

RAFAEL ECHEVERRIA

**ONTOLOGIA
del
LENGUAJE**

DOLMEN EDICIONES

CAPITULO 7:

EL PODER DE LAS CONVERSACIONES

En los capítulos anteriores nos hemos referido a las dos facetas del lenguaje: hablar y escuchar. Por más importante que pueda ser esta distinción, se trata, en cierto sentido, de una distinción artificial. De ninguna manera estamos invalidándola; ella apunta hacia dos dimensiones diferentes del lenguaje. No obstante, en la experiencia concreta de la comunicación humana no existe el hablar sin el escuchar ni el escuchar sin el hablar.

Cada vez que alguien habla, hay alguien escuchando. Generalmente el que escucha es otra persona. Pero aun cuando no haya otra persona —cuando nos hablamos a nosotros mismos— siempre está el escuchar de la persona que habla. Cuando hablamos, también escuchamos lo que decimos. Por otra parte, cuando escuchamos, siempre hay alguien hablando. Nuevamente, este hablar puede provenir de otra persona o de nosotros mismos. Aun cuando escuchamos silencios existe el hablar de lo que nos contamos acerca de ellos.

En la comunicación, por lo tanto, no se da el hablar sin el escuchar y viceversa. Cuando el hablar y el escuchar están interactuando juntos, estamos en presencia de una «conversación». Una conversación, en consecuencia, es la danza que tiene lugar entre el hablar y el escuchar, y entre el escuchar y el hablar. Las conversaciones son los componentes efectivos de las interacciones lingüísticas —las unidades básicas del lenguaje. Por lo tanto, cada vez que nos ocupamos del lenguaje estamos tratando, directa o indirectamente, con conversaciones.

Podemos distinguir varios tipos de conversaciones. De hecho, tenemos una capacidad infinita para hacer distinciones dentro del vasto dominio de las conversaciones, y las hacemos según aquello que queremos lograr, según la inquietud que nos guíe. Podemos separar las conversaciones de acuerdo a su estado (abierto o cerrado), el momento en que tuvo lugar, el tema abordado, la persona con quien sostuvimos la conversación, la importancia o prioridad que le concedemos, y así sucesivamente. Podemos observar que tenemos una capacidad interminable para hacer distinciones acerca de conversaciones.

En este capítulo examinaremos la relación entre las conversaciones y los quiebres y exploraremos los diferentes tipos de conversaciones que pueden suscitarse a partir de un quiebre. Basándonos en ello, ofreceremos una particular tipología de conversaciones. Después, discutiremos cómo las conversaciones moldean nuestras relaciones personales. Finalmente, examinaremos la importancia de las conversaciones en las organizaciones empresariales.

DISEÑANDO CONVERSACIONES

Los quiebres generalmente llaman a la acción. La forma en que nos hacemos cargo de ellos es realizando acciones. Es a través de la acción que restauramos la transparencia quebrada y nos hacemos cargo de las consecuencias del quiebre. Sin embargo, la importancia de la acción como forma de enfrentar los quiebres no es obvia. Ello implica que muchas veces no vemos la posibilidad de la acción como forma de responder a un quiebre. Muy frecuentemente nos quedamos «empantanados» en él. Como una manera de examinar esta conexión entre quiebres y la acción, es importante explorar los diversos tipos de conversaciones que pueden seguir a un quiebre. Estas conversaciones nos dirán si estamos moviéndonos hacia la acción o hemos caído en el inmovilismo. Basándonos en estas distinciones podemos, luego, diseñar las conversaciones que deben tener lugar para abordar el quiebre en forma efectiva.

1. La conversación de juicios personales

Cuando nos enfrentamos a un quiebre, generalmente recurrimos a lo que llamamos «la conversación de juicios personales». En esta conversación normalmente constituimos aquello que sucedió en un quiebre, aunque suele también prolongarse más allá de su constitución, de manera casi espontánea.

Tomemos un ejemplo. Voy manejando mi auto con mi perro en el asiento de atrás y me percató que tengo un neumático pinchado. Mi primera reacción es una interjección (una declaración). Algunos dirán «¡Cresta!», otros dirán «¡Mierda!», los de más allá exclamarán «¡No puede ser!» y posiblemente habrá otros que podrán decir «¡Cáspita!». Lo que digamos podrá variar de una comunidad a otra pero el hecho es que una rueda pinchada no se convierte en quiebre cuando se pincha, sino cuando alguien a través de una declaración como las anteriores la constituye en un quiebre, en una interrupción en la transparencia de su fluir en la vida.

Una vez efectuada la declaración de quiebre, lo normal es entrar en una cadena de juicios a través de los cuales interpretamos lo que sucedió y las consecuencias que derivan de ello. Decimos, por ejemplo, «¡Siempre me pasan estas cosas a mí!», «¡Si tendré mala suerte!», «¡Esto es culpa de mi hijo que no cambió los neumáticos cuando se lo pedí!», «¡Ya se me echó a perder el día!», etcétera.

La reacción que hemos descrito hasta ahora es lo que entendemos por «la conversación de juicios personales». Es interesante detenernos a examinarla. Lo primero a notar es que esta conversación se limita a enjuiciar el quiebre pero no nos mueve todavía a hacernos cargo de él. Implica una forma de reaccionar (y, por lo tanto, de actuar) que no nos mueve del quiebre, que nos mantiene en él. Y allí podríamos quedarnos de por vida, emitiendo uno y otro juicio y generando largas historias a partir de ellos. De proceder así, insistimos, no generamos el tipo de acción capaz de restaurar la satisfacción y la transparencia perdida en el quiebre.

Es más, con ello, en vez de hacernos cargo del quiebre, lo que hacemos es profundizar en su explicación, en su justificación, en su psicologización. Buscamos responsables,

culpables, y, no satisfechos con encontrarlos, procedemos ahora a emitir juicios contra ellos. Por lo general tenemos nuestros culpables favoritos. Pero los responsables no son sólo otros, muy a menudo somos nosotros mismos y, por lo tanto, procedemos con una cadena de juicios denigratorios con respecto a nosotros. Decimos, por ejemplo, «¡Si seré estúpido!», «¡Cuándo aprenderé, imbécil, a hacer las cosas de manera diferente!», «¡Esto no hace más que demostrar nuevamente lo torpe que soy!» Hay quienes viven la vida entera en la conversación de juicios personales, lamentándose por lo que sucedió, buscando responsables, haciendo crecer sus historias psicologizantes y quedándose donde mismo.

El segundo aspecto a observar es que una misma situación, es más, un mismo tipo de quiebre, produce juicios muy diferentes en diferentes personas. No porque el hecho sea el mismo, e.g. un neumático pinchado, podemos suponer que las reacciones serán las mismas. El psicólogo Martin Seligman propone observar el tipo de juicios (él los llama «estilos explicativos») que las personas hacen al enfrentar un quiebre de acuerdo a tres dominios diferentes.

El primero, es lo que podríamos llamar el dominio de la responsabilidad (advertimos que no estamos usando la terminología propuesta por Seligman). El punto a determinar aquí es a quién uno hace responsable del quiebre: ¿es uno mismo o es el mundo? Hay quienes, nos indica Seligman, se hacen responsables de todo lo que les acontece. Cada quiebre es una demostración adicional de lo inadecuados, incompetentes, poco inteligentes, etcétera, que son. Hay otros, en cambio, que escasamente asumen responsabilidad ellos mismos y que normalmente culpan a otros, o le atribuyen los acontecimientos al azar, a la mala suerte. De acuerdo al tipo de juicios que uno haga en el dominio de la responsabilidad, uno deviene una determinado tipo de persona y vivirá un tipo determinado de vida.

El segundo dominio es el que podemos llamar el dominio de la inclusividad. Cada quiebre acontece en un dominio particular de la vida de las personas. Pues bien, cuando procedemos espontáneamente a hacer juicios gatillados por

el quiebre, hay quienes, por un lado, restringen sus juicios al dominio particular que corresponde a lo sucedido. Por lo tanto, asumen que ésta es una situación que se limita al dominio del manejar, o de ser puntuales, o de las matemáticas, o de la sociabilidad con otros, etcétera, según el quiebre de que se trate. Pero hay otros que utilizan el quiebre para una descalificación global, independientemente de dominio alguno, de quienes hacen responsables (ellos mismos u otros). En vez de decir, por ejemplo, «Esto prueba que no soy competente para las matemáticas», dirán, «Esto prueba nuevamente lo estúpido que soy». Un juicio diferente, una distinta forma de ser, una vida diferente.

