

Capítulo I

TODO ES CONVERSACIÓN

HABLAR, CONVERSAR

Respirar, alimentarse, conversar. Conversar para relacionarnos, para estar con los otros, para saber de ellos, para simplemente hablar, para palpar la humanidad de nuestros semejantes. Conversar para dialogar y entender. El aislamiento —la falta de conversación— es un castigo desproporcionado.

Los humanos construimos nuestra historia, como las arañas tejen sus telas, a base de conversaciones. Literalmente, somos sujetos sujetados a la palabra. En esa frágil red sostenemos nuestra existencia social y personal; lo que los otros dicen de lo que yo he dicho, y no es verdad, porque lo que yo he dicho ha sido distinto de lo que el otro ha entendido, y así, vamos tejiendo. Algunos hilos se rompen y solo pueden ser reparados por otra conversación. La gran metáfora sobre el mundo de internet es la *red* en la que nos comunicamos de forma global y universal. La otra red, la de las conversaciones presenciales ya estaba construida y sigue viva.

Unas veces conversamos con una finalidad y otras veces la finalidad es conversar y relacionarnos mientras conversamos. Hablar por hablar.

En las conversaciones amistosas hacemos pasar por «los desfiladeros de la palabra» las intensas emociones, potencialmente destructivas, desactivando su inquietante deriva. Así, las emociones cabalgan hermanadas con la razón evitando acciones irreflexivas de consecuencias imprevistas. Las palabras de la conversación desfogan las emociones arrebatadas. No hay mejor terapia para las vehemencias emocionales que conversar sobre ellas.

Las conversaciones son el soporte en el que pensamos, proponemos, proyectamos, deseamos, amamos, nos emocionamos, nos lamentamos, pero en

ellas siempre hay un otro al que irremediablemente buscamos en los intersticios de las palabras. Incluso en los diálogos que mantenemos con nosotros mismos hablamos con un otro que soy yo, con el que queremos conectar. El primero y gran beneficio del que disfrutamos todos los hablantes es que hablando nos relacionamos.

Cuando la conversación tiene otra finalidad que no es simplemente la de relacionarnos hay que descubrir los mecanismos que la mueven. Las personas llegamos a este mundo cargadas genéticamente con un poderoso *software* que articula el lenguaje para poder hablar. Pero la conversación que utiliza ese *software* tiene que aprenderse para que discurra fluida y convincente cuando busca un objetivo. No diferenciar entre hablar por hablar y conversar crea una gran confusión. No solo es poder hablar, sino hablar con lógica, con intención en la conversación.

Los filósofos y los sofistas ya discutían sobre la finalidad. Para unos, los filósofos, el objetivo de la conversación era buscar la verdad; para otros, los sofistas, convencer sobre una discutible verdad. Adela Cortina (2000), reconocida filósofa, define la conversación de la búsqueda de la verdad como «el medio específico de la vida humana, a través del cual cabe descubrir la verdad de las proposiciones y la corrección de las normas». Las conversaciones deben armarse, por una parte, con una buena estructura argumental como aconsejan los filósofos, y por otra, deben recuperar el espíritu con el que la investían los sofistas: hablar para convencer.

CONVERSAR EN LA ORGANIZACIÓN

Para los gestores de personas, coordinadores o directivos, la conversación es su herramienta. En este siglo de la comunicación, el gestor, el líder, el profesional talentoso debe ser un buen conversador, un buen comunicador, alguien capaz de establecer buenas relaciones. También una madre, un padre, líderes en el ambicioso objetivo de que sus hijos se desarrollen (autonomía personal e independencia económica) y de que sean felices, deben saber manejar los hilos de la conversación. Los tres perfiles educativos, líderes, maestros y padres, son deudores de la práctica de la conversación si pretenden alcanzar sus metas.

En el interior de las organizaciones todo es conversación, desde el momento en el que se accede tras resolver una conversación, llamada

entrevista de selección, hasta el momento en que se abandona con la conversación de desvinculación. Y en el ínterin, el bullicio de las relaciones nutridas con conversaciones.

El destino de la mayoría de los profesionales estará sellado por las conversaciones que intercambia con sus interlocutores (jefes, colegas, aliados, clientes, proveedores, colaboradores). Estas les facilitarán el apoyo o les cerrarán el paso como una barrera invisible pero infranqueable.

Como el martillo para el herrero, el bisturí para el cirujano, la pluma para el escritor y el barco para el navegante, las conversaciones son la herramienta con la que realizan su trabajo profesional los gestores de personas. En las organizaciones, los gestores de personas debemos terminar manejando, con soltura y criterio, cuatro tipos de conversaciones que tienen un objetivo profesional, con una finalidad y están armadas con un guion, que se desglosa en un proceso. Los gestores de personas frecuentemente recurrimos a estas conversaciones para tomar decisiones.

- *Conversaciones para conocerse a uno mismo.* Estas conversaciones — imaginadas a veces como una especulación sobre el yo abstracto —, con la metodología apropiada y con las técnicas y herramientas precisas, aterrizan en una imagen de la persona reconocible en el espejo. Su objetivo es el autoconocimiento y la mejora. En la conversación con nosotros mismos, en el diálogo, reclamamos imaginariamente la presencia del otro, sea la divinidad (San Agustín) o un amigo (Michel de Montaigne). Esta conversación es un diálogo íntimo.
- *Conversaciones para acordar con otro.* Son las que buscan consolidar las relaciones entre los interlocutores y crear un compromiso de mejora, de cambio, de conexión con un proyecto. Su objetivo es acordar un plan de mejora. Estas conversaciones sostienen a los colectivos en la consecución del objetivo común. Con el acuerdo, se conjugan los objetivos particulares y los generales. A estas las llamamos *conversaciones inteligentes*.
- *Las conversaciones para conocer a otro.* Son aquellas conversaciones profesionales dirigidas al análisis, investigación y diagnóstico de las capacidades y competencias de nuestro interlocutor. Son las llamadas entrevistas — «ver dentro», según su etimología —. Las más comunes son las de selección y las de diagnóstico. Su objetivo es

conocer a otra persona, para valorar su posible encaje al puesto, a la organización, al colectivo.

