



# COMPETENCIAS CONVERSACIONALES

El déficit gerencial que es posible y necesario resolver

*Por Rafael Echeverría*



---

La filosofía del lenguaje al postular, con JL Austin, que “lenguaje es acción”, no sólo cambia nuestra concepción del lenguaje, simultáneamente cambia también nuestra concepción de la acción.

El lenguaje deja de ser considerado pasivo y descriptivo, pasando a ser concebido como activo, transformador, con capacidad de generación de nuevas realidades. La acción, por su parte, se expande al dominio del lenguaje, permitiéndonos reconocer el poder transformador del habla y permitiéndonos referirnos a los “actos de habla”. Estos dos desarrollos resultan fundamentales en la emergencia del discurso de la ontología del lenguaje.

---

## LA DISTINCIÓN

Con el tiempo, sin embargo, el concepto de actos de habla se nos hizo estrecho y nos atrevimos a sugerir un concepto que, incluyéndolos, a su vez recogía fenómenos y dimensiones que quedaban fuera. Introdujimos entonces la distinción de “**competencias conversacionales**”. Nos pareció que esta distinción tenía varias ventajas. Entre ellas, estaba el producir un desplazamiento del lenguaje a las conversaciones. Ello implicaba reconocer el carácter social del lenguaje. El lenguaje es un fenómeno interactivo. Surge y se desarrolla en interacciones sociales con otros. Existen muchas aptitudes humanas que surgen de manera espontánea en los individuos. Respiramos, gateamos, caminamos, nos levantamos y nos sentamos, por cuanto nuestra biología nos predispone a hacerlo. No necesitamos a otros para que esto suceda.

Con el lenguaje no sucede lo mismo. Requerimos, para poder desarrollarlo, entrar en interacciones lingüísticas con otros para poder acceder a él. De no tener estas experiencias, no logramos desarrollar capacidad de lenguaje. Es lo que sucede, por ejemplo, con los diversos casos de “niños-lobos”, que se desarrollan en la selva y que crecen apoyándose en animales, sin acceder al lenguaje. El fenómeno del lenguaje es tributario del fenómeno de las conversaciones. Esto no desconoce que una vez adquirida la capacidad de lenguaje, podamos desarrollar conversaciones con nosotros mismos, sin necesidad de interacciones con otros. Pero ello sólo acontece luego de haber adquirido, en prácticas conversacionales que involucran a otros, la capacidad de lenguaje.

Una segunda ventaja que nos proporcionaba la distinción de competencias conversacionales es que ella no se restringe al habla y nos permitía incluir otros fenómenos lingüísticos no menos importantes. Entre ellos, había uno cuya importancia nos parecía crucial y que no encontrábamos que hubiese sido adecuadamente abordado. Me refiero, por ejemplo, a la escucha. Previamente nos hemos referido también al carácter expresivo del silencio.

Para nosotros la escucha es la piedra de toque de todos los fenómenos de lenguaje. El habla, siendo un fenómeno primariamente social, se valida en la escucha que obtenemos frente a lo que decimos. Es la escucha la que determina la efectividad del habla y, por lo tanto, una de las competencias que debe desarrollar quién habla es la de hacerse responsable de la escucha del otro. De igual manera, tenemos también que hacernos responsables de la escucha que le prestamos a otros. El concepto de competencias conversacionales nos permitía, por lo tanto, incluir dentro la competencia de la escucha. Pero era necesario ir incluso más allá. Los seres humanos no sólo escuchamos lo que los demás nos dicen, escuchamos también los silencios. Interpretamos lo que éstos pueden significar y sabemos, por ejemplo, que un silencio puede ser mucho más elocuente que las palabras. Con la distinción de competencias conversacionales ganábamos por todos lados.

