

Artículo

# Más allá de la transmisión de mensajes: competencias conversacionales y lo no dicho en la gestión del conflicto de origen comunicacional

Beyond the transmission of messages: conversational skills and the unspoken in the management of communication-related conflicts.

Juan Pablo Rico<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Abogado, Mediador y Especialista en Negociación. Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina.  
[jrico@ucema.edu.ar](mailto:jrico@ucema.edu.ar)

**Resumen:** Este artículo analiza el paradigma de la transmisión (Shannon–Weaver) y sus límites para comprender y gestionar conflictos organizacionales originados o amplificados por problemas de comunicación —distintos de los conflictos de intereses— y propone un encuadre alternativo basado en competencias conversacionales. El disparador se condensa en una pregunta: ¿por qué, aun con capacitación en oratoria y con tecnologías de información, persisten ineficiencias operativas y deterioro del vínculo laboral asociados a malentendidos? La hipótesis sostiene que muchas prácticas de gestión asumen una escucha pasiva y tratan el conflicto de origen comunicacional como “falla técnica”, cuando con frecuencia se explica por el carácter constructivo de la escucha y por la ausencia de protocolos explícitos para conversaciones de coordinación de acciones, especialmente respecto de lo no dicho (Columna Izquierda). El artículo adopta un enfoque cualitativo-reflexivo, basado en revisión bibliográfica crítica y análisis conceptual comparado. Se presenta como un trabajo teórico-conceptual de orientación heurística: no presenta evidencia empírica original ni establece relaciones causales. Su aporte consiste en ofrecer una distinción teórica y un modelo operativo entrenable para pasar de un enfoque correctivo (mejorar el mensaje) a uno generativo (diseñar conversaciones), formulando sus implicancias prácticas como hipótesis plausibles.

**Palabras claves:** conflictos organizacionales, comunicación, conversación, Columna Izquierda

**Citación:** Más allá de la transmisión de mensajes: competencias conversacionales y lo no dicho en la gestión del conflicto de origen comunicacional. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias empresariales*, 2026, Volumen 14, Issue 1 8. <https://doi.org/10.22370/riace.2025.14.1.5569>

Recibido: 24 de diciembre de 2025

Aceptado: 13 de enero de 2026

Publicado: 20 de enero de 2026

**Copyright:** © 2026 by the author. Presentado a Revista de Investigación Aplicada en Ciencias empresariales para publicación de acceso abierto bajo los términos y condiciones de Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This article analyzes the transmission paradigm (Shannon–Weaver) and its limitations for understanding and managing organizational conflicts that originate from or are amplified by communication problems—distinct from conflicts of interest—and proposes an alternative framework based on conversational competencies. The discussion is triggered by a central question: why do operational inefficiencies and the deterioration of workplace relationships associated with misunderstandings persist, even with training in public speaking and the availability of information technologies? The hypothesis argues that many management practices assume a passive notion of listening and treat communication-origin conflict as a “technical failure,” when it is often better explained by the constructive nature of listening and by the lack of explicit protocols for conversations aimed at coordinating actions, especially regarding what is left unsaid (Left-Hand Column). The article adopts a qualitative and reflective approach, based on a critical literature review and comparative conceptual analysis. It is positioned as a heuristic, theory-driven paper: it does not present original empirical evidence nor claim causal effects. Its contribution is to offer an analytical distinction and a trainable operational model to shift from improving the message to designing conversations, framing practical implications as plausible hypotheses.

**Keywords:** organizational conflicts, communication, conversation, Left Column.

## 1. Introducción

La forma en que ha ido evolucionado la productividad de los operadores organizacionales fue cambiando a lo largo del tiempo y, con ese cambio, se transformó también el lugar asignado a la comunicación. En una primera etapa, asociada a enfoques de organización científica y administración clásica, el rendimiento se vinculó principalmente con el diseño eficiente del trabajo, la estandarización y las lógicas de mando y control (Fayol, 1916; Taylor, 1911). Con el desplazamiento hacia economías basadas en conocimiento, la creación de valor comenzó a entenderse, en mayor medida, como resultado de la capacidad de aprender, decidir y coordinar en entornos dinámicos (Drucker, 1992). Más recientemente, distintos desarrollos en el campo del management y de la comunicación organizacional profundizaron esta tendencia: en organizaciones atravesadas por complejidad, interdependencia y especialización, una porción relevante de la productividad depende de la calidad de las coordinaciones. En esa línea, comprender la organización como una red de conversaciones—donde se constituyen compromisos y se articulan cursos de acción— vuelve visible que la conversación no es un mero “vehículo” para transmitir información, sino un componente constitutivo del trabajo colectivo (Echeverría, 2000/2005; Flores, 1994).