- *Conversaciones para desvincular* a empleados de la organización. Son las entrevistas de despido, lamentables pero necesarias, en las que se comunica a alguien, con sinceridad, empatía y determinación, la decisión de prescindir de sus servicios en el proyecto, unas veces por falta de vinculación con los objetivos generales y otras porque el proyecto pierde energía.

Unas y otras, las conversaciones y las entrevistas comparten elementos comunes de técnicas y herramientas, aunque los objetivos sean claramente diferentes. Todas ellas, aunque las llamemos herramientas, se diseñan como procesos, con sus fases correspondientes. También, todas ellas se alimentan de un modelo teórico que les proporciona conceptos y metodologías. Por esta razón las podemos calificar de conversaciones profesionales.

Cada una de estas conversaciones son propias, pero no exclusivas, de un determinado proceso de gestión de personas. El autoconocimiento se considera indispensable para cualquier ejercicio de liderazgo y aprendizaje. La conversación inteligente para el proceso de evaluación para la mejora. La entrevista de selección para el proceso de selección. La conversación de desvinculación para el proceso de salida.

Hay otro tipo de conversación sin intencionalidad. Las conversaciones que calificamos de hablar por hablar, no previsibles ni estructuradas, no tienen un guion establecido, no profesionalizadas porque no las dirige un gestor, sino que brotan como manantiales, surgen para incentivar, fomentar, propiciar las relaciones humanas entre personas, grupos o colectivos. Tienen una gran trascendencia en la cultura organizativa, en la forma de ser de la organización. Son las siguientes:

- *Conversaciones cotidianas*. Son conversaciones ligeras que tratan temas triviales y que, aparentemente, no tienen más objetivo que el de mantener fluido y activado el canal de la comunicación. Carecen de un método recomendado, salvo el de la urbanidad, la cortesía y el respeto mutuo. Son espontáneas, irrelevantes, y su principal finalidad es lubricar nuestra vida social creando y manteniendo relaciones. Son sumamente importantes para encontrar el terreno abonado

cuando vayamos a iniciar otro tipo de conversación de más alcance, con algún objetivo. Estas, las cotidianas, se construyen con frases hechas o con comentarios ingeniosos: «Hola, ¿qué tal estás?». «Me alegra verte, ¿todo bien?». «¿Qué tal la familia? Ya sabes, si necesitas algo me llamas» y mucho lenguaje no verbal.

Si valoráramos el efecto positivo que suelen tener estas conversaciones no las llamaríamos intrascendentes. Tanto es así que, cuando estas conversaciones no se producen, no llega el agua que permite el cultivo relacional y se hace necesaria una intervención específica utilizando una herramienta llamada «conversaciones pendientes» (Quintana, 2014). Con ellas se pretende recuperar el flujo de energías perdidas por las fallas en las relaciones. Las conversaciones pendientes suelen ser habituales en colectivos o grupos de personas con relaciones frecuentes. En todas las relaciones hay conversaciones pendientes, cortes de energías. La primera de las pendientes suele ser una seria conversación con uno mismo.

LA TRENZA DE LA CONVERSACIÓN

En cualquier conversación, en cualquier entrevista, siempre intervienen trenzados tres elementos: lo verbal, lo no verbal y lo relacional.

La información convertida en contenidos de comunicación (lo verbal)

Este es el elemento conocido y por el que se identifica la conversación. La información que se intercambia cargada de razones y emociones con todo el inmenso aparato del lenguaje y de las estructuras lingüísticas destinadas a entendernos. Son los contenidos de la comunicación que discurren por los cauces de la lógica.

La comunicación no verbal

Es el elemento común y transversal en todas las conversaciones, en todas las entrevistas. Mientras que el lenguaje verbal apela al sentido del oído, a la escucha, el lenguaje de los gestos y de las posturas, de los escenarios y de los artefactos culturales, convoca al sentido de la vista, de la observación.

La conversación y la relación que se establece mientras conversamos estará invariablemente condicionada por la presencia del cuerpo con sus particulares antenas por las que se comunican las emociones. En la comunicación presencial no puede haber lenguaje verbal sin el lenguaje no verbal; sin embargo, podemos seguir hablando exclusivamente con el lenguaje no verbal. El cuerpo no puede «callarse» cuando dos personas se ponen una frente a otra.

La relación que se establece durante la conversación

Son los vínculos interpersonales que se crean, se refuerzan y se desarrollan entre personas que conversan y que permiten intercambiar opiniones, necesidades, expectativas, emociones convirtiéndose en fuente de aprendizaje y de conocimiento, también de autoconocimiento. Las conversaciones y el lenguaje del cuerpo son la vía por la que se generan esos vínculos. Hay conversaciones cuyo objetivo específico es conseguir una relación con el interlocutor.

El arte de conversar, lo mismo que el arte de interpretar o de pintar o de tocar un instrumento, demanda un saber, un respeto a unas reglas, una práctica, de tal forma que cuando la conversación se manifieste liviana y libre en el imperceptible andamiaje que la sostiene en su férrea estructura racional, las emociones puedan respirar entre las palabras que buscan su lugar en el argumento.

Frente a los manguerazos de las exigencias, las malas formas, los tonos subidos, las palabras duras, las frases expeditivas, todo el mundo espera, como agua de mayo, la lluvia fina de la conversación.