El tercer y último dominio es el dominio de la temporalidad. Cada quiebre acontece en el tiempo y tiene consecuencias en el tiempo. Nuevamente, Seligman observa diferencias importantes referentes a cómo el tiempo se ve involucrado en los juicios que hacemos al encarar un quiebre. Para algunos, las consecuencias del quiebre serán permanentes y no hay cómo modificarlas. Hay quienes dicen, por ejemplo, «Esto destruye mi vida para siempre» o «Está claro que nunca podré desempeñarme en matemáticas». Nunca o siempre, son las alternativas disponibles. Para otros, en cambio, los juicios que hacen a partir del quiebre son sólo aplicables a la ocasión involucrada y las consecuencias operan en una temporalidad acotada. Dirán, por ejemplo, «Estoy pasando por un mal momento» o «Está claro que todavía no sé suficientemente matemáticas». Juicios muy diferentes, mundos y experiencias distintas. Podemos por lo tanto sostener: dime cómo enjuicias tus quiebres y te diré cómo eres. Este es, de hecho, uno de los recursos centrales del «*coaching* ontológico».

No olvidemos, sin embargo, que los quiebres pueden ser tanto negativos como positivos. La manera como los enjuiciamos según sean positivos o negativos, puede ser, insiste Seligman, muy diferente. Quién suele atribuirse toda la responsabilidad cuando enfrenta un juicio negativo, puede tender a hacer responsables a los otros cuando encara un quiebre positivo. Frente a lo negativo exclamará, «¡Que estúpido soy!»; frente a lo positivo «¡Qué suerte tuve!». Lo

inverso sucede con los que tienden a culpar a otros frente a lo negativo. Frente a lo positivo podrán decir, «¡Por Dios que lo hice bien!».

En el dominio de la inclusividad, quienes suelen generalizar las consecuencias de los quiebres positivos, pueden muchas veces sostener la particularidad de los negativos. A la inversa, quienes limitan lo positivo a lo particular, muchas veces generalizan de lo negativo. Y en el dominio de la temporalidad, suele suceder lo mismo. Muchas personas que restringen las consecuencias de un quiebre positivo a la ocasión en que ello sucedió, pueden considerar como permanentes los negativos, y viceversa.

No estamos sosteniendo que necesariamente enfrentemos de manera opuesta los quiebres positivos y negativos. Hay muchas personas que hacen el mismo tipo de juicios en ambas situaciones. Lo que importa es reconocer que la forma como enjuiciamos los quiebres negativos, no predice necesariamente la forma como enjuiciaremos los positivos.

Es importante insistir en las consecuencias de quedarnos en la conversación de juicios personales y en la consecuente psicologización de lo sucedido. Demos un ejemplo. Le pedimos a uno de nuestros empleados que obtenga una importante cuenta para la empresa. El empleado se pone en contacto con el cliente, le hace una oferta y ésta es rehusada. Nosotros consideramos que esto constituye un quiebre importante para la empresa. El empleado, sin embargo, escribe un detallado informe en el que muestra el resultado de su gestión y da su interpretación del porqué su oferta no fue aceptada. Su informe recurre a una extensa caracterización del cliente en la que nos explica el porqué de su negativa. Obtenemos de él una «larga historia», posiblemente una historia inteligente y bien fundada. Después que el cliente rechazó la oferta, el empleado ejecutó la acción de darle un sentido a lo que hizo el cliente —e hizo un buen trabajo en eso.

Queda claro, en este ejemplo, que la acción de darle sentido a la acción del cliente no va a modificar su negativa. Al menos, no en sí misma. La acción de «obtener la cuenta» se detuvo en el instante en que el empleado se dedicó a buscarle un sentido a la negativa del cliente. En el nivel de

«obtener la cuenta», la acción de darle un sentido a lo que ocurrió se traduce en falta de acción. Bien podríamos, por lo tanto, emplazar al empleado y decirle: «¡No me venga con historias! No quiero explicaciones, sino resultados. Si el cliente dijo que no a la oferta que le hicimos, vea qué otra oferta le será aceptable. Ahora vuelva a su trabajo y busque otras formas de obtenernos esa cuenta.»

Este es un ejemplo interesante, porque nos muestra que la acción de dar sentido consiste siempre en replegarse del dominio de acción en el que previamente estábamos. Es una acción reflexiva. Uno de los peligros de buscar el sentido es, precisamente, el hecho de que, puesto que explica por qué las cosas sucedieron como sucedieron, nos alejamos de la posibilidad de cambiarlas. El dar sentido a menudo puede ser una forma de evadirnos de la acción, de tranquilizarnos, o incluso de disfrazar nuestra resignación y eliminar la posibilidad de transformar el estado actual de las cosas. Cuando buscamos el sentido a lo que ha ocurrido, corremos el riesgo de aceptar las cosas tal como están. Las historias pueden, frecuentemente, ser una poderosa fuerza conservadora.

Tenemos una capacidad infinita para las historias y los juicios personales. Podríamos construir un sinnúmero de explicaciones interminables para un solo acontecimiento y podríamos culpar a la gente (incluyéndonos) de todo tipo de cosas y de innumerables maneras. Podríamos permanecer en esta conversación el resto de nuestras vidas. Nos convertimos en prisioneros de nuestras historias y juicios personales. Terminamos hablando sin parar, a veces a otras personas, otras veces a nosotros mismos, sin que desarrollemos otras acciones. Quedamos atrapados en un círculo vicioso.

¿Cuántas veces hemos encontrado a gente que está paralizada, incapaz de tomar las acciones que podrían sacarlos de aquello que los hace sufrir? Los vemos poseídos por sus historias y juicios personales. Pasan de uno a otro, en una cadena sin fin. Pero muy poco más acontece a su alrededor. Las cosas tienden a permanecer tal como están. Estas personas son víctimas de su incapacidad de realizar acciones para superar los quiebres que enfrentan en la vida.

2. La conversación para la coordinación de acciones

Existen, sin embargo, otras maneras de hacerse cargo de los quiebres, maneras en que las conversaciones nos llevan a actuar sobre ellos y nos permiten superarlos. La conversación que actúa directamente sobre el quiebre es la «conversación para la coordinación de acciones». Esta, como veremos, es muy distinta de la «conversación de juicios personales.»

En la conversación para la coordinación de acciones, generamos acciones futuras para hacernos cargo del quiebre existente. Su objetivo es lograr que algo pase, es intervenir en el estado actual de las cosas. Cuando entramos en ellas, procuramos cambiar aquello que produce el quiebre o hacernos cargo de sus consecuencias. Estamos modificando las cosas respecto de su estado actual y, por lo tanto, estamos produciendo un vuelco en el curso normal de los acontecimientos. Si tenemos éxito, normalmente podremos esperar que el quiebre sea superado.

¿Cuáles son las acciones asociadas a las «conversaciones para la coordinación de acciones»? Los actos lingüísticos que permiten que surjan nuevas realidades son las peticiones, ofertas, promesas y declaraciones. Una de las formas más efectivas de encarar los quiebres es pedir ayuda. Saber pedir ayuda es otra de las competencias lingüísticas fundamentales en la vida. Muchas personas suelen tener dificultades para pedir ayuda. Si indagamos por qué, normalmente descubrimos que tienen diversos juicios sobre las consecuencias asociadas con el pedir ayuda.

Algunos dirán, «Si pido ayuda muestro debilidad»; otros, «Me pueden decir que no y me sentiré rechazado. Por lo tanto, prefiero arreglármelas por mi cuenta»; unos terceros sostendrán, «Si pido ayuda, me comprometo a tener que brindarla de vuelta y con ello pierdo independencia», etcétera. Juicios y más juicios. Ellos determinan lo que definimos como posible para nosotros. Las consecuencias de no pedir ayuda suelen ser, por lo tanto, la prolongación del sufrimiento, la ineffectividad, el aislamiento.

En el mundo de hoy no es posible vivir en la completa autosuficiencia. Somos dependientes los unos de los otros. Tenemos que aprender, por lo tanto, a colaborar con otros, a apoyarnos mutuamente, a coordinar acciones juntos. Tenemos que aprender a pedir y aprender también que cuando pido pueden rehusar mi petición. Tenemos que saber distinguir entre lo que es el rehusar una petición, posibilidad que está siempre abierta cuando pedimos entre personas autónomas, y el rechazo personal.