Este artículo se propone examinar el rol que pueden jugar las competencias conversacionales en la gestión de conflictos originados —o amplificados— por problemas de comunicación dentro de las organizaciones, distinguiéndolos de los conflictos derivados de intereses contrapuestos. Mientras estos últimos suelen abordarse mediante herramientas de negociación, los conflictos de fuente comunicacional exigen comprender qué ocurre en la interacción cuando las partes creen estar coordinando lo mismo, pero en realidad están actuando sobre supuestos divergentes. En ese contexto, la pregunta que organiza el análisis puede formularse del siguiente modo: si la coordinación conversacional es un factor central para el desempeño organizacional, ¿qué marcos conceptuales permiten comprender y abordar con mayor precisión los conflictos que tienen como origen deficiencias en la comunicación y cuáles son los límites del paradigma tradicional de la transmisión para dar cuenta de ese fenómeno?

La hipótesis que guía el trabajo es que una parte relevante de los modelos de gestión continúa operando con una explicación insuficiente de la comunicación humana, tributaria del paradigma de la transmisión y del modelo matemático de Shannon y Weaver (1949). Trasladado sin mediaciones al terreno de la interacción humana, ese esquema tiende a reducir la escucha a una instancia de recepción o decodificación y a interpretar los conflictos originados en incompetencias para comunicarse como fallas técnicas (errores de codificación, “ruido”, problemas de canal). Desde esa perspectiva, la intervención queda enfocada en “mejorar el mensaje”. En cambio, este trabajo sostiene que el conflicto de origen comunicacional en organizaciones no se explica adecuadamente como mera falla técnica: con frecuencia es consecuencia de ignorar el carácter constructivo de la escucha y de carecer de protocolos claros para conversaciones de coordinación de acciones. Por ello, se propone que el desarrollo de competencias conversacionales —con foco en la escucha efectiva y en la gestión rigurosa de los juicios (validez y fundamentación)— puede contribuir a mejorar las condiciones para abordar quiebres comunicacionales, bajo ciertas condiciones de contexto, tanto en términos operativos (coordinación) como en términos relacionales (vínculo y confianza).

En ese marco, aparece el concepto de Columna Izquierda: abarca todo el conjunto de interpretaciones, evaluaciones y juicios que una persona produce durante una conversación y decide no expresar. Esta brecha entre lo dicho y lo no dicho puede afectar el modo en que se formulan pedidos y ofertas, el tipo de compromisos que quedan disponibles y la lectura que se construye sobre la intención o competencia del otro. En esa línea, se sostiene que parte del impacto de las competencias conversacionales puede jugarse en la capacidad de procesar y gestionar productivamente esa Columna Izquierda: no como descarga impulsiva ni como silenciamiento, sino como insumo para conversaciones potencialmente más efectivas.

En términos metodológicos, este trabajo se inscribe en el registro de un artículo teórico-conceptual de orientación heurística, basado en revisión bibliográfica crítica y análisis conceptual comparado. Su propósito no es presentar evidencia empírica original ni establecer relaciones causales, sino construir un encuadre analítico para comprender la dinámica de aquellos conflictos creados o amplificados a partir de deficiencias en la comunicación y derivar implicancias prácticas para el diseño de conversaciones de coordinación de acciones; dichas implicancias se formulan como hipótesis plausibles, sujetas a contrastación futura. En este sentido, la contribución se evalúa principalmente por su consistencia interna, la claridad de las distinciones que propone y su utilidad diagnóstica para el diseño de conversaciones de coordinación en contextos organizacionales.

Para evitar inferencias causales que este trabajo no pretende sostener, el artículo distingue tres niveles de afirmación: (i) reconstrucciones teórico-conceptuales, (ii) evidencia empírica indirecta proveniente de la literatura citada, y (iii) hipótesis plausibles y proyecciones prácticas que no se contrastan empíricamente en este manuscrito. En el tercer nivel, las implicancias se formulan con lenguaje modal (“puede”, “podría”, “bajo ciertas condiciones”) y se presentan como agenda de investigación futura.

El aporte del trabajo al campo de la discusión en ciencias empresariales se ubica en dos planos complementarios. En primer lugar, ofrece una crítica fundada al supuesto —todavía influyente— de que los conflictos de origen comunicacional se resuelven principalmente optimizando la transmisión de información. En segundo lugar, propone un marco de intervención centrado en competencias conversacionales entrenables y en una herramienta conceptual específica (la Columna Izquierda) para abordar quiebres recurrentes en conversaciones de coordinación, con potencial para contribuir – bajo condiciones de contexto - a la efectividad operativa y a la calidad de los vínculos de trabajo.

Finalmente, el artículo se organiza del siguiente modo. En el apartado 2 se presenta el estado del arte y se delimita el problema a partir de los conflictos comunicacionales, incluyendo los mecanismos vinculados a malentendido e incompreensión. En el apartado 3 se desarrolla la discusión conceptual sobre la insuficiencia del paradigma de la información y se propone una concepción más compleja de la interacción humana. En el apartado 4 se elabora una propuesta de intervención orientada a procesar la Columna Izquierda y mejorar conversaciones de coordinación en contextos organizacionales. Por último, en el apartado 5 se presentan las conclusiones y líneas futuras de trabajo.

## **2. Competencias conversacionales y principales nodos problemáticos**

### **2.1. Conflictos creados o amplificados por problemas de comunicación**

En nuestra propuesta programática de negociación, distinguimos dos tipos de conflicto según su fuente de origen: los problemas de comunicación y los casos de intereses contrapuestos (Bossi, 2013; Moore, 1986/1995). Para la gestión de los conflictos originados por problemas de comunicación, proponemos el desarrollo de competencias conversacionales. En el caso de los conflictos originados por intereses contrapuestos, la negociación es la herramienta adecuada para su resolución.

En este artículo llamaremos conflicto de origen comunicacional a aquellas situaciones de tensión o disputa en las que el conflicto es creado o amplificado primariamente por problemas de comunicación, en el sentido de divergencias interpretativas y/o quiebres de coordinación que podrían haberse minimizado mediante un desempeño comunicacional más competente. El término no designa “todo conflicto en el que hay comunicación” (lo que sería trivial), sino un subtipo definido por su fuente: la falla en competencias comunicacionales que incrementa el riesgo de malentendidos, incompreensión o desalineación práctica entre las partes.

En términos operativos, el trabajo entiende por “problemas de comunicación” cinco nodos del mapa de la comunicación humana: (i) dificultades para formular inquietudes y pedidos de manera efectiva, (ii) dificultades para escuchar e indagar la inquietud del otro, (iii) mala gestión de lo no dicho (Columna Izquierda), (iv) gestión deficiente de la corporalidad y el contexto, y (v) gestión emocional incompetente. Fenómenos como

silenciamiento o rutinas defensivas se abordan aquí como manifestaciones o mecanismos que pueden acompañar esos nodos —especialmente en torno a lo no dicho—, más que como “tipos” autónomos de conflicto.

Cabe destacar que toda situación conflictiva ocurre en el lenguaje, en la medida en que toda interacción humana implica coordinación e interpretación. Sin embargo, la distinción propuesta en este trabajo es por fuente: por un lado, conflictos cuyo origen primario reside en intereses o necesidades contrapuestas (Fisher y Ury, 1981); por otro, conflictos de origen comunicacional, creados o amplificados principalmente por incompetencias en el desempeño comunicacional (Bossi, 2013; Moore, 1986/1995). En los primeros, la comunicación funciona como condición y medio de gestión; en los segundos, constituye la fuente principal del conflicto. Este artículo se concentra en este segundo tipo.

Por eso, en este trabajo, presentaremos una serie de nociones y herramientas básicas de comunicación enfocadas en la gestión del conflicto a través de la conversación. Para ello, proponemos la necesidad de actualizar el “sistema operativo” con el que pensamos culturalmente la comunicación, superando las limitaciones de los modelos tradicionales de transmisión de información que veremos en profundidad en la siguiente sección.

## 2.2. *La comunicación en la oficina*

Como sostiene Echeverría (2000/2005), en la oficina realizamos tres tipos de tareas en nuestro día a día: tareas individuales, tareas de reflexión y aprendizaje y tareas de coordinación.

Las tareas individuales implican trabajar de manera independiente en proyectos como la redacción de informes, la carga de datos o la documentación de procedimientos. Las tareas de reflexión y aprendizaje, en cambio, nos permiten reflexionar sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos, incluyendo investigaciones y capacitaciones.

Por último, las tareas de coordinación son aquellas que requieren la participación de dos o más personas para generar resultados conjuntos.

A medida que aumentamos nuestra responsabilidad, estas tareas de coordinación ganan importancia crítica. La comunicación deja de ser un mero intercambio de información para revelarse como la tecnología clave para ejecutar la coordinación y dirección de acciones (Echeverría, 2000/2005; Maturana y Varela, 1984). Por lo tanto, nuestras competencias para conversar se asocian estrechamente con nuestra capacidad para gestionar.

Es en este punto donde la perspectiva de las competencias conversacionales de Echeverría se cruza decisivamente con la teoría administrativa clásica. Si analizamos las cuatro funciones gerenciales básicas (Fayol, 1916) y vigentes en la literatura contemporánea —planificar, organizar, dirigir y controlar (Koontz et al., 2012; Robbins y Coulter, 2010)<sup>1</sup>—, observamos que ninguna de ellas puede ejecutarse fuera del dominio del lenguaje.

La planificación no es más que una conversación sobre futuros posibles y compromisos de acción; la organización ocurre a través de una red de pedidos y ofertas para asignar recursos; la dirección se ejerce mediante declaraciones que marcan rumbo y conversaciones que motivan; y el control se materializa en juicios fundados sobre el desempeño comparado con estándares (feedback).

## 2.3. *Malentendido e incompreensión: mecanismos de la brecha*

Para gestionar los conflictos derivados de la comunicación, resulta de utilidad introducir una distinción técnica entre dos fenómenos que solemos confundