



Liderazgo y habilidades conversacionales

Diseño de conversaciones



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

➔ 3.1 Actos lingüísticos básicos

Decimos que conversaciones más efectivas nos llevan a generar relaciones más plenas y gratificantes, en todos los ámbitos de nuestra vida que lo queramos aplicar. Desde mejorar la relación con nuestros clientes, colaboradores, colegas, jefe, hijos, pareja, amigos, familia, y todo el mundo de relaciones que configuran nuestra vida.

Muchas veces el lograr lo que queremos en nuestra vida tiene que ver con ser hábiles e impecables en la manera de relacionarnos con los demás.

En este módulo nos concentraremos en los “ingredientes” que vamos a incluir en esas conversaciones. Observaremos con mayor precisión, desde el punto de vista que el lenguaje es acción, cuáles son esas acciones que efectuamos cada vez que hablamos. Lo que llamamos “actos lingüísticos”, y que responsabilidad y compromisos requiere cada uno de ellos.



¿Qué son los actos lingüísticos?

Más allá del idioma que hablemos, y en cualquier lugar del mundo que estemos, los seres humanos cada vez que hablamos accionamos de cinco maneras diferentes:

Hacemos afirmaciones, declaraciones, y dentro de estas juicios u opiniones, hacemos pedidos, ofertas y promesas.

Analizaremos en detalle cada uno de ellos:

3.1.1 Afirmaciones

Las afirmaciones son aquellos actos lingüísticos que describen lo que vemos.

En las conversaciones, cuando estamos describiendo lo que observamos, estamos en presencia de afirmaciones. Son los actos de observación del mundo.

Sin embargo, como dijimos en otros párrafos, los seres humanos no sabemos cómo las cosas son, solo sabemos cómo las observamos o interpretamos, y no podemos tener acceso a la realidad tal cual es.

Más allá de que digamos que las afirmaciones describen las cosas como son, tenemos que tener en cuenta que ellas solo se refieren a nuestras observaciones. Y esto se da dentro de una cultura y tradición particular. Nos hemos puesto de acuerdo para llamar a las cosas de determinada manera y no otra. Por eso cuando decimos “silla”, por ejemplo, todos los que compartimos el idioma castellano, sabemos a qué nos estamos refiriendo.

Las afirmaciones tienen que ver con los hechos consensuados por una comunidad siempre dentro de un espacio de distinciones establecidas previamente, ahora, no por ser descripciones deja de ser una acción, ni deja de tener un gran poder sobre otras acciones que emprendemos.

Ejemplos de afirmaciones podrían ser: esto es un vaso, estamos en Argentina, tengo dos hijos, mi empresa facturó este mes x cantidad de dinero.

Como todos los actos lingüísticos tienen un compromiso, al realizar afirmaciones nos comprometemos a que sean verdaderas, es decir, que sean verificables y a contar con testigo o evidencia que lo confirme.

Las afirmaciones se clasifican en verdaderas, falsas o indecisas.

Son verdaderas, cuando tenemos testigo o evidencia de lo que decimos. Si digo por ejemplo trabajo de 8 a 16 h, hay varias evidencias que puedo aportar o testigos que lo avalen.

Las afirmaciones son falsas, cuando no ocurre esto. Puedo decir trabajo de 8 a 16 h, lo cual constituye una afirmación, pero las evidencias muestran que todos los días me retiro a las 14 h. Por lo tanto, es una afirmación falsa.

En el caso de afirmaciones que no tengo testigo o evidencia, ni para mostrar que son verdaderas ni para corroborar que son falsas, se denominan indecisas, ejemplo de esto puedo ser “mañana hará 36º de temperatura”. Hasta que no llegue mañana no podemos confirmarlo. En general todas las afirmaciones que se refieren al futuro tienen este carácter.

En nuestra vida de relaciones las afirmaciones nos proporcionan hechos que nos dan la posibilidad de evaluar de manera fundada el estado de la misma.

Decir, por ejemplo, me prometiste pasarme a buscar tres veces, y no lo hiciste, no es lo mismo que decir “no te importo”. Cuando examinemos los juicios u opiniones veremos la importancia de no confundirlos con afirmaciones.

Las afirmaciones son poderosas ya que nos proporcionan hechos, nos dan la posibilidad de evaluar una situación, nos permiten considerar lo que es posible llevar a cabo, analizar las oportunidades futuras y evaluar el desempeño de cada uno.

Con las afirmaciones describimos lo que observamos y al emitir las hablamos de un mundo ya existente, no generamos un nuevo mundo, como lo hacen las declaraciones, que luego compartiremos. Hablamos de lo ocurrido, de los hechos.

Las afirmaciones se ubican dentro de un consenso social compartido, nos hemos puesto de acuerdo en llamar a las cosas de una determinada manera, y en cada comunidad esto va a ser de una manera particular.

Por lo tanto, lo que se considera verdadero en una comunidad puede cambiar según el consenso social vigente. Lo que es verdadero o falso, por lo tanto, es siempre un asunto de consenso social. En la medida en que esos consensos cambian con el tiempo, así también cambia lo que la gente considera verdadero o falso. Una afirmación es siempre una afirmación dentro de, y para, una determinada comunidad en un momento histórico dado. (Echeverría, 2001).

En las organizaciones solemos llevarnos de opiniones, y no siempre estamos atentos a la validez y a registrar los fundamentos de esas opiniones. Las afirmaciones nos dan información para la toma de decisiones, en todos los ámbitos. Hay una enorme diferencia entre gestionar en base a percepciones y opiniones, a gestionar basados en información verificable.

La habilidad de reconocer y buscar afirmaciones cuando hablamos, nos hace poderosos.

3.1.2 Declaraciones

Otra de las acciones que realizamos al hablar son las declaraciones.

A diferencia de las afirmaciones, cuando hacemos declaraciones creamos una nueva realidad, para nosotros y para los demás, en este caso ya no describimos lo que observamos, sino que generamos nuevas realidades o mundos.

Es un acto de creación de realidades.

Podemos generar un mundo diferente en nuestra vida y en la de otros. Genera nuevas posibilidades de acción.

Las encontramos en todas partes de nuestra vida, por ejemplo, cuando un juez declara “culpable”, cuando una madre le dice a su hijo “hoy no saldrás”, cuando un árbitro declara “gol”, cuando un jefe declara “estás despedido”, cuando declaramos los objetivos de nuestra empresa, cuando declaramos “me voy a casar”, cuando declaramos “este año viajaré a Europa”.

En cada uno de estos casos el mundo no es el mismo luego de la declaración. Generamos una nueva realidad a partir de que declaramos.

Las declaraciones pueden ser válidas o inválidas, dependiendo de la autoridad que tengamos al hacerlas.

En los casos anteriores, por ejemplo, si voy a la cancha y grito ¡gol!, pero el árbitro no lo convalida, no es gol, por más que la pelota haya ingresado al arco. En ese caso yo no tengo autoridad para modificar la realidad del equipo, la autoridad para declarar gol, la tiene el árbitro.

Si en el registro civil un médico declara “marido y mujer”, no será una declaración válida ya que no tiene autoridad institucional para esto.

La autoridad puede ser institucional, y tiene que ver con un rol que ocupamos en la sociedad, y también puede provenir de la autoridad que tenemos sobre nosotros mismos.



¿Para qué nos sirven las declaraciones?

A partir de la declaración creo un mundo distinto, construyo edificios, genero proyectos, hago realidad mis sueños.

Al declarar me responsabilizo de la validez de la declaración (autoridad) y de generar el contexto para que se realice. Puedo tener autoridad para hacer determinada declaración, pero si luego mis acciones no son coherentes con lo que declaré, esa declaración no es válida.

Cuando hablamos, hay situaciones que después de lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo, se genera una realidad distinta después de lo que se dijo.

Entonces para que una declaración sea válida es importante tener autoridad para realizarla y generar el necesario contexto de acción. De lo contrario la declaración es inválida.

No están relacionadas con nuestra capacidad compartida de observación, como ocurre con las afirmaciones. Están relacionadas con el poder. Solo generamos un mundo diferente si tenemos la capacidad de hacerlas cumplir.

Esta capacidad puede provenir por la fuerza, o habernos sido otorgada como autoridad institucional. La autoridad es el poder que otorgamos a ciertas personas para hacer declaraciones válidas. (Echeverría, 2001)

El acto de declarar tiene el poder de generar nuevas posibilidades y contextos de acción.

En el diseño de conversaciones, vamos a comenzar a registrar qué declaraciones voy a hacer, para cuáles declaraciones tengo autoridad y para cuáles no, y cómo son mis acciones en relación a lo que declaro.

El acto previo a diseñar una conversación es la declaración de qué quiero que pase en esa conversación, cuál es el objetivo que persigo en la misma. Qué nuevos resultados quiero generar a partir de esa conversación.

En los contextos organizacionales, las declaraciones son las que abren camino hacia el futuro que queremos generar. El declarar el rumbo que queremos que para la organización, los horizontes hacia los cuáles encaminaremos nuestros esfuerzos y estrategias. Marcan el qué queremos lograr.

La declaración de visión de una empresa es un ejemplo, ya que a partir de la misma se alinean el resto de las conversaciones y acciones para lograrla.

Así como también la declaración de Misión, y los valores que nos guiarán nuestro hacer. Luego a través de los otros actos lingüísticos, nos ocuparemos de las herramientas conversacionales que nos acercarán a los resultados.

El primer paso es declarar, abrir posibilidades, ejercer el poder generador de la palabra. Una pregunta interesante para hacernos es ¿Qué declaración me falta para lograr lo que quiero? Hasta que no declaramos, el mundo no se entera.

3.1.3 Juicios

Dentro de las declaraciones, existe un tipo particular de acto lingüístico, estos son los juicios u opiniones.

A raíz de que un juicio es emitido el mundo cambia; cambia para quienes aceptan el juicio emitido y obviamente cambia para los involucrados en el juicio.

Según el filósofo Nietzsche, los seres humanos somos animales que enjuicamos.

Emitimos juicios acerca de casi todo, nosotros mismos, los demás, el mundo, la vida, ya sea de lo que conocemos como de lo que no.

Observemos la siguiente lista:

- La vida es injusta.
- Mi hijo es muy cariñoso.
- Mi empresa es la mejor.
- Soy muy respetuoso con los demás.
- Los brasileros son alegres.
- Mi compañero de trabajo hace asados riquísimos.

Observando los ejemplos podemos notar que los juicios, a diferencia de las afirmaciones, funcionan como veredictos, calificamos a los demás, al mundo, inclusive a nosotros mismos y esa calificación genera una nueva realidad. Esta realidad está dada por el lenguaje, a partir de que emitimos un juicio creamos para nosotros y para los demás una nueva realidad que no existiría si el juicio no es emitido.

Con los juicios no sucede lo mismo que con las afirmaciones, con las cuales existe un consenso social compartido, en este caso podemos discrepar de la interpretación del otro. La interpretación es particular y depende del observador que la realice. Por lo tanto, lo que para uno puede ser bueno, justo, aceptable, para otro puede ser completamente diferente.

Como toda declaración, el compromiso social al emitir un juicio es tener autoridad para hacerlo, y además, que esté fundado en una serie de hechos en el pasado que lo avalen.

Cada vez que emitimos juicios podemos encontrar personas que discrepen con lo que decimos.

Si bien decimos que los juicios son declaraciones, no todas las declaraciones son juicios. ¿Cuál es la diferencia? Como toda declaración, al emitir un juicio debemos tener autoridad para hacerlo “Esta autoridad se muestra más claramente cuando ha sido otorgada formalmente a alguien, como sucede con un juez, un árbitro, un profesor, un gerente, etcétera.” (Echeverría, 2001, p. 112).

Es muy frecuente que se otorgue esta autoridad sin mediar un acto formal, como por ejemplo la autoridad de un padre con su hijo.

Los seres humanos realizamos juicios todo el tiempo, más allá de tener o no autoridad para hacerlos.

Cuando comunicamos nuestras opiniones a otros, los que las escuchan siempre pueden descartarlas, basándose en el hecho de que no nos han otorgado la autoridad para aceptar esos juicios como válidos.

Al ser declaraciones los juicios son válidos o inválidos, dependiendo de la autoridad de quien los realiza. Además, se necesita un compromiso adicional, y es que estén fundados.

A diferencia de las declaraciones, los juicios se relacionan con el pasado, se emiten en el presente, y abren o cierran posibilidades a futuro, lo que más adelante llamaremos la estructura de la temporalidad de un juicio. Los juicios por lo tanto no son solamente válidos o inválidos, de acuerdo a la autoridad que tiene quien los emite, sino también son fundados, o infundados, de acuerdo a cómo se relacionan con el pasado y a la cantidad de afirmaciones o hechos que somos capaces de proporcionar. (Echeverría, 2001)

Estructura para la fundamentación de los juicios

Dividimos el proceso de fundar un juicio en cinco instancias:

- **La inquietud por el futuro**

Al emitir un juicio lo hacemos “para algo”. Imaginamos qué posibilidades se abren, y cuáles se cierran al formularlos. Nos anticipamos al futuro, lo que posiblemente suceda o deje de suceder a raíz de esa opinión que realizamos. Sobre todo, cuando realizamos juicios sobre el comportamiento de alguien, o sobre nuestro comportamiento.

Por ejemplo: “María es muy competente”. “No soy capaz de afrontar este desafío”. “Pedro es hábil para los deportes”.

- **Los estándares involucrados**

Cuando emitimos un juicio, lo estamos haciendo sobre la base de ciertos “estándares”, es decir, parámetros entre los cuales nos movemos y con los cuales medimos el mundo.

Por ejemplo, el juicio de “sos o soy competente para...” Va a variar de acuerdo a los estándares de competencia que, explícitamente o no, hayamos puesto para eso. En las empresas, las evaluaciones de desempeño son un ejemplo de opiniones, basadas en estándares acordados. Si estos son

expresos y están definidos, la evaluación servirá, y será la base para el aprendizaje de las competencias que están más débiles. Pero si dejamos librado al azar los estándares de competencia, de acuerdo a la percepción y estándares personales de quien evalúa, esa evaluación no hará más que entorpecer el futuro desempeño y no abrirá posibilidades reales de aprendizaje.

Socialmente tenemos estándares para lindo, feo, alto, bajo, exitoso, fracasado, confiable, feliz, etc. Y si comparamos las diferentes culturas, veremos también que los estándares son diferentes para cada una de las palabras anteriormente mencionadas.

Podemos decir, por ejemplo, “Martín es delgado”, “ayer hizo un día horrible”.

Si el peso de Martín es inferior al que se espera normalmente, haremos el juicio de que es “delgado”. La consideración “día horrible” puede ser muy distinta para personas que viven en el norte del planeta y las que viven en el trópico.

Generalmente cuando hacemos juicios podemos encontrar polaridades, lindo, feo, malo, bueno, alto, bajo, competente, incompetente. Por lo tanto cuando decimos algo, y podemos comprobar que hay un opuesto de lo que decimos, es un indicador de que estamos frente a un juicio.

Los juicios son históricos, los estándares van cambiando con el tiempo a medida que la cultura y las sociedades avanzan. Aunque a menudo no se percibe, la mayoría de los estándares son sociales. Suponemos, generalmente, que como somos nosotros los que formulamos los juicios lo hacemos de acuerdo a nuestros propios estándares.

Sin embargo, mucho de los estándares son sociales, no provienen directamente de nosotros sino que fueron construidos a través del tiempo y la tradición.

- **El dominio de la acción donde hacemos el juicio**

El dominio de la acción donde hacemos el juicio, tiene que ver con circunscribirlo a un espacio de acción concreto. Por ejemplo: trabajo, familia, amigos.

Si, por ejemplo, alguien llega tarde a sus reuniones, sistemáticamente, tendremos fundamento para decir que es impuntual, en el dominio laboral. Para fundamentar un juicio es indispensable hacerlo en un dominio determinado.

Sin embargo, a menudo extendemos nuestros juicios más allá de nuestro dominio de observación. A partir del juicio de que alguien es impuntual en el dominio laboral, podemos llegar a generalizar y decir, es una persona poco confiable, es un irresponsable, juicios que califican más allá del dominio “tiempo”.

Es muy importante a la hora de emitir un juicio el ser estrictos en cuanto al dominio de acción en que lo hacemos.

- **Fundar el juicio en base a afirmaciones**

Podemos considerar que un juicio está fundado, cuando proveemos afirmaciones en relación a lo que estamos juzgando.

Las afirmaciones sirven de sustento de los juicios, proporcionan los hechos concretos que observamos a partir de los cuales el juicio emerge para nosotros. Es requisito indispensable para fundar juicios el proveer afirmaciones en las que el juicio se basa.

Cuando nos pregunta por ejemplo, por qué decimos “Santiago es un ejecutivo brillante”, y respondemos, “porque es muy responsable y tiene ideas muy creativas”, lo que estuvimos haciendo es cambiar un juicio por otro. No hemos fundado el juicio todavía. .

Por el contrario, si nos preguntan por qué decimos “Camila es la mejor la mejor vendedora que tenemos”, y respondemos “En los últimos tres meses, supero los resultados que le habíamos pedido, logró aumentar las ventas un 50%, y propuso tres nuevas ideas para mejorar el desempeño de su equipo, las cuales fueron aplicadas”.

- **Buscar afirmaciones que funden el juicio contrario**

Una vez que encontramos afirmaciones para fundar el juicio, podemos abrir el espacio para buscar afirmaciones que funden el juicio contrario, de esta manera podemos llegar a sorprendernos que el juicio no está fundado. Ya que al tener más afirmaciones que funden el juicio contrario, decimos que es un juicio infundado.

Por ejemplo, si intentamos fundar el juicio de “mi hermano no me comprende”, deberíamos buscar afirmaciones para el juicio “mi hermano me comprende”. Puede que al buscar afirmaciones para este juicio contrario al anterior, nos sorprendamos y encontremos más afirmaciones. Lo cual dejaría al juicio “mi hermano no me comprende”, sin fundamento.

Tomemos en cuenta el valor que representa esto para nuestras relaciones. Poder cambiar nuestros juicios nos permite relacionarnos desde un lugar de mayor autenticidad, respeto, y bienestar.

- **La estructura de la temporalidad de los juicios**

Cuando formulamos un juicio como por ejemplo «Javier es muy hábil para los deportes», ¿qué estamos haciendo?

- Primero, estamos, en el presente, emitiendo un veredicto acerca de Javier en el presente.
- Segundo, traemos el pasado, ya que nos basamos en las acciones que observamos de Javier.

Para decir «Javier es muy hábil para los deportes» probablemente hemos observado a Javier desempeñarse en algún deporte obteniendo buenos resultados.

Como habíamos dicho, aquí radica la diferencia de los juicios y de las declaraciones, el juicio tiene cierta tradición, acciones que observamos en el pasado sobre las cuales lo emitimos. Cuando emitimos un juicio se espera que hayamos observado acciones en el pasado que lo respalden.

- Tercero, los juicios se refieren al futuro, porque a partir de declararlos el futuro no es el mismo.

El futuro al que hacemos alusión cuando emitimos un juicio es un futuro probable, el cual nos imaginamos a través de ese juicio. Se pueden esperar ciertas acciones y no otras de acuerdo al juicio en cuestión. Así como emitimos juicio en base a acciones observadas en el pasado, podemos deducir que si esas acciones cambian, el juicio también cambiará.

El aprendizaje nos permite realizar acciones que no podíamos efectuar en el pasado. Debido a nuestra capacidad de aprendizaje alguien que en el pasado era muy mal orador puede convertirse en uno muy efectivo en el futuro. Nuestra capacidad de aprender nos permite, por lo tanto, desafiar aquellos juicios acerca de nosotros mismos. (Astiz, I. 2013, recuperado de <http://www.fuerzatres.com/2013/05/los-juicios-identidad-aprendizaje-e-html/>)

No necesariamente lo que ocurrió en el pasado tiene que volver a repetirse en el futuro.

Si consideramos a una persona descomprometida, en base a las acciones que ejecuta, y esa persona empieza a prometer y cumplir, nuestro juicio de descomprometida va a modificarse.

A simple vista esto pareciera obvio. Pero si analizamos los juicios que tenemos sobre nosotros mismos y sobre los demás, nos daremos cuenta que los vivimos como si fueran afirmaciones, hechos que no pueden ser modificados.

En el siguiente punto nos referiremos a esto.

3.1.4 Pedidos, ofertas y promesas

Las afirmaciones y las declaraciones son acciones que realizamos desde el lenguaje, sin la necesidad de que sean dos personas las intervinientes.

Para realizar pedidos y ofertas se necesitan al menos dos personas en la conversación, porque si no tenemos alguien que escuche y otro que hable no podríamos realizarlos.

Pedidos

Las personas hacemos pedidos porque juzgamos que algo que nos interesa a nosotros podemos conseguirlo si lo solicitamos.

Por ejemplo, si para un padre es importante que su hijo acomode su pieza, tendrá que pedírselo, ya que por más buena voluntad que tenga probablemente no la acomode, ni adivinará lo que quiere su padre.

Muchos de nosotros nos enojamos con los demás porque no adivinan lo que nunca nos atrevimos a pedir.

Un pedido es una forma de solicitar algo que yo u otro considera que falta.

Mediante pedidos abrimos la posibilidad de una promesa cuando el que escucha dice sí. Pueden tomar la forma de sugerencias, ruegos, órdenes, pedidos, según la circunstancia.

Los pedidos son actos de acción futura directa, modificamos resultados en el futuro a partir de pedir y concretar promesas que lleven a generar esos nuevos resultados.

Nuestro mundo está constantemente creado a través de conversaciones con otros, los pedidos, las ofertas y las promesas son los actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con los demás.

Hacer un **pedido** sugiere reconocer una necesidad o algo que falta y lo formulamos de esta manera, "... te pido que hagas X en tiempo Y..."

Ej: Te pido que mañana me pases a buscar a las 7 por mi casa.

Me responden que sí, entonces allí se crea la promesa.

Resultados posibles:

- Si, y por lo tanto te prometo que...
- No, y por lo tanto no te prometo que...
- Contraoferta: No, y ...no te prometo que, en cambio puedo...

Muchas veces es preferible que nos digan que no, a luego acarrear con el incumplimiento. Y viceversa, es preferible negociar, decir no, a aceptar y luego no cumplir con lo que nos comprometemos.

La invitación es a habilitar el espacio para la elección, por cuanto lo que se juega es la responsabilidad o sea el poder responder y hacerse cargo de las elecciones que realizamos.

¿Para qué sirven?

Los pedidos y las ofertas son actos que abren la posibilidad de una promesa.

Es interesante preguntarnos ¿Cómo hacemos nuestros pedidos? ¿Somos efectivos? ¿Qué pedidos tenemos dificultad de efectuar y a quién?

Los pedidos, para que sean efectivos, tienen una serie de elementos a tener en cuenta, si alguno de ellos falta seguramente fallaremos en la coordinación de acciones con los demás:

- **Un orador:** quien realiza el pedido se responsabiliza de aquello que pide.
- **Un oyente:** Dirigir el pedido a alguien o equipo concreto. Y esperar la respuesta al mismo (si- no- contraoferta- contestar más tarde).
- **Acción futura:** ¿Qué acción específicamente incluye el pedido?
- **Condiciones de satisfacción:** todas las condiciones que hacen al que escucha el pedido, saber exactamente qué quiere el que pide, cómo lo quiere, todas las especificaciones del pedido que buscan acortar la brecha de malos entendimientos.

- **Tiempo:** ¿para cuándo quiero lo que pido? Especificar el tiempo genera efectividad.
- **Emocionalidad adecuada:** realizar el pedido desde una emocionalidad que predisponga a la otra parte a escuchar el pedido y generar la respuesta más adecuada.
- **Presuposición de competencia:** a quien pido, ¿es competente para realizarlo?