Distinguir entre las conversaciones de juicios personales y la conversación para la coordinación de acciones es también crucial en el mundo de la empresa. Si un producto nuevo no se vende según las expectativas, podríamos caer en una parálisis si nos limitásemos exclusivamente a las conversaciones de juicios personales. No obstante, podemos cambiar la situación si, por ejemplo, solicitamos una investigación de mercado para encontrar maneras de hacer más atractivo el producto, o si cambiamos algunas de sus características y/o ampliamos nuestra campaña de publicidad. Si el quiebre surge porque un proveedor no puede despachar unas piezas a tiempo, entonces podemos solicitarlas a otros productores, y así sucesivamente.

A menudo no se ven todas las implicancias que existen entre uno y otro tipo de conversación. No se ve, por lo tanto, el poder que tienen las conversaciones para cambiar el estado de las cosas. Cuando esta diferencia no se reconoce, se usa el lenguaje para describir y calificar lo que está pasando, para descargar interpretaciones acerca de por qué se produjeron los hechos y para asignar responsabilidades por lo ocurrido. No se aprovecha la naturaleza activa del lenguaje para transformar las realidades existentes y generar otras nuevas.

A veces, sin embargo, hay razones comprensibles para no iniciar «conversaciones para la coordinación de acciones». Vemos dos clases diferentes de razones para ello. Por una parte, esto ocurre cuando no sabemos qué acción realizar o qué hacer primero. No sabemos, por lo tanto, qué podríamos pedir para hacernos cargo del quiebre. Por otra parte, también suele suceder que, si bien sí sabemos que

podríamos pedir, tenemos el juicio de que la persona con la cual deberíamos tener una «conversación para la coordinación de acciones» no está abierta a sostener tal conversación. O podría existir el miedo a que esta conversación genere quiebres aún más serios si se inicia. Trataremos estas dos situaciones separadamente.

Postulamos que aun cuando no sea posible o conveniente trabar directamente una «conversación para la coordinación de acciones», quedan otras opciones antes de volver a la «conversación de juicios personales» —opciones que nos permitirán un manejo más efectivo de nuestros quiebres y, en definitiva, iniciar una conversación para coordinar acciones.

3. La conversación para posibles acciones

Tomemos la primera situación que mencionamos anteriormente. Cuando no sabemos qué acciones realizar para tratar un quiebre, tenemos la posibilidad de iniciar otro tipo de conversación. A esta la llamamos la «conversación para posibles acciones».

Esta conversación no aborda directamente la coordinación de acciones para enfrentar el quiebre en cuestión, sino que se orienta hacia la acción de especular acerca de y explorar nuevas acciones posibles, nuevas posibilidades que nos lleven más allá de lo que en el momento logramos discurrir. Esta es una conversación dirigida hacia la expansión de nuestro horizonte de posibilidades.

En cierta forma, esta «conversación para posibles acciones» puede verse muy parecida a la «conversación de juicios personales». Por un lado, es un tipo de conversación de repliegue, que se basa en emitir nuevos juicios y en construir nuevas historias acerca de lo que es posible. La diferencia principal con este último tipo de conversación es su compromiso de encontrar maneras de cambiar el curso actual de los acontecimientos. Esto trae una emocionalidad completamente diferente a la conversación. La conversación no se basa ya en el ánimo de dar sentido a lo ocurrido, sino en el ánimo de que, sea lo que sea que haya ocurrido, esto debe ser modificado, a pesar de no saberse aún qué acciones realizar. Lo que predomina, dentro del horizonte de esta conversa-

ción, es la necesidad de acción, de transformar el estado de cosas existente, y no la necesidad de conferirle sentido. Esta es una conversación de «qué hacer» y no de «por qué ocurrió esto».

Cuando no sabemos qué hacer, siempre podemos recurrir a la acción de explorar nuevas acciones, junto a otras personas o solos. Podemos recurrir a la acción de especular acerca de nuevas acciones posibles que aún no podemos articular. Toda innovación se basa en la capacidad de generar posibilidades que no estaban articuladas anteriormente. Las posibilidades tampoco están «allá afuera», a la vista de cualquier persona que las mire. Las posibilidades son inventos que generamos en conversaciones. Al diseñar «conversaciones para posibles acciones», construimos un espacio para la innovación y para ampliar nuestras posibilidades. Esta es una conversación fundamental para cualquier empresa que desee conservar su competitividad.

No estamos diciendo que cada «conversación para posibles acciones» va, necesariamente, a producir resultados positivos. Tampoco estamos diciendo que siempre debiéramos tener estas conversaciones, como siguiendo automáticamente una receta. No estamos interesados en traducir lo que decimos en recetas o técnicas garantizadas. Lo que estamos haciendo aquí es ofrecer algunas distinciones que pueden ampliar nuestras posibilidades de acción. A cada uno de nosotros le cabe juzgar qué acciones realizar y cuáles no.

4. La conversación para posibles conversaciones

Como ya dijimos, una segunda razón para no tener «conversaciones para la coordinación de acciones» es nuestro juicio de que la persona con la cual debemos tener la conversación no está abierta a ella. Y si lo está, podríamos tener el juicio de que la conversación se va a desviar sin producir resultados positivos, o, peor aún, generando quiebres más serios. ¿Cuántas veces nos hemos encontrado haciendo el juicio de que la persona con la que consideramos que tenemos que hablar para resolver algún asunto no está siquiera dispuesta a escuchar lo que tenemos que decirle? ¿Que la conversación

que deseamos tener con esta persona sencillamente no es posible? No obstante, ¿significa esto que no podemos realizar ninguna otra acción y debemos retornar a la resignación o a los juicios personales?

Postulamos que, cuando esto ocurre, aún nos queda un camino. Aún hay acciones que podemos realizar. Cuando juzgamos que no podemos sostener una determinada conversación con alguien, aún podemos tener una conversación acerca del hecho de que consideramos que no podemos tener esa conversación. Aún podemos sostener una conversación, no acerca del quiebre primitivo que está en juego, sino acerca del quiebre de no ser capaz de abrir o concluir la conversación que, a nuestro juicio, deberíamos sostener. A esto le llamamos «conversación para posibles conversaciones».

¿En qué ocasión es apropiada esta conversación? Imaginemos que tenemos el juicio de que nuestro supervisor no está manejando el proyecto en que nosotros estamos participando de la manera más efectiva. Tenemos, por lo tanto, un quiebre. Sin embargo, cada vez que iniciamos una conversación para tratar este tema, encontramos que reacciona defensivamente, dificultando la conversación. ¿Cuántas veces no nos encontramos en situaciones similares con nuestros padres, nuestra pareja, nuestros hijos, nuestros amigos?

Cuando esto ocurre, puede ser adecuado sostener una «conversación para posibles conversaciones». Podríamos, por ejemplo, acercarnos a nuestro supervisor y decirle, «Tengo un quiebre que deseo discutir con usted. Yo juzgo que cada vez que intento conversar con usted acerca de la forma en que este proyecto está siendo administrado, usted no parece dispuesto a ello. Podría señalarle varias instancias en las que ha ocurrido esto. Yo estoy comenzando a frustrarme, puesto que pienso que el proyecto podría ser administrado de manera más efectiva. Sé que éste es sólo mi juicio y admito que usted podría discrepar de él. También reconozco que, en última instancia, es usted quien tiene la autoridad para decidir cómo debiera administrarse el proyecto. Sin embargo, lo invito a escuchar lo que tengo que decirle, puesto que tal vez usted encuentre algún valor en ello. Y, de

mi parte, estoy muy abierto a escuchar su punto de vista. ¿Aceptaría usted esta invitación?»

Es importante observar el estado de ánimo de esta conversación. Tal como ocurre con toda conversación, si nuestro estado de ánimo no se ajusta al tipo de conversación que deseamos sostener, encontraremos que será muy difícil llegar a conversar. Toda conversación, como nos señala Humberto Maturana, es una trenza entre lenguaje y emocionalidad. Si la emocionalidad no es la adecuada, por muy adecuado que sea el lenguaje, la conversación no será oportuna. Este es un aspecto que es crucial observar en toda conversación.

A veces es nuestro estado de ánimo el que impide que la gente converse con nosotros. En la conversación qué dábamos como ejemplo, el estado de ánimo requiere ser noamenazante. De lo contrario, ello colocaría al otro, desde el inicio, en la actitud que estamos precisamente procurando disolver. La «conversación para posibles conversaciones» exige normalmente colocarse desde la emocionalidad del respeto mutuo.

Los diplomáticos deben ser altamente competentes en desarrollar el tipo de conversaciones a que nos estamos refiriendo. A menudo su tarea es, precisamente, la de abrir conversaciones con quienes no resultaba posible abordar ciertos temas. En Sudáfrica, por ejemplo, se llevaron a cabo muchas conversaciones entre funcionarios de gobierno y líderes del Congreso Nacional Africano, antes de que el presidente de Klerk y Nelson Mandela pudiesen sentarse a tratar juntos sus principales divergencias. A estas conversaciones previas les dieron el nombre de «conversaciones acerca de conversaciones». Con ellas, crearon las condiciones que permitieron a ambos líderes hacerse cargo de esos temas en forma conjunta, y explorar formas más efectivas de manejarlos. Lo mismo sucedió entre los representantes del Estado de Israel y los dirigentes de la Organización para la Liberación de Palestina. Antes de que pudieran discutir sus diferencias, tuvieron que diseñar las condiciones que les permitieran conversar. Todas éstas son ejemplos típicos de «conversaciones para posibles conversaciones».

Recapitulemos. Nos hemos estado ocupando de las conversaciones disponibles cuando tenemos un quiebre. Hemos señalado cuatro tipos diferentes de conversaciones:

1. *«conversaciones de juicios personales»*
2. *«conversaciones para la coordinación de acciones»*
3. *«conversaciones para posibles acciones», y*
4. *«conversaciones para posibles conversaciones».*

Lo esencial que destacar a este respecto es que cada vez que enfrentamos un quiebre cabe preguntarse «¿Qué conversación —y con quién— debo iniciar para tomar las acciones conducentes a la superación de este quiebre?» «¿qué conversación puede alejarme de la recriminación constante e inconducente en la que me encuentro a raíz de este quiebre?» En último término, «¿qué conversación está faltando para hacerme cargo de este quiebre?»

Lo que hemos procurado demostrar es que siempre hay alguna conversación posible que nos conducirá, más tarde o más temprano, a tomar algún tipo de acción en relación al quiebre. Si la «conversación para la coordinación de acciones no aparece disponible, cabe entonces preguntarse sobre la «conversación para posibles acciones» o sobre aquella «para posibles conversaciones». Saber responder a estas preguntas, saber qué conversaciones son las que debemos tener en diferentes ocasiones, es el arte del diseño de conversaciones.

Algunos de los secretos del trabajar y vivir con otros tienen que ver con el ser competentes en diseñar estas conversaciones, aprender a juzgar cuándo es conveniente abrir una conversación y cerrar otra y saber moverse de una conversación a otra. Estas son competencias fundamentales tanto en la construcción de familias armónicas, de parejas capaces de encarar adecuadamente sus quiebres, como de organizaciones empresariales efectivas.

Es importante subrayar que no estamos diciendo que las cuatro conversaciones indicadas sean las únicas conversaciones posibles de llevar a cabo. Tampoco estamos planteando que otras conversaciones sean menos importantes que las que hemos mencionado arriba. Tal como indicáramos

inicialmente hay infinitas posibilidades para distinguir diferentes conversaciones. Aquellas que hemos mencionado hasta ahora son sólo aquellas que consideramos atingentes en el desafío de hacernos cargo de nuestros quiebres.

RELACIONES PERSONALES Y CONVERSACIONES

Postulamos que nuestras relaciones personales se configuran a partir de las conversaciones que sostenemos con otros. Generalmente no vemos el fuerte vínculo que hay entre las conversaciones y las relaciones personales. Pensamos que estamos en una relación —o que tenemos una relación con alguien— y que dentro de esa relación sostenemos conversaciones. Esta interpretación separa la relación de las conversaciones que se llevan a cabo con las personas con quienes estamos en relación. No somos observadores del hecho de que las conversaciones que sostenemos (y las que no sostenemos) son las que en verdad están produciendo y reproduciendo la relación.

Al no tomar en cuenta la conexión entre las relaciones personales y las conversaciones, se pueden producir diversas consecuencias. Es así como encontramos, por ejemplo, a personas que se preocupan de tener una buena relación pero que ponen escasa o nula atención a las conversaciones que sostienen con sus parejas. Se comportan, por lo tanto, como si las conversaciones no tuvieran que ver con la relación. No es extraño encontrarlos más adelante sorprendidos de que la relación no funcione.

Postulamos que nuestras conversaciones generan el tejido en el que nuestras relaciones viven. Las conversaciones y las relaciones son una misma cosa. Mantendremos una relación con alguien mientras estemos en una conversación abierta y continua con esa persona. Es eso lo que define una relación. Si, por cualquier razón, la conversación se interrumpe o termina, la relación también se interrumpe o termina.

Para saber qué tipo de relación tienen dos personas, basta con observar sus conversaciones. Hace falta más. Al observar sus conversaciones con otros determinamos cómo son sus relaciones con ellos. Nos imaginamos que alguien podría, de inmediato, salirnos al paso diciendo, «Muy bien,

estoy de acuerdo en que las conversaciones son importantes. Pero no todo es conversación en una relación. Para una pareja, por ejemplo, su vida sexual puede ser tan importante como sus conversaciones. Su nivel de ingreso también puede ser importante, así como tantos otros factores. Es más, en una relación hay muchas cosas que las personas no se dicen y ello puede ser tanto o más importante que lo que se dicen».

Estamos de acuerdo en que hay mucho de válido en este comentario. Una conversación estimulante no es necesariamente un sustituto de una relación sexual satisfactoria o de disponer de un mayor ingreso. A pesar de esto, insistimos en que se necesita examinar muy pocas cosas además de las conversaciones para evaluar una relación.

Una relación sexual deficiente, no nos olvidemos, no tiene que ver con la actividad sexual que se realiza, sino con el juicio que hacemos de ella. Una relación sexual se constituye como mala en el juicio que hacemos de que es mala. Una pareja diferente, con una actividad sexual similar, podría tener un juicio diferente.

Advertimos que no estamos diciendo que la actividad sexual misma sea indiferente para el juicio que tengamos de ella. Obviamente no. El juicio se emite observando las acciones a las cuales éste se refiere. Al hacerlo, siempre operamos al interior de una comunidad que posee determinados estándares desde los cuales las actividades y acciones de los individuos se enjuician. Por lo tanto, dado un determinado tipo de actividad sexual y dados los estándares de la comunidad dentro de la cual nos constituimos como individuos, cabe razonablemente esperar determinados juicios.

Los seres humanos no tienen plena libertad para sostener las conversaciones que deseen. La mayoría de los juicios que emitimos no tienen su origen en nosotros mismos sino en la comunidad en que vivimos. Por cierto, a veces podemos conformarnos con estándares sociales más o menos elevados. Pero difícilmente podemos hacer esto con todo. Por muy «excéntricos» (diferentes de nuestra comunidad) que seamos, siempre seremos un producto de nuestras condiciones sociales e históricas. Los seres humanos son siempre seres sociales e históricos.

Con todo, el sostener que la actividad sexual es deficiente es un juicio y en el dominio de los juicios siempre hay, teóricamente, espacio para opiniones diferentes. Es más, incluso en el caso de que dentro de una pareja, uno de ellos o ambos tengan el juicio de que la actividad sexual es deficiente, el juicio sobre la importancia que tengan de ese mismo juicio puede ser muy distinto. En otras palabras, no necesariamente ello es declarado como un quiebre por todos.

Hasta ahora, sin embargo, hemos tratado la actividad sexual y el juicio que se tenga de ella como esferas separadas. No lo son. Y no lo son en relación a dos aspectos diferentes. Primero, por cuanto la actividad sexual misma es, en cuanto tal, un espacio de conversación y el tipo de conversaciones que se tenga (o no se tenga) antes, durante y después de la dinámica sexual propiamente tal, afecta el carácter de la experiencia sexual.

Los animales somos seres sexuales. Los seres humanos, a la dimensión animal de nuestra sexualidad, añadimos el erotismo. El erotismo apunta a la significación de la sexualidad debido a nuestra capacidad interpretativa, debido al hecho de que somos seres que vivimos en el lenguaje. El erotismo, repitiendo una fórmula que ya nos es habitual, es sexualidad más interpretación. El énfasis, sin embargo, está en la interpretación, en la dinámica conversacional, en la virtualidad del juego. De allí que podamos tener experiencias eróticas muy poderosas que no necesariamente impliquen la consumación del acto sexual.

El segundo aspecto que destacar es el que al tratar actividad sexual y juicios por separado, estamos prescindiendo del poder de las conversaciones para intervenir y rediseñar la actividad sexual con otro. Nada nos obliga a tomar el tipo de actividad sexual que tenemos con otro como un dato frente al cual sólo podemos emitir juicios. Ello implica estar, desde ya, en la resignación de que las cosas son como han sido y no pueden cambiar. Si tenemos el juicio de que la actividad sexual con el otro no nos satisface, podemos declarar el quiebre e iniciar las conversaciones que nos permitirán modificarla. Tomemos nuestra vida sexual con el otro como un dominio de diseño y apoyémonos en el poder de las

conversaciones, en la capacidad generativa del lenguaje, para construir una nueva realidad.

El mismo tipo de razonamiento podemos hacer con respecto al nivel de ingreso o cualquier otro factor no conversacional que estimemos que afecta nuestras relaciones personales. Insistimos en que no estamos diciendo que con sólo cambiar nuestras conversaciones podemos modificar nuestras relaciones. Pero nuestras conversaciones tienen el poder de llevarnos a modificar aquello que no funciona.

Quien nos saliera al paso para objetar nuestra posición sobre el papel de las conversaciones en nuestras relaciones personales, decía algo más de lo que todavía no nos hemos hecho cargo. Decía también que «en una relación hay muchas cosas que las personas no se dicen y ello puede ser tanto o más importante que lo que se dicen». Estamos también de acuerdo con esto. Cuando hablamos de la importancia de las conversaciones no nos restringimos solamente a lo que nos decimos el uno al otro, también aludimos a lo que nos decimos a nosotros mismos.

El hecho de no sostener una conversación con nuestra pareja no hace desaparecer la conversación. Sólo la hacemos privada. Se convierte ahora en una conversación con nosotros mismos. Y cuando decimos que nuestras conversaciones producen y reproducen nuestras relaciones, no sólo estamos hablando de las conversaciones que sostenemos con nuestra pareja. También incluimos aquí aquellas conversaciones privadas que sostenemos en el contexto de esa relación y la forma en que establecemos la línea divisoria entre las conversaciones privadas y las públicas.

Las conversaciones no nos proporcionan tan sólo un cuadro (una descripción) de una relación. Ellas constituyen una especie de radiografía de esa relación. Al iniciar una conversación con nuestra pareja también actuamos y, por lo tanto, nos hacemos cargo de los quiebres que se producen en esa relación. Nuestras conversaciones están siempre transformando nuestras relaciones, sea para mejor o para peor. Al sostener algunas conversaciones realizamos acciones y al realizar acciones, algunos de los juicios negativos que pudiésemos tener pueden ser modificados.

Quiebres y conversaciones en las relaciones personales

Las conversaciones que se llevan a cabo dentro de una buena relación no son siempre ni necesariamente positivas u optimistas. En toda relación debemos enfrentar quiebres y siempre habrá cosas positivas y negativas que abordar. Esto no tiene nada de malo. Una buena relación no tiene por qué no incluir algunas conversaciones difíciles y a veces negativas. Por el contrario, en una buena relación siempre hay espacio para los reclamos, para las negativas, para los desacuerdos, etcétera.

Todas éstas son dimensiones constitutivas de una relación entre personas autónomas, y es importante aceptarlo. Cuando no lo aceptamos, estamos idealizando lo que son las buenas relaciones, estamos generando expectativas que no podrán ser satisfechas y estándares irreales que van a generar juicios negativos permanentes. También podemos llegar a subvalorar aspectos positivos que existen en nuestras relaciones. Y al hacerlo, podríamos terminar comprometiéndolos.

Una buena relación no es una relación sin quiebres; es una relación que ha desarrollado la capacidad de emprender acciones que se ocupen de ellos en forma efectiva. Y la forma en que nos hacemos cargo de los quiebres es a través de conversaciones. Al hablar, actuamos. Al actuar, cambiamos el curso normal de los acontecimientos y hacemos que ocurran cosas que no pasarían si no actuásemos y si nouviésemos algunas conversaciones.

Nuevamente, por lo tanto, planteamos que para evaluar una relación es necesario que examinemos las conversaciones que la producen. Un dominio a observar es la capacidad que ha desarrollado la relación para generar conversaciones que apunten a los quiebres —que permita a los miembros de esa relación actuar y coordinar acciones con otros.

Conversaciones públicas y privadas

Otro dominio de observación cuando examinamos una relación desde la perspectiva de sus conversaciones es provisto por la distinción, ya mencionada, entre las conversaciones públicas y las privadas. Decimos que una conversación es

pública cuando la sostenemos con otra persona. En mi relación con esa persona, ésta es una conversación pública. Una conversación privada es aquella que nos reservamos —una conversación que en verdad sostenemos pero no compartimos.

Las distinciones de conversaciones públicas y privadas sólo tienen sentido aquí en el contexto de una determinada relación. Para una relación específica, la conversación «x» podría ser pública o privada. Bien podría suceder que una conversación que es pública para una relación fuese privada para otra. Eso es lo que hacemos con los secretos. Cuando le contamos a alguien un secreto, lo que estamos haciendo es abrir una conversación —la hacemos pública en el contexto de esa conversación. Y también le estamos pidiendo a esa persona que se comprometa a mantener privada la conversación en el contexto de otras relaciones. En términos de la primera conversación, ésta es pública. En términos de la última, la conversación es privada.

Los seres humanos estamos constantemente charlando con nosotros mismos. Emitimos juicios acerca de casi todo. Sostenemos conversaciones sobre nuestros deseos y sobre el futuro. Aún cuando estemos sosteniendo conversaciones públicas, sostenemos también conversaciones privadas, y, sin lugar a dudas, sostenemos muchas conversaciones privadas mientras estamos escuchando a los demás. En vigilia, estamos constantemente inmersos en conversaciones privadas. Sin embargo, no las hacemos todas públicas. Siempre estamos evaluando si el hacer tal o cual conversación pública con alguien es adecuado en el contexto de nuestras relaciones. Usualmente, nos reservamos muchas conversaciones. Nuevamente, no hay nada cuestionable en ello.

Desde esta perspectiva, una relación es buena si encuentra un equilibrio adecuado entre las conversaciones públicas y privadas. Este equilibrio cambia de una relación a otra. Si tenemos una relación comercial con alguien, podríamos esperar que algunas conversaciones fuesen privadas. Si alguien las planteara, bien podríamos decir, «Lo siento, pero esto es privado». Tenemos aquí lo que podríamos llamar el «privilegio del silencio» o «el privilegio de la privacidad». Ello es expresión de nuestra autonomía como personas.

Sin embargo, podríamos estar dispuestos a compartir esa misma conversación en una relación más íntima o tal vez en una conversación con un terapeuta o con un «coach». En ese contexto, la invocación del privilegio de la privacidad podría ser escuchada de manera diferente. Una relación se especifica por los límites que definen cuáles son las conversaciones que se deberían sostener en la relación —cuáles son las que se hacen públicas y cuáles se reservan.

Aun cuando existen algunos estándares sociales que norman lo que debiera hacerse público y lo que debiera mantenerse privado en una relación, los límites entre uno y otro tienen, por lo general, algún grado de flexibilidad. No están estrictamente definidos y le corresponde a cada parte involucrada en la relación el especificarlos. Los límites varían o son más o menos estrictos según los diferentes entornos sociales. En Inglaterra, por ejemplo, los límites entre lo privado y lo público son, generalmente, mucho más estrictos que en los países de la Europa mediterránea. Esto produce en Inglaterra no sólo un fuerte sentido de lo privado, sino también un fuerte sentido de lo público.

Por lo tanto, un asunto crucial en una relación es el de ser capaz de establecer la división entre lo privado y lo público, es decir, entre nuestras conversaciones privadas y públicas. Aun en relaciones muy íntimas siempre hay una división que hacer. Lo que hace que una relación sea íntima es el hecho de que estamos dispuestos a compartir, en ella, muchas conversaciones que normalmente mantendríamos en reserva, no el hecho de hacer públicas todas nuestras conversaciones privadas.

¿Qué conversaciones debiéramos mantener privadas en una relación íntima? No es posible trazar el límite desde fuera de una relación y desde fuera del contexto provisto por las circunstancias que lo rodean. Sin embargo, sí es posible efectuar algunas consideraciones que ayuden a tomar una decisión al respecto.

Debemos admitir que todos sostenemos muchas conversaciones automáticas. Simplemente, nos encontramos en ellas. Incluso, el decir que las sostenemos constituye una distorsión del fenómeno de las conversaciones automáticas.

Sería más preciso decir que estas conversaciones nos tienen, puesto que no tenemos control alguno sobre ellas. Entre estas conversaciones automáticas hay, por ejemplo, muchas que se basan en juicios de lo que está ocurriendo, juicios que, una vez fuera de esa conversación, pueden demostrarse como infundados.

Algunos creen que una relación íntima «debe» sostener cualquier conversación automática que surja. Esto significa hacerlas públicas indiscriminadamente, sin pensar en las consecuencias que ello tiene para la relación. La relación es considerada como un depósito para arrojar allí cualquier conversación automática. Hay quienes llegan incluso a pensar que la relación no es buena si ello no ocurre. Esta actitud implica que da la relación por sentada. Y no se asume responsabilidad por la forma en que las conversaciones configuran nuestras relaciones.

Nuestras relaciones personales pueden verse perjudicadas al abrir indiscriminadamente en ellas todas nuestras conversaciones privadas. Toda relación necesita cuidados, necesita atención y necesita ser cultivada. Toda relación constituye un espacio de inquietudes mutuas. Lo que cualquiera diga o haga no es sólo una acción significativa en términos de las inquietudes de la persona que actúa, sino que también es una acción que interviene dentro del dominio de inquietudes de la persona a quien le hablamos o sobre quien actuamos.

Al abrir una conversación en una relación íntima, debemos —si es que asumimos nuestra responsabilidad por esa relación— juzgar de qué manera esta conversación podría afectar las inquietudes de nuestra pareja. Debemos evaluar qué nueva realidad estamos develando a esta persona y qué implica ésta en términos de sus inquietudes. Nuestra decisión de abrir una conversación, así como también la de hacer pública una conversación privada, debe ser tomada asumiendo la responsabilidad por la forma en que nos estamos haciendo cargo de las inquietudes de la otra persona. Hay pocas cosas que sean más perjudiciales para una relación que darla por sentada.

Sin embargo, mantener privada una conversación privada también puede perjudicar la relación. A menudo las conversaciones privadas interfieren en nuestra relaciones con otros, obstruyendo posibilidades de coordinar acciones en conjunto. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando tenemos un reclamo que no hemos hecho público, o cuando tenemos una interpretación sobre las acciones del otro que, en verdad, nos cierran posibilidades en esa relación. Los asuntos que afectan la confianza mutua de las partes en la relación, generalmente pertenecen a esta categoría.

Cuando esto ocurre —esto es, cuando hay una conversación privada que no se diluye y obstruye la relación—, podría ser importante compartir esa conversación por el bien de la relación; explorar juntos algunas formas de abordar las inquietudes involucradas en esa conversación privada. Cuando hacemos esto, generalmente ponemos nuestras inquietudes y el interés de mantener una relación sana por sobre el interés por el otro miembro de la relación. Al hacer pública esta conversación, podemos aclarar las cosas. Además, es una manera de asumir la responsabilidad por la relación.

Más allá del «hablar como acción»

Nos relacionamos con los demás cuando coordinamos acciones con ellos, cuando juzgamos que tenemos un espacio abierto y continuo para coordinar acciones con alguien. El lenguaje nos permite coordinar acciones con otros para coordinar acciones con ellos. Para tal efecto, hacemos peticiones, ofertas, promesas, declaraciones y afirmaciones y, a través de estos diferentes actos lingüísticos, participamos con otros en múltiples juegos de lenguaje.

En algún momento, nuestro interés central fue el de mostrar que las relaciones pertenecen al dominio de la coordinación de acciones. El lenguaje, dijimos, nos permite coordinar acciones con otros. La fórmula central era «hablar => acción». Sin embargo, desde que planteáramos este postulado, hemos avanzado más allá de él. De ninguna manera significa esto que estemos negando la validez de nuestro postulado. Lo sustentamos plenamente, pero requiere ser puesto en un contexto más amplio.

Buscando ampliar nuestra comprensión de la relación entre los fenómenos humanos y el lenguaje, fue preciso dar algunos pasos más. Ello nos llevó progresivamente a sobrepasar el planteamiento de que hablar es actuar. De allí que señaláramos que si queríamos alcanzar una comprensión más profunda del lenguaje, no podíamos limitarnos al hablar. Comprender el hablar no era suficiente. El hablar, dijimos, tiene sentido sólo en función del escuchar. Una comprensión del lenguaje que se concentre en el aspecto del hablar es sesgada. Esto es particularmente importante en las relaciones interpersonales. En este caso, la preocupación por el escuchar es tan importante como la preocupación por el hablar.

Así como el escuchar nos condujo más allá del hablar, queremos ahora trasladarnos más allá de una comprensión estrecha de la acción —por lo menos, más allá de la noción de que el lenguaje es esencial y exclusivamente coordinación de acciones. Esto no niega que cada vez que hablamos, actuamos. La noción que deseamos sobrepasar es la que plantea que cuando hablamos, lo hacemos con el fin inmediato de coordinar acciones con otros. La coordinación de acciones, siendo una dimensión primaria del lenguaje, es a la vez sólo una de las posibilidades que éste nos ofrece.

Una vez que en la coordinación de acciones generamos el lenguaje, éste, más allá de expandir nuestra capacidad de coordinar acciones, nos transforma en seres que usan el lenguaje para construir sentido. El lenguaje transforma a los seres humanos en seres que viven en el desgarramiento de la búsqueda de sentido. Este es el sello de nuestra condición originaria que se encuentra en la base del fenómeno humano. Desde ese momento, una importante inversión tiene lugar. El dominio del sentido que resultara de nuestra capacidad de coordinar la coordinación de acción con otros (e.g., nuestra capacidad de lenguaje), ahora se transforma en el trasfondo desde el cual actuamos y desde el cual la acción misma es evaluada.

La importancia de la narración de historias en la existencia humana

En su afán por la búsqueda de sentido, los seres humanos inventan y narran historias. Tan pronto como los niños adquieren competencias mínimas en el lenguaje, comienzan a preguntar «Por qué». Todos sabemos lo difícil que resulta a veces saciar su curiosidad. Desde la infancia, todos vivimos esa urgencia básica de darle un sentido a lo que ocurre alrededor nuestro. Si examinamos esto con mayor detención, nos daremos cuenta de que somos la única especie que inventa historias.

Esta compulsión por contar historias no es trivial. No es algo que hacemos «además» de muchas otras cosas. Es una de las cosas más importantes que hacemos. Si nos preguntan quiénes somos, contamos una historia. Nuestra identidad se constituye como una historia que contamos acerca de nosotros mismos. Es una historia que nos posiciona en un mundo. Y cuando nos preguntan acerca del mundo, contamos otra historia. Nuestro mundo es siempre una historia acerca de cómo son las cosas que nos rodean.

No nos relacionamos con nuestro entorno como si éste fuese una colección de entidades y acontecimientos separados. Cualesquiera sean las entidades y acontecimientos que distingamos, los organizamos, les damos un orden que podrá ser más o menos acabado, a través de historias que los relacionan unos con otros. Puesto que nosotros, como individuos —como identidades personales— somos una historia acerca de quiénes somos, y puesto que todos vivimos en un mundo que es también una historia, podríamos decir que los seres humanos son historias dentro de historias, todas ellas producidas por nosotros mismos. Hemos sido creadores de mitos desde nuestras formas más tempranas de existencia social. Esto es constitutivo del ser humano.

A veces, sin embargo, nos parece que los creadores de mitos eran nuestros antepasados y no nosotros. Pensamos que ellos eran los que vivieron en mundos míticos y que nosotros abandonamos esa forma de ser hace ya algún tiempo. A diferencia de ellos, sostenemos que nosotros hemos dejado de necesitar mitos pues sabemos cómo las cosas son.

Para remarcar el punto, hablamos, por ejemplo, de nuestras explicaciones científicas. Pero nuestros antepasados también pensaban que sabían cómo las cosas eran. También consideraban sus historias como representaciones verdaderas de la realidad. Si observamos nuestras explicaciones científicas, debemos admitir que ellas también son historias. Historias que son más efectivas que otras, historias que están fundadas de manera que hemos llegado a aceptar como más poderosas que otras, pero, al final, las explicaciones científicas no son sino narrativas que producimos acerca del mundo.

Generalmente, no vemos nuestros mitos como mitos ni nuestras historias como historias. No nos damos cuenta de que incluso lo que decimos acerca de nuestros antepasados es una historia. No hay salida. No podemos escapar del tejido que creamos con nuestras historias. Los seres humanos viven «en lenguaje»: viven al interior de las historias que construyen para otorgar sentido a sí mismos y al mundo que los rodea. Martin Heidegger, que, como lo hemos señalado ya, insistía en que el «lenguaje es la morada del ser», observó nuestras historias como «edificios que cobijan al hombre». Reconoció que el hombre no es solamente el productor de sus historias, sino, antes que nada, el producto de ellas. «El hombre actúa», escribió Heidegger, «como si fuese el artífice y el maestro del lenguaje, en circunstancias que es el lenguaje el que ha permanecido como maestro del hombre».