Pero ella poseía otras ventajas. Una conversación no se restringe tan sólo a intercambios lingüísticos. El lenguaje es tan sólo uno de sus componentes. Hay al menos otros dos que juegan un papel muy importante en el carácter de una conversación y en los resultados que ésta sea capaz de generar. Me refiero a los dominios de la emocionalidad y de la corporalidad. Resultaba importante, entonces, abrirse a ambos dominios, poder examinar los distintos fenómenos que en cada uno de ellos se generaban y determinar el rol que jugaban en las conversaciones. El concepto de competencias conversacionales agregaba valor a nuestro análisis más restringido del habla.

Una de nuestras primeras sorpresas consistió en reconocer la novedad de la distinción. No se disponía de un concepto equivalente que permitiera sopesar todo cuanto descubríamos que estaba presente en las acciones de lenguaje.

Sabemos que una distinción no es trivial. Sólo podemos observar lo que nos es posible nombrar y, al no encontrarnos con una distinción para hablar de estas competencias, todo cuanto ella ahora iluminaba, quedaba en completa oscuridad. No se trataba tan sólo de poder observarlas, la ausencia de la distinción impedía también aprenderlas y mejorarlas, de una manera intencional. Ellas no sólo ocupaban un punto ciego de nuestra mirada, tampoco nos era posible diseñar la posibilidad de desarrollarlas.

Desde el momento que introdujimos esta distinción ella devino un elemento central de nuestra propuesta. No dudamos en llamarla una de las importantes vigas maestras en las que se sustenta el discurso de la ontología del lenguaje.

## COMPETENCIAS CONVERSACIONALES

### ¿A qué apuntamos cuando hablamos de competencias conversacionales?

Demos algunos ejemplos de estas competencias conversacionales para que identifiquemos de qué estamos hablando. Hemos mencionado ya la competencia de la escucha que, por su importancia, no dudamos de elevar al rango de “reina” de las competencias conversacionales.

Están también todas las competencias del habla. Entre ellas hacemos una separación, tomada de Chris Argyris (1923-2013), entre dos modalidades del habla diferentes: la proposición y la indagación.

Con la primera damos a conocer a otros lo que pensamos y exponemos nuestra manera de observar las cosas. Con la segunda, ponemos el énfasis en abrirnos a escuchar lo que los demás observan, piensan y confieren sentido.

Tenemos competencias conversacionales algo más complejas, que integran diversas de las anteriores. Podemos mencionar dos.

En primer lugar, la competencia para diseñar conversaciones de manera de orientarnos hacia el logro de nuestros objetivos y de resolver los problemas que nos encontramos en el camino. No hay sólo un tipo de conversación.



Éstas son múltiples y diferentes y es importante aprender a diseñar procesos conversacionales en los que estas distintas conversaciones se articulan de manera de servir lo que buscamos. Es muy distinto, por ejemplo, saber cómo conducir una conversación que busca generar posibilidades en un momento en que no las vemos, que coordinar las acciones para alcanzar un objetivo que ya hemos identificado.

En un plano diferente – y nuevamente inspirados por Argyris – podemos hablar también de las competencias que resultan necesarias para poder conversar eficazmente sobre cuestiones que no sabemos abordar sin que se generen problemas que terminamos por lamentar, lo que hace que finalmente las callemos. Aprender a hablar con eficacia sobre lo que normalmente callamos es otra de estas competencias conversacionales más complejas.

En lo anterior hemos privilegiado fenómenos propios del lenguaje. Pero es importante no olvidar, como lo hemos señalado, el conjunto de fenómenos que son propios de los dominios de la emocionalidad y la corporalidad.

Luego tenemos los diferentes actos de habla y ello nos lleva a explorar actos de lenguaje tales como son, por un lado, las afirmaciones, con las cuales constatamos hechos y situaciones, y, por otro lado, las declaraciones, que poseen la capacidad de desplegar la capacidad propiamente transformativa del lenguaje. Dentro de éstas últimas, podemos distinguir los juicios, con los cuales interpretamos el carácter de lo que sucede y determinamos las acciones a tomar. También, dentro de los actos declarativos, incluimos las peticiones, las ofertas y las promesas, que nos permiten coordinar acciones con otros.