El conocer y tener en cuenta estos elementos a la hora de hacer un pedido, nos hace responsables y hace depender de nosotros la efectividad del mismo. Es clave aplicarlos para una coordinación de acciones exitosa.

En ambos casos, cuando pido u ofrezco algo se abre la posibilidad de una promesa, por eso decimos que son actos de acción futura directa.

La promesa es el compromiso a realizar una acción en el futuro. Decimos que la promesa se da a partir de la aceptación de las acciones que nos comprometemos a realizar en el futuro y que pactamos bajo qué características, condiciones de satisfacción y en qué tiempos vamos a cumplir nuestra promesa.

Observemos la cantidad de maneras en las cuales enmascaramos nuestros pedidos, bajo otro tipo de conversaciones inefectivas.

Una de ellas es la queja. En la cual responsabilizamos a los demás por eso que nos falta, pero tampoco somos claros en lo que queremos. Nos descargamos, echamos culpas, pero no nos responsabilizamos de lo que en realidad queremos pedir. Pedido es diferente a queja.

Por ejemplo:

- No es posible que siempre hagas lo mismo.
- Esto es un desastre.
- No te das cuenta de lo que me haces.

Esto culpa al otro. Del otro lado nos responden con enojo, rechazo, explicaciones. Perjudicamos la relación, generamos impotencia.

Transformar la queja en un pedido es el camino para tomar acciones conducentes a hacernos cargo de la situación.

Otra manera es enmascarar nuestros pedidos como declaraciones. Pedir no es declarar ni afirmar:

- La puerta está abierta.
- A la comida le falta sal.
- Este auto no tiene nafta.

¿Cuáles serían los pedidos encubiertos en cada uno de estos casos? Cerrar la puerta, ponerle sal a la comida y cargarle nafta al auto. Pero al no animarnos a pedir, o al creer que con estas frases el otro sabrá lo que estoy queriendo decir, generamos malos entendidos y falencias en la comunicación.

Siempre que pido, me hago responsable de que soy yo quien pide, algo concreto, a alguien en particular, en un cierto tiempo, y bajo ciertas condiciones de satisfacción.

Ofertas

¿Para qué hacemos ofertas?

Las personas hacemos ofertas porque creemos que algo que es una buena posibilidad para otros y/o para nosotros no surgirá a menos que lo propongamos. Por ejemplo, si alguien está teniendo dificultades con la coordinación de un área que nosotros tuvimos a cargo, podríamos proponerle asesorarlo al respecto.

Tengamos en cuenta que este asesoramiento no surgiría disponible si nosotros no se lo propusiéramos y/o la otra persona no lo pidiera.

Con esto podemos observar que al hacer pedidos, quienes necesitamos somos nosotros, y cuando hacemos ofertas quienes se benefician son los otros, el otro, o nosotros.

La estructura lingüística de una oferta es: te ofrezco hacer x en tiempo y.

La oferta se relaciona con la habilidad que tenemos de detectar las necesidades de los demás, y anticiparnos a que nos pidan. También en descubrir qué habilidad distintiva poseemos, y convertirla en una oferta para lograr los resultados que buscamos.

Los elementos que la constituyen son los mismos que los pedidos:

- **Un orador:** quien realiza la oferta y se responsabiliza de aquello que ofrece.
- **Un oyente:** Dirigir la oferta a alguien o equipo concreto. Y esperar la respuesta a la misma (si- no- contraoferta- contestar más tarde)
- **Acción futura:** ¿Qué acción específicamente incluye la oferta?

- **Condiciones de satisfacción:** todas las condiciones que hacen al que escucha la oferta, saber exactamente qué le están ofreciendo, cómo, todas las especificaciones de la oferta que buscan acortar la brecha de malos entendimientos.
- **Tiempo:** ¿para cuándo estoy ofreciendo? Especificar el tiempo genera efectividad.
- **Emocionalidad adecuada:** realizar la oferta desde una emocionalidad que predisponga a la otra parte a escucharla y generar la respuesta más adecuada.
- **Presuposición de competencia:** ¿soy competente para realizar esta oferta?

Así como nos cuesta muchas veces pedir, y lo disfrazamos con otras maneras de hacerlo, pero que no nos generan el resultado esperado, del mismo modo no somos específicos en nuestras ofertas.

Por ejemplo, desear que algo ocurra, no es lo mismo que ofrecerlo para que ocurra:

- Tengo tantas ganas de conseguir ese puesto...
- Oferta: Vengo a ofrecerme para el cargo de....
- Desearía tanto irme de viaje...

Oferta: Te ofrezco que viajemos el mes que viene.

En las ofertas en que está en juego nuestras capacidades, o nuestra persona, la clave está en definir y conocer cuál es nuestra habilidad distintiva, qué es eso que nos hace únicos, en qué nos destacamos, diferente al resto. Una vez que identificamos qué oferta somos para los demás, y porque no para el mundo, comenzamos a lograr resultados sin precedentes.

En este tema de las ofertas hay otra distinción importante, que desarrollaremos en profundidad en el módulo siguiente, y es la del escuchar. Las ofertas más poderosas son las que se ajustan a la necesidad de los demás. La habilidad por excelencia para que aprendamos a hacer ofertas atractivas es aprender a escuchar. Si conozco la necesidad de mi empresa, de mi equipo, de mi pareja, de mis hijos, las ofertas que puedo realizar “engancharán” directamente con esa necesidad. Tengo que ofrecer lo que los demás necesitan, no lo que yo creo que necesitan.

En la venta eso se observa con mayor claridad. Los clientes compran en la medida en que los productos satisfacen sus necesidades, o por lo menos así lo creen. Y el rol del marketing es crear o descubrir esa necesidad.

En las relaciones interpersonales muchos problemas se dan por no conocer qué necesita el otro de mí. Y ofrecemos consejos, ayuda, cuando no es lo que el otro necesita.

En lo laboral, profesional, o en los emprendimientos que desarrollamos, nos vamos a convertir en una oferta poderosa para los demás si aprendemos a escuchar las necesidades, del mercado, de mis clientes, de mi equipo, de mi jefe, etc.