Las historias funcionan como refugios para los seres humanos. Toda sociedad es albergada dentro de algunas estructuras fundamentales compuestas de narrativas. Las llamamos metanarrativas o metahistorias. También las llamamos discursos históricos. Son componentes esenciales de una cultura particular. Al mirar la historia, la literatura, la religión y la filosofía de una sociedad determinada, lo que estamos haciendo es examinar aquellas metanarrativas que constituyen uno de los pilares más importantes de esa sociedad. Ellos son las historias básicas a partir de las cuales la gente confiere sentido a su vida. De acuerdo a cómo una colectividad humana le da sentido a su vida, aparecen diferentes formas de existencia humana.

Historias y acción

En algunas secciones anteriores pudimos observar de qué manera las historias a menudo nos distraen de ejecutar acciones. Escribimos que, al permanecer en las historias que resultan de las «conversaciones de juicios personales» (en las que desarrollamos interpretaciones del por qué las cosas están como están), a menudo nos distraemos de emprender las acciones que nos ayudan a superar nuestros quiebres. Caemos en una actitud pasiva de la cual no surgen compromisos para cambiar las cosas. Hemos señalado el papel negativo que pueden desempeñar las historias con respecto a la acción.

Sin embargo, ahora queremos enfatizar que algunas actividades que tienen que ver con la creación de historias también pueden desempeñar un papel positivo con respecto a nuestra capacidad de acción. De hecho, éste es el papel que desempeñan las historias para definir diferentes formas de vida humana y para otorgar sentido a la existencia. Es desde la actividad de inventar historias que desarrollamos una visión de futuro y, por lo tanto, abrimos un horizonte que nos va a impulsar a emprender acciones. También es a través de la invención de historias que desarrollamos el trasfondo que dará sentido a desafiar el presente y a realizar acciones. Muchas veces actuamos a partir del hecho de que tiene sentido hacerlo así. Generalmente, son aquellas historias que tenemos acerca de nosotros y del mundo las que proveen el sentido desde el cual la acción surge. La acción jamás ocurre en un vacío. Ocurre desde el entramado de historias que le confieren a tal acción su sentido.

Los movimientos sociales, esas fuerzas colectivas que tantas veces han cambiado el curso de la historia, son productos de narrativas convocantes que han tenido el poder de unir a la gente en torno a una causa común. Esas historias operan, en el decir de Antonio Gramsci, como el «cemento» que mantiene unidos a los individuos que integran el movimiento social. Los movimientos sociales son sólo un ejemplo, entre muchos otros, del poder de las historias, o del poder de los mitos.

El poder de la invención de historias en las relaciones

Postulamos que para generar relaciones estrechas necesitamos más que tan solo encontrar formas mutuas de coordinar acciones. Ciertamente, una efectiva coordinación de acciones es importante, pero no siempre es suficiente. Las relaciones estrechas, y en especial las relaciones íntimas estrechas, generalmente se basan en un trasfondo básico compartido que les confiere sentido. Estas relaciones —además de las acciones conjuntas— son capaces de generar su propia significación. Generan el sentido del estar junto a aquellos que participan en la relación.

Nuevamente, esto ocurre de manera decisiva en las conversaciones que constituyen esa relación. Al estar en conversación, la pareja se involucra en el proceso de construir historias compartidas que le darán sentido al estar juntos. Sus conversaciones se asemejan al proceso de hilado, en que se va produciendo el tejido que sostiene la relación. Al estar en conversación, ambos integrantes de la pareja entran en un proceso de transformación mutua. Sus historias se entremezclan. Luego, según la calidad de esta fusión de historias, se desarrollará un trasfondo compartido, un espacio de consenso, se producirá un mundo compartido, y aparecerá una sensibilidad compartida por quienes integran la relación.

Todo esto genera lo que el biólogo Humberto Maturana ha denominado un proceso de transformación mutua congruente entre las partes involucradas. Con el tiempo, ellas observarán lo bien que se complementan, lo bien que pueden, incluso, anticipar las acciones y reacciones de cada uno. Todos hemos sido testigos de este fenómeno en parejas, amigos, equipos y empresas. Normalmente, le llamamos a esto una buena relación. Lo que se ha producido es lo que nosotros llamamos una cultura sana para la relación.

También hemos sido testigos de lo contrario. Hemos visto cómo algunas relaciones se han roto y cómo los compañeros involucrados parecen distanciarse cada vez más a medida que transcurre el tiempo. Cuando esto ocurre, bien podríamos hablar de «incompatibilidad de caracteres», de

distintas personalidades. Pero con ello estamos utilizando el resultado de lo que sucedió (el que mostraran no compatibilizar), como explicación de que ello sucediera. Estamos usando el resultado como causa. La «incompatibilidad» no es un factor dado en una relación. Quien la produce es la relación misma y, por tanto, las conversaciones que configuran esa relación.

Deseamos, por lo tanto, enfatizar este aspecto de nuestras conversaciones: su capacidad de crear un mundo compartido en que cada parte vea a la otra como copartícipe en la invención de un futuro común. Las conversaciones pueden crear esto. También pueden destruir la posibilidad de lograrlo. Cuando producen una cultura sana, juzgamos nuestras relaciones como «cálidas» y observamos nuestras casas como «hogares». Se convierten en mejores refugios, mejores edificios en los que morar. Estas nuevas estructuras han sido producidas por el lenguaje, en conversaciones.

No es frecuente darnos cuenta de que nuestras conversaciones producen culturas positivas y negativas. Encontramos a algunas personas a quienes les va bien y a otras mal en sus relaciones. Algunos de nosotros parecemos competentes para construirlas y otros parecen no saber hacerlo. Todo esto ocurre como si fuese decidido por la existencia de talentos personales ocultos. Postulamos que, mediante las distinciones que hemos presentado, podemos observar el fenómeno de la construcción de un mundo compartido a través de las conversaciones. Este nuevo observador nos puede permitir diseñar nuestras conversaciones en forma tal de hacernos responsables por el tipo de relaciones que estamos generando.

CONVERSACIONES EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Las organizaciones como unidades lingüísticas

El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales o de *management*. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos:

unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.

Si examinamos una empresa, por ejemplo, nos daremos cuenta de que lo que la constituye no es su nombre, ni el edificio donde está ubicada, ni un producto específico o un conjunto de productos. Todos ellos pueden cambiar y la empresa puede seguir existiendo.

Una empresa es una red estable de conversaciones. Como tal, genera una identidad en el mundo que trasciende a sus miembros individuales. Hay muchas formas en que las empresas van más allá de los individuos que la integran. Las empresas son agentes de acción y en cuanto tales, se vuelven socialmente responsables de sus acciones. Independientemente de las responsabilidades individuales que puedan estar involucradas, hacemos responsable a Exxon por el derramamiento de petróleo en Alaska de Exxon Valdés, y damos crédito a Sony por el invento del «Walkman». Las empresas pueden existir cincuenta, cien o más años. Todos sus miembros individuales pueden cambiar, pero la empresa puede seguir siendo la misma entidad.

Ciertamente las empresas cambian con el correr del tiempo, pero los cambios se producen dentro de una identidad continua. Por muy importante que sea el papel que desempeñe un individuo en la empresa, su identidad es siempre diferente de la identidad de la empresa. Bien sabemos, por ejemplo, que Apple trasciende a Steve Jobs; que Ford trasciende a Henry Ford; y que IBM trasciende a Thomas J. Watson Jr., independientemente de cuán importante para la compañía pueda haber sido cada uno de ellos.

Las empresas constituyen un claro ejemplo del poder del lenguaje, del poder de las conversaciones. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado.

La estructura lingüística de las organizaciones

Examinemos brevemente de qué manera las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en una unidad particular. Existen al menos cuatro aspectos que conviene explorar en relación a esto.

En primer lugar, debemos aceptar que cada unidad está especificada por sus límites. Lo que nos permite distinguir una unidad es el hecho de que podemos separarla de su entorno. Si no podemos delinear los límites de la unidad, simplemente no podremos distinguirla. Ahora, si observamos los límites de una organización, nos daremos cuenta de que ellos son lingüísticos. Quien pertenece a la organización y quien no se decide mediante una declaración. Alguien investido de autoridad para hacerla, formula la declaración.

Los límites de una empresa corresponden a una línea trazada por el lenguaje a través del poder de alguien para hacer una declaración. Esta no es una cuestión que quede establecida de una vez y para siempre. Los individuos se unen a una organización y la dejan. Cuando se unen a ella lo hacen porque han sido contratados, y esto ocurre por declaración. Cuando la dejan, es porque renuncian o son despedidos, lo que también ocurre por declaración.

En segundo lugar, la estructura de una organización está construida como una red de promesas mutuas. Cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con algunas condiciones de satisfacción determinadas. Como sabemos, las promesas resultan de conversaciones. Para tener una promesa, alguien debe hacer una petición o una oferta y alguien debe declarar su aceptación a lo pedido u ofrecido. En las organizaciones empresariales, la gente hace promesas en variados dominios. Hay promesas en el dominio de la producción, ventas, *marketing*, servicio al consumidor, administración, gerencia general y así sucesivamente. Esta red interna de promesas es lo que le permite a una empresa cumplir sus propias promesas como entidad en el mercado.

Y una organización es más que una red de individuos autónomos, ligados por una declaración de pertenencia a la misma entidad social y por sus promesas individuales

mutuas. Una tercera dimensión que considerar tiene que ver con el hecho de que los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido. Esta constituye una importante ventaja económica de las organizaciones. No es necesario decirle a la gente en una organización, cada vez que realiza una acción, qué es exactamente lo que debe hacer y cómo hacerlo. Al producir un trasfondo compartido, los miembros de una organización generan condiciones sinérgicas que ahorran tiempo y recursos a la empresa. Este trasfondo compartido es producido por un permanente hilado de conversaciones. Desde este trasfondo, la identidad personal de la gente se entremezcla con la identidad de la empresa.

Esto es lo que se conoce como la «cultura» de una empresa. Esta «cultura» permite el desarrollo de prácticas sociales propias de la organización, de estándares sociales comunes desde los cuales cada miembro individual emite juicios, de formas compartidas de actuar y de hacer frente a las circunstancias para producir resultados. Estas prácticas sociales llegan incluso a ser ejecutadas en forma transparente, como un conjunto de hábitos, por quienes están inmersos en ellas.

Existe una cuarta dimensión en la cual el lenguaje une a los miembros individuales de una organización. Este aspecto pertenece también a la «cultura» de la organización y constituye una parte del trasfondo compartido desde el cual actúan las personas que pertenecen a una organización. No obstante, se diferencia de lo que hemos señalado anteriormente en que su énfasis no está puesto en un pasado compartido sino, por el contrario, en compartir un futuro común. Las organizaciones también desarrollan condiciones sinérgicas al circunscribir las acciones de sus miembros en una visión compartida, una historia común acerca de lo que es posible y un compromiso compartido de realizar esa visión en conjunto.

Este es un aspecto importante para el funcionamiento de una empresa. El futuro compartido permite que aquellos que laboran en la empresa ejecuten acciones desde una base consensual, compartiendo inquietudes comunes y aspirando a metas comunes. A esto se le suele llamar «acuerdo sobre

dirección». La dirección compartida hace innecesario el explicitar constantemente las inquietudes y metas de la empresa. Nuevamente, ahorra tiempo y recursos y aumenta la productividad de la empresa.

Nuestro planteamiento principal es que todo esto ocurre en conversaciones. Si queremos comprender una empresa debemos examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad. La fortaleza de una empresa nos conducirá siempre a la fortaleza de sus conversaciones. Sus debilidades se relacionan con las debilidades de sus conversaciones o con el hecho de que podrían faltar algunas conversaciones decisivas.

A medida que una empresa va construyendo hábitos de comunicación positivos, lo que aumenta su productividad, también genera hábitos de comunicación negativos, comprometiendo con ello su efectividad. El hábito genera ceguera y la gente acaba por suponer que sus prácticas de negocios constituyen la forma «normal» o «natural» de hacer las cosas. Generalmente no ven más allá de su propio trasfondo comunicativo.

En realidad, esto apunta a uno de los aspectos más importantes de la consultoría de empresas. Lo que un consultor hace es aportar un observador más competente de las prácticas de negocios, un observador distinto del que genera la cultura de la empresa. Este observador diferente puede revelar aquellos puntos ciegos que no son observados desde el interior de la empresa y puede intervenir en las conversaciones que constituyen a la empresa y cambiarlas.

Las conversaciones como fundamento de las organizaciones empresariales

Postulamos que, cualquiera sea el problema que una empresa esté enfrentando, éste puede ser examinado por medio de la observación de su estructura conversacional. Todos estaríamos de acuerdo en que «algunos» problemas en la empresa surgen de fallas en la comunicación (como, por ejemplo, cuando las condiciones de satisfacción han sido escuchadas en formas diferentes por las personas involucradas en hacer una promesa). Todos conocemos los resultados negativos

que surgen de estas fallas. También estamos familiarizados con los problemas que se derivan de la falta de persuasión al hacer una venta, o cuando el lograr acuerdos toma demasiado tiempo, o cuando la gente no cumple sus promesas o las cumple en forma sistemáticamente deficiente o inoportuna. Todos admitimos que esos problemas surgen de fallas en nuestras conversaciones y podemos reconocer de qué manera se perjudica la productividad de la empresa.

No obstante, nosotros planteamos que cualquier problema, sea o no estrictamente comunicativo, puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones subyacentes. Cuando hacemos esta proposición no nos estamos olvidando de que algunos problemas tienen dimensiones no-conversacionales significativas. Sabemos, por ejemplo, que si la producción se detiene debido a una falla de equipos, hay allí algo más que tan sólo una falla conversacional.

Sin embargo, también es importante observar que aun estos problemas pueden ser evitados, anticipados o mejor tratados si existiesen algunas conversaciones que no se llevaron a cabo. Nos referimos, por ejemplo, a conversaciones en el momento de la adquisición de los equipos, o a conversaciones sobre el uso adecuado y la mantención de ellos, o acerca de diseñar alternativas para el caso de fallas. Estas conversaciones podrían haber evitado el problema o podrían haber modificado sus consecuencias. Por otra parte, también debemos reconocer que la forma en que normalmente manejamos un problema es a través de conversaciones (pidiendo a alguien que repare el equipo, dando aviso a nuestros clientes, etcétera).

Postulamos, en consecuencia, que las competencias comunicativas de una empresa determinan, en un alto grado, su éxito o su fracaso. Postulamos que una empresa es un sistema lingüístico y que todo lo que ocurre al interior de ella puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones.

La naturaleza conversacional del *management*

No existe en la empresa un área cuya naturaleza conversacional sea más clara que el nivel gerencial o *management*. Si examinamos

lo que los ejecutivos y gerentes hacen dentro y fuera de la empresa, nos daremos cuenta de que su trabajo consiste fundamental y casi exclusivamente en estar en conversaciones. Lo que hacen los ejecutivos y gerentes es principalmente hablar, escuchar, comunicarse con otros, promover algunas conversaciones en la empresa y evitar otras. Su trabajo no comprende sino conversaciones.

De hecho, es justamente a través de un acto comunicativo, esto es, por declaración, que una empresa se crea. También nos involucramos en conversaciones cuando contratamos, promovemos o despedimos personal, cuando asignamos responsabilidades, cuando coordinamos diferentes actividades, celebramos contratos, fijamos las metas y dirección de la empresa, cuando hacemos ventas, construimos alianzas o publicitamos los productos de la empresa.

Ningún área en la empresa es más dependiente de las competencias comunicativas que el escalafón ejecutivo y gerencial. El éxito o fracaso de un ejecutivo o de un gerente es función directa de su competencia conversacional. Llama la atención, sin embargo, cuán poca atención se presta a los fenómenos comunicativos en la comprensión tradicional de la administración de empresas. Si examinamos la educación gerencial tradicional, nos daremos cuenta de que la importancia asignada al desarrollo de competencias comunicativas es extremadamente limitada. Normalmente, los ejecutivos y gerentes no son entrenados para observar la empresa desde la perspectiva de sus conversaciones.

Hemos dicho que una organización es más que un espacio generado por límites declarativos en los que la gente está unida por una red de promesas mutuas. Una organización es, también, un espacio en el que se nutre una determinada cultura, un espacio en el que la gente comparte un pasado, una forma colectiva de hacer las cosas en el presente y un sentido común de dirección hacia el futuro. Muchas otras conversaciones, además de las que se han examinado en este trabajo, deben llevarse a cabo para producir esta cultura. Estas otras conversaciones son esenciales para trascender las formas mecánicas de coordinación de acciones entre individuos y para producir lazos de estrecha cooperación y

colaboración. Son conversaciones importantes para hacer de las organizaciones un espacio en el que los individuos encuentren sentido a su trabajo y a sus vidas y alcancen bienestar en ellos.