Ellos son de una amplitud y profundidad equivalentes a los que encontramos en el lenguaje e inciden tanto en el carácter como en el resultado de nuestras conversaciones. No abundaremos de manera específica en ellos. Pero es importante incluirlos dentro de la distinción de competencias conversacionales.

## Caracterización de las competencias conversacionales

Habiendo precisado a lo que nos referimos cuando hablamos de competencias conversacionales, procedamos ahora a caracterizarlas.

Sostenemos que, en lo fundamental ellas poseen **nueve importantes rasgos**. Veamos cada uno de ellos.

- 1. Son genéricas.** Donde quiera que haya seres humanos, sin importar el tiempo ni el espacio, estas competencias serán siempre importantes para la existencia humana. Dicho de otra forma, ellas no son dependientes de las condiciones históricas particulares en las que tal existencia se desarrolla. Podremos estar en una sociedad primitiva o en una altamente desarrollada, estas competencias serán importantes. Podremos estar viviendo en China o en Chile, no importa el lugar, estas competencias nos resultarán imprescindibles. En tal sentido, son genéricas. Ello implica, inherentes a lo que es constitutivo de lo humano, propias de la especie humana.
- 2. Son resistentes a la obsolescencia.** En la actualidad estamos acostumbrados a escuchar que todo cambia. Que cambian las necesidades, los productos, los procesos. Que todos nuestros conocimientos y competencias devendrán inevitablemente obsoletos. Se nos dice que lo único que no cambia es el cambio mismo. Sin embargo, hemos aprendido que el cambio, aunque no deje de acontecer, también cambia. Pero a diferencia de nuestras competencias técnicas o funcionales, las competencias conversacionales se caracterizan por perdurar en el tiempo y, en la medida que haya seres humanos involucrados, nunca dejarán de ser determinantes en su manera de relacionarse con los demás y de conducir su existencia. Aprenderlas, por lo tanto, es una de las mejores inversiones en aprendizaje que podemos hacer de cara al futuro.



- 3. Son transversales.** Hemos señalado que estas competencias serán siempre importantes para los seres humanos, no importa el tiempo y el espacio; no importa las condiciones históricas en los que éstos vivan; no importa el entorno. Destacamos ahora que ellas son importantes en cualquier dominio de la existencia humana, en cualquier ámbito de la vida. Si a alguien se le enseña a escuchar de manera efectiva y a asegurar que, cuando habla, los demás interpreten sus palabras como él o ella quisiera, ello sin duda le va a permitir tener un mejor desempeño en el trabajo, sea cual fuera su actividad laboral. Pero lo que es más importante es que esta misma competencia se va a expresar en el resto de los ámbitos de su vida y se traducirá, muy posiblemente, en una mejor relación de pareja, en una mejor relación con sus hijos, con sus amigos, etc. Eso es lo que entendemos por transversalidad.
- 4. Son adaptativas.** Las competencias conversacionales nos sirven también para poder responder de mejor forma a los cambios de nuestro entorno, Nos confieren una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación. Nos permiten anticipar algunos acontecimientos, interpretar mejor su impacto y consecuencias y diseñar respuestas más efectivas para evitar costos más altos en nuestra existencia. En definitiva, nos sirven para incrementar nuestra capacidad de sobrevivencia, para preservar la vida y cuidar la calidad de ésta.
- 5. Son transformativas.** Hoy en día, gran parte de nuestras prácticas de transformación se sustentan en estas competencias. No estamos desconociendo la importancia de las competencias técnicas o funcionales. Pero sí estamos reconociendo que las competencias conversacionales han devenido determinantes en todos los procesos de transformación en los que participamos. Es posible que, para muchos, lo que acabamos de decir no sea evidente. Elaboremos entonces este punto un poco más.

El trabajo que en la actualidad se lleva a cabo, sea éste manual o de conocimiento, requiere no sólo de conocimientos específicos y de competencias técnicas particulares, pero también de estas competencias conversacionales.



El trabajo es una actividad social, desarróllese de manera individual, en equipos o en procesos de trabajo. Pues bien, las competencias conversacionales son las competencias sociales por excelencia. Tomemos el caso del trabajo de conocimiento. La aplicación del conocimiento al trabajo se realiza, por lo general, en prácticas conversacionales. El trabajador de conocimiento al efectuar su trabajo se convierte en un agente conversacional. Ello determina que los resultados que se generan a partir de su desempeño no son sólo función de sus conocimientos, sino también de las competencias conversacionales que la aplicación de tales conocimientos demanda. Ello explica por qué aquellos que obtuvieron las mejores calificaciones en sus estudios y, supuestamente aprendieron más, o aquellos que han leído más libros, no son siempre los más eficaces. Aunque éstos sepan más que otros, no logran generar los resultados que éstos alcanzan, por sus deficiencias conversacionales.

De la misma forma, la gerencia que, en el pasado, funcionaba satisfactoriamente recurriendo al mecanismo del mando y control para regular un trabajo manual que se limitaba a recibir instrucciones, hoy en día descansa cada vez más en el despliegue de estas competencias conversacionales. La gerencia es una práctica conversacional dirigida a garantizar resultados y más allá de los procedimientos gerenciales que puedan acompañarla, ella se sustenta crecientemente en este tipo de competencias. Así lo reconocen los más importantes portavoces del *management* en la actualidad.

Si nos desplazamos al campo de la innovación, de la creatividad y del emprendimiento, nos vemos obligados a reiterar lo mismo. Aquellos talentos aparentemente ocultos y muchas veces considerados “innatos” o “naturales”, cuando los examinamos de cerca, descubrimos que remiten precisamente a estas competencias. Claro, cuando no éramos capaces de identificarlas, cuando no poseíamos la distinción, era muy difícil que pudiéramos reconocerlo.

Lo mismo corresponde decir en relación a la temática del liderazgo. El líder se apoya en un conjunto perfectamente identificable de competencias conversacionales. Toda esa áurea mágica, carismática, que atribuíamos a los líderes, se disipa cuando somos capaces de observar la manera como ellos acuden a estas competencias.



A partir de entonces, el misterio del liderazgo se desvanece.

Por último, me parece importante referirme a los procesos de transformación que dirigimos, no hacia el mundo exterior, sino hacia nosotros mismos. Me refiero al fenómeno del aprendizaje. Esta es un área que ha sido determinante en todo lo que hacemos, no sólo por cuanto apunta directamente a la práctica de aprendizaje profundo que es el *coaching* ontológico, sino también porque nos ha permitido trabajar apoyando el desempeño de múltiples instituciones educativas, tanto a nivel escolar como superior. La práctica pedagógica, nuevamente, es una práctica conversacional dirigida a generar aprendizaje de manera que los alumnos puedan observar lo que antes no observaban, conducir acciones que antes no podían y generar resultados que previamente les eran inaccesibles. Uno de estos resultados es el de cambiar ellos mismos, transformar el tipo de ser que antes eran.

Un buen maestro no sólo requiere conocer su materia. También requiere asegurar que el aprendizaje de sus alumnos se realice. Para que ello se logre, se requieren de diversas competencias conversacionales. En último término el aprendizaje se logra en el ámbito de la escucha de sus estudiantes. Éste es el secreto de una pedagogía altamente eficaz. Para comprenderlo, sin embargo, tenemos que entender cabalmente el fenómeno de la escucha, lo que exige superar las concepciones que hasta ahora hemos desarrollado sobre ella. Es sorprendente la ignorancia que nos ha acompañado en la comprensión de ésta importante competencia.

- 6. Son relacionales.** Nuestras relaciones sociales, sean éstas personales o de trabajo, están determinadas por la calidad de las conversaciones en las que se sustentan y, de manera particular, por nuestras competencias e incompetencias conversacionales.

Saber entenderse con los demás, saber escuchar al otro, coordinar acciones con él o con ella, crear espacios en los que nos importa pueda ser expuesto y compartido, sin hacernos daño, espacios en los que se expandan los umbrales de posibilidades, en los que encontremos mutuamente bienestar y garanticemos, cuando sea pertinente, desempeños exitosos, todo ello, remite a las competencias conversacionales.