Promesas

Las promesas surgen de un pedido o una oferta, más la aceptación.

Y aparece un compromiso por realizar en el futuro las acciones pactadas.

Toda la coordinación de acciones de cualquier organización puede desagregarse en estos tres actos lingüísticos básicos: los pedidos, las ofertas y las promesas.

Lingüísticamente la estructura es: Yo te prometo hacer X en tiempo Y. Cuando alguien dice lo intentaré, ¿se estará comprometiendo a cumplirlo o solo a intentarlo? Prometer y cumplir es esencial en la generación de nuestra identidad. Es la base de cualquier emprendimiento o proyecto.

Podemos observar dos maneras de hablar:

- Con base en el deseo: debería, me gustaría, tendría que...
- Con base en el compromiso puesto en la acción para la creación de resultados.

Cuando alguien vive su compromiso como algo condicional, no es capaz de modificar el contexto, ante la aparición de circunstancias que no prevé.

Cuando alguien vive su compromiso como algo esencial, ante una circunstancia no prevista se hace algo nuevo consistente con lo prometido, no hay justificación.

➔ 3.2 Tipos de conversaciones

3.2.1 Conversación de juicios personales

La conversación de juicios personales surge después de la declaración de quiebre como respuesta a: ¿Por qué pasa esto? Surge porque necesitamos darle sentido a las cosas. Se vincula con la conversación de evaluación. Con ella conferimos sentido y generamos explicaciones sobre el quiebre.

¿A que llamamos quiebre?

Cuando en el acontecer de nuestra vida las cosas no se dan de la manera esperada, decimos que estamos frente a un quiebre. O cuando no estoy conforme con ciertos resultados y decido modificar alguna situación.

Empleamos la palabra quiebre y no “problema”, ya que los problemas parecen ser “cosas” que deben ser resueltas, tienen una carga negativa, y pareciera que están, independientemente de nosotros. Como algo ya dado, fuera de nuestra responsabilidad en generarlos.

En la noción de quiebre, aparece un observador que declara a esa situación como quiebre. Lo que para mí es un quiebre, puede no serlo para otra persona, o viceversa.

Si reflexiono acerca de qué observador estoy siendo que es eso un quiebre para mí, quizás hasta puedo “disolverlo”, lo cual resulta muy positivo.

La invitación es a transformar los quiebres en oportunidades de aprendizaje.

El quiebre puede ser también algo positivo que declaremos que queremos, pero que requiere modificar nuestra manera de ser y de hacer, para que lo logremos.

Ejemplos de esto puede ser que declaremos que queremos cambiar de trabajo, independizarnos, iniciar o terminar una relación. Que a nuestro juicio son cosas positivas, pero son un quiebre ya que modifican el estado actual de las cosas y requieren nuevas habilidades de nuestra parte, requiere que nos convirtamos en un observador diferente al que veníamos siendo.

Los quiebres son quiebres para un observador. A dos personas por ejemplo, pueden desvincularlas de su trabajo, y para una es una gran oportunidad para finalmente poner su propia empresa, y no constituye en un quiebre,

mientras que para la otra sí es un quiebre, y no encuentra nuevos caminos de acción a partir de lo sucedido. Todo quiebre es un llamado a la acción. Al declarar el quiebre nuestra conversación privada puede ser: esto no me satisface, esto no me gusta, quiero que esto funcione diferente, poner fin a una situación, quiero algo nuevo, mejor, diferente, etc.

A nivel organizacional, podemos identificar los quiebres que nos están dificultando el logro de objetivos, e iniciar una conversación para abordarlos.

Supongamos que estamos frente a un auditorio a punto de dar nuestro discurso, y se apaga la luz. Lo primero que se nos cruza es una serie de interjecciones, ¡No! ¿Justo ahora? Lo interesante es ver que no es un quiebre que se apague la luz, sino cuando alguien a través de una declaración lo convierte en quiebre. Es la interpretación que hacemos de ese hecho.

A partir de aquí entramos en una cadena de conversaciones de juicios personales, interpretando lo que sucedió. Por ejemplo, “¿Por qué me pasa esto a mí? Siempre me salen mal las cosas.” “La culpa es de fulanito que me mando a hablar a mí.” Esto paso por “x”, o por “y”.

Si ante la misma situación, supongamos que se corta la luz, yo cambio la interpretación, y comienzo a dar mi discurso tomando a este hecho como parte del diseño, lo integro a lo que tengo preparado para decir, hasta que el problema se resuelva, no lo constituyo como quiebre.

Una vez que declaramos quiebre, y sostenemos conversaciones de juicios personales, nos limitamos a opinar acerca del quiebre, pero no nos mueve a la acción. Reaccionamos pero nos mantiene en el quiebre, y hasta lo refuerza.

“Hay quienes viven su vida entera en la conversación de juicios personales, lamentándose por lo que sucedió, buscando responsables, haciendo crecer sus propias historias psicologizantes y quedándose...” (Echeverría, 2003: 232).

El riesgo que corremos si no sabemos darle el espacio adecuado, o si no la identificamos como tal, es quedarnos en ella demasiado tiempo. Es fuertemente adictiva. Nos acostumbramos a ella. Tiene poco poder para resolver el quiebre.

Esta conversación se vincula con la queja.

Como ejemplo, tomemos el caso de un emprendedor, que lanza al mercado un y producto muy novedoso, pero nadie lo compra. Y comienza a buscar explicaciones de lo sucedido, echando la culpa a la mente cerrada de la

población, al país, a las condiciones económicas, y se queda atrapado en estas conversaciones, sin buscar modificar la situación.

Inclusive podemos, a partir de esta conversación, encontrar la causa de porqué paso lo que paso, y quedarnos allí sin avanzar. Paralizarnos en las explicaciones.

Los seres humanos tenemos una capacidad increíble para buscar explicaciones, podemos pasarnos la vida entera en este tipo de conversaciones, como un círculo vicioso. Incapaces de realizar acciones para superar los diferentes quiebres que enfrentamos en la vida.

3.2.2 Conversación para la coordinación de acciones

Dijimos que el lenguaje es generativo, no solo nos permite hablar acerca de las cosas, sino que hace que las cosas sucedan. Nos permite diseñar futuro, tanto para nosotros mismos como con los demás.

Las unidades básicas del lenguaje son las conversaciones. Cada vez que nos ocupamos del lenguaje, estamos tratando con conversaciones.

Podemos distinguir varios tipos de conversaciones. Vamos a analizar los tipos de conversaciones que pueden generarse a partir de un quiebre.

En la conversación para la coordinación de acciones, dos o más personas acuerdan accionar hacia la superación de un quiebre.

La conversación para la coordinación de acciones, es el tipo de conversación que busca como resultado final, definir quién hace qué cosa, en qué tiempo, y bajo qué condiciones de satisfacción. Es la conversación que modifica los resultados.

Todo flujo de coordinación de acciones debe terminar en ella.

Es la conversación por excelencia que nos permite construir un futuro diferente, mejorar resultados o generar nuevos. Está conectada con la efectividad, con avanzar, con resolver.

Supongamos que participamos de una reunión, planteamos un quiebre que estamos viviendo en la empresa, y luego de esa reunión las cosas siguen siendo las mismas, nadie se ha comprometido a nada en particular, y tenemos la sensación de que perdimos el tiempo conversando juntos.

Generalmente esto ocurre en muchos momentos, y lo que solemos hacer es dejar de dar importancia al espacio de conversación, ya que es siempre lo

mismo, nos echamos culpas unos a otros, y no resolvemos nada. Luego ya directamente no nos reunimos más, aludiendo a la falta de tiempo, entre otras excusas, y dilatando los problemas generando una falta de coordinación y emociones que nos cierran posibilidades con los demás.

Una posibilidad es aprender a diseñar este tipo de conversaciones, teniendo claro que tiene que incluir una red de compromisos mutuos con acciones concretas en tiempo y forma.

Más adelante observaremos a los pedidos, ofertas y promesas, como los ingredientes claves de este tipo de conversación.

Un riesgo frecuente de quienes suelen apresurar la conversación, desde la urgencia de resolver problemas, es de coordinar acciones prematuramente, y que las mismas no sean las adecuadas, o que quién se comprometió realmente no es competente para cumplir su compromiso. Y entonces tenemos que analizar a donde estuvo el error, en qué fallamos, y no siempre solemos ver que la falla estuvo en que faltaron muchas conversaciones previas, que generan contexto, definen con precisión la situación a resolver, evalúan cuál es la acción más adecuada, abren posibilidades, comprometen, las cuales muchas veces las pasamos por alto con el afán de avanzar y resolver.

Hacemos muchas cosas pero no siempre las cosas correctas.

Preguntas interesantes podrían ser: ¿Sé lo que hace falta y la acción capaz de hacerse cargo de este quiebre? ¿Sé con quién debo tener una conversación para obtener la ayuda que necesito?

3.2.3 Conversación para posibles acciones y para posibles conversaciones

Analicemos ahora otro tipo de conversación que podemos generar a partir de un quiebre, esta es la conversación para posibles acciones.

Cuando no sabemos exactamente la forma en que podemos intervenir en un quiebre, o no contamos con todos los elementos para tomar decisiones, la invitación es a generar este tipo de conversaciones, que abren posibilidades, pero que no terminan necesariamente en la coordinación de acciones; sino que nos permiten avanzar y acercarnos a generar una futura coordinación de acciones.

Surge después de la declaración “quiero pasar a la acción”, pero no sé qué acciones debo empezar a hacer.

Esta conversación tiene inclusive otra emocionalidad, de curiosidad, entusiasmo, permite innovar, encontrar soluciones no consideradas, cambiar.

Su objetivo es abrir nuevos caminos y generar posibilidades. Es la conversación de la creatividad.

Si nos reunimos con nuestro equipo de trabajo y planteamos algún inconveniente que estamos teniendo, pero no sabemos exactamente qué podríamos hacer. La opción en este caso es abrir a modo de “lluvia de ideas”, todas las acciones posibles que se nos ocurren para abordar este inconveniente, sin censura pensamos en qué podríamos hacer. No definimos quién lo hará ni cuando, ni cómo, sino que planteamos todas las posibilidades que se nos ocurren.

Esta conversación es muy útil antes de avanzar directamente en algún proyecto, crear nuevas opciones.

El riesgo que corremos si nos quedamos solo en esta conversación y no pasamos a la de coordinación de acciones, es permanecer en el sueño, en la posibilidad sin pasar a la acción. O desplazarnos a una conversación de juicios y explicaciones.

Preguntas como ¿Tengo claro quién puede ayudarme a explorar las acciones que podría tomar? ¿Considero que ellos estarán abiertos a tener ésta conversación conmigo? ¿O debo acaso tener una conversación preliminar con ellos para generar esta apertura? Son las necesarias para abordar antes de iniciar este tipo de conversaciones.

Existen muchas razones por las cuales no es conveniente abordar conversaciones para la coordinación de acciones. Una de ellas es cuando tenemos la opinión de que la persona con la cual tenemos que conversar, no está abierta a ello. O si lo está, podemos creer que los resultados de esa conversación no serán los que esperamos, o generará quiebres más serios.

Sin embargo, hay otra posibilidad conversacional que podemos abrir.

Cuando queremos coordinar acciones con una persona, y vemos que el problema en realidad es la dificultad que tengo para conversar con la misma, hay una conversación previa que me permitirá sentar las bases para luego poder coordinar una acción. Esta es la conversación para posibles conversaciones.

El desafío es que voy a conversar con alguien con quien no puedo conversar.

Lo primero que debo hacer es mover la línea de lo posible.

Conversamos acerca de la dificultad que tenemos para conversar.

Su objetivo es generar una forma efectiva de conversación a través del establecimiento de protocolos o nuevos repertorios conversacionales, definir la forma en que vamos a conversar en el futuro.

El tema central de esta conversación es la dificultad que “yo” experimento para conversar.

Por ejemplo, en la empresa que trabajamos, nos asignan un proyecto junto a con un colega. Y tenemos que coordinar todas las acciones referidas a ese.

Y cada vez que nos sentamos a conversar esta persona no escucha, o no hay manera de ponernos de acuerdo, cada vez que expone una razón lo hace elevando el tono de voz. El proyecto mientras tanto no avanza.

La conversación para posibles conversaciones, nos serviría para conversar acerca de esa dificultad que tenemos para conversar. Exponer cada uno lo que le pasa al tener que conversar con el otro. Plantear la dificultad en escucharse, hablar sobre lo que nos genera esa manera de hablar del otro, desde ese tono de voz. Indagar acerca de qué cuestiones están impidiendo que la conversación sea efectiva y fluya.

Como podemos observar, no hablamos del proyecto en sí, sino de la dificultad para conversar y coordinar sobre el mismo.

La emocionalidad es muy importante en este tipo de conversación, la aceptación, el respeto mutuo, son necesarios, ya que de lo contrario caeríamos en una conversación de queja o reclamos.

Tiene al menos dos momentos, el primero es la convocatoria, en la cual el otro no tiene que percibir a esta conversación como una amenaza. El diseño de la conversación será crucial.

En el ejemplo anterior, sería decirle que queremos conversar sobre “la manera que estamos comunicándonos o conversando sobre este proyecto”.

El segundo momento es el desarrollo, en el cual podemos generar contexto y dar nuestra razón por la cual requerimos esta conversación.

Y abrir una conversación sincera y respetuosa, validando las opiniones del otro, y mostrando hechos que avalen las nuestras.

Los riesgos si no sabemos manejar con efectividad esta conversación, es culpar al otro, o no estar dispuestos a escucharlo. O caer en una conversación de juicios personales.

Es muy útil antes de iniciar esta conversación cuestionarnos por ejemplo, ¿Cuán efectivas han sido mis conversaciones con esta persona en el pasado?, o ¿qué ha interferido en la posibilidad de tener conversaciones más productivas en el pasado? Nos permite diseñar el contexto adecuado y elegir el camino conversacional más óptimo.

3.2.4 Conversaciones para la construcción de relaciones

Las conversaciones son constitutivas de las relaciones. Como venimos compartiendo, podemos ver que la calidad de una relación va a estar dada por la calidad de las conversaciones que tengamos.

Por este motivo tomaremos a Conversación = Relación.

Podemos evaluar una relación teniendo en cuenta la historia de conversaciones que nos unen con una persona.

Si estas conversaciones son de baja calidad, necesariamente la relación lo será.

Tenemos que analizar si las cosas que callamos son mayores a las que decimos, si tenemos dificultades para escucharnos o para decir lo que pensamos. En todo este tipo de situaciones observaremos que la relación se verá involucrada.

Decimos que conversación es igual a relación en este sentido, y la clave para mejorarla será comenzar a abrir conversaciones faltantes, y diseñar nuevos caminos conversacionales.

La conversación para la construcción de relaciones la utilizaremos para iniciar una nueva relación, para terminar con alguna relación que consideremos que ya no tiene más posibilidades, o para mejorar una relación que se encuentra dañada.

El riesgo es pasar a una conversación de juicios personales, o pasar a una conversación de coordinación de acciones sin haber creado una base de confianza previa.

Las relaciones que generamos hablan de quienes somos. Nuestra red de relaciones constituye un importantísimo capital. Se lo suele nombrar como

“capital relacional”, a esta red de relaciones que vamos construyendo a lo largo de nuestra vida.

Las relaciones fuertes están basadas en la confianza, en el respeto mutuo.

La pregunta aquí es ¿cuántas personas están dispuestas a “jugárselas” por uno?

¿Cómo se construyen estas relaciones basadas en la confianza?

Las herramientas que tenemos disponibles son los quiebres, y las conversaciones.

Todas las interacciones que vamos teniendo con los demás, los roces, los acuerdos, los malos entendidos, donde a veces nos dañamos, nos herimos, van configurando nuestra relación y dejan un saldo.

Y el quiebre que aquí planteamos es aquel que declaramos para hacernos cargo de eso, de lo que pasa con la relación, y a diseñar la conversación más adecuada, para generar una relación diferente, abrirme a escuchar otras interpretaciones, a mostrar las mías, a volver a generar confianza si consideramos que esta se perdió.

Y todo eso se da a través de conversaciones.

La habilidad a desarrollar será la de construir confianza, generar conversaciones para fortalecer la relación.

Este tipo de conversaciones son todas aquellas que tenemos en nuestra vida con todas las relaciones que generamos en los diferentes ámbitos y contextos en los que nos desenvolvemos. Por ejemplo:

- Cuando iniciamos una relación de pareja.
- Cuando terminamos una relación de pareja.
- Cuando conversamos con un amigo acerca de nuestra relación de amistad.
- Cuando conversamos con nuestro equipo de trabajo acerca de nuestra confianza en ellos.
- Cuando reclamamos sobre promesas que no nos han cumplido por lo cual nuestra confianza se ve afectada.
- Cuando no estamos conformes con una relación y conversamos para mejorarla.
- Cuando conversamos con nuestros hijos sobre la relación que estamos teniendo con ellos.



La impecabilidad en el diseño de conversaciones va a estar dada en gran medida por la rigurosidad en el manejo de los actos lingüísticos. Estar atentos en nuestras conversaciones cuando estamos haciendo afirmaciones, cuando estamos emitiendo un juicio, cuando queremos hacer una declaración, o cuando esté en juego la coordinación de acciones a través de pedidos y ofertas.

Referencias

Astiz, I. (2013) Los Juicios – Identidad, Aprendizaje e Innovación. Fuerzatres. Recuperado de <http://www.fuerzatres.com/2013/05/los-juicios-identidad-aprendizaje-e-html/>

Echeverría, R. (2001) *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.

Echeverría, R. (2003) *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Granica – J.C. Sáez editor.

Echeverría, R. (2006) *Actos del Lenguaje. Volumen 1: La escucha*. Santiago de Chile: J. C. SÁEZ Editor.