Nuestras relaciones son conversacionales y nuestras conversaciones son relacionales. Hablar de unas es siempre hablar de las otras.

Actualmente las así llamadas competencias relacionales son cada vez más demandadas. En la contratación de personal, hoy en día, no sólo se buscan personas técnicamente competentes. También se espera que logren entenderse bien con los demás y sean capaces de colaborar juntos. Cuando se trata de evaluar estas competencias “relacionales”, uno constata la pobreza de los criterios de evaluación que se utilizan. El criterio de evaluación más socorrido es el de pedir las referencias de trabajos pasados para determinar si se trata o no de una persona difícil o conflictiva. Ello es del todo insuficiente.

- 7. Son sistémicas.** Todo sistema social humano descansa en las competencias conversacionales. No en vano se trata de competencias que determinan el carácter de nuestra sociabilidad. Los niveles de bienestar, la riqueza de experiencia conjunta y su clima emocional, y, cuando corresponde, los niveles de desempeño que cualquier sistema social conformado por seres humano, remiten a las ellas. Más allá de las abstracciones, estamos hablando de lo que pasa en nuestras relaciones de pareja, en nuestras familias, en nuestras escuelas, en nuestras empresas, sindicatos, partidos políticos, clubes deportivos, etc. Todos estos sistemas sociales se alimentan de las competencias conversacionales de sus miembros.
- 8. Son existenciales.** Más allá de todo lo anterior, estas competencias determinan la calidad y el carácter de nuestra existencia y condicionan nuestra felicidad y la plenitud de sentido en nuestras vidas. Muchos de los resultados que frecuentemente atribuimos a la mala suerte, guardan en rigor relación con estas competencias y con nuestra incapacidad para observarlas y conferirles la importancia que merecen. Lo que seamos capaces de hacer en la vida y las oportunidades que logremos abrir, apuntan a ellas. Una vez alguien me dijo, “el azar se nos parece”. Sin negar el azar, hay, sin duda, algo de verdad en ello.

- 9. Son ontológicas.** Teníamos que llegar a este punto. Las competencias conversacionales, por sobre todo lo anterior, determinan el tipo de ser que somos y que podemos llegar a ser.

Por cuanto comprometen nuestro ser, ellas dan cuenta de lo que definimos como ontológico. Por esa razón, ellas representan la materia prima más importante del trabajo de un coach ontológico. Ellas están en el corazón de esta nueva disciplina y representan una de las herramientas más poderosas de su práctica. En ellas se apoya el coach ontológico tanto para producir los aprendizajes transformacionales que hagan falta, a la vez que busca simultáneamente desarrollarlas en el *coachee*. Los problemas que éste declara y que lo conducen a solicitar la intervención del coach ontológico, por lo general, están asociados a incompetencias en este terreno. Un buen coach ontológico no puede prescindir de una comprensión profunda de estas competencias conversacionales.

Nueve rasgos. Quizás en el futuro detectemos algunos otros. Con todo, cada uno de ellos nos muestra la importancia de esta distinción y nos abre a un mundo de competencias que previamente éramos completamente incapaces de reconocer y mucho menos desarrollar. Cuando uno dispone de esta distinción, ya no puede sino preguntarse asombrado cómo era posible desenvolverse en la vida sin ella. La importancia que estas competencias poseen es inconmensurable.

Hemos comenzado por distinguirlas, identificarlas por separado, por comprenderlas y aprender cómo desarrollarlas, como aprenderlas e incluso cómo enseñarlas. Los que hemos logrado lo anterior, somos todavía muy pocos.

Esperamos que pronto llegue el momento en que ellas sean adecuadamente valoradas y ello permita a que formen parte de la educación que todos recibimos. Estamos todavía lejos de ello.

*Rafael Echeverría es un sociólogo y filósofo chileno, creador del concepto ontología del lenguaje, que se refiere a la naturaleza del ser humano como ser intrínsecamente lingüístico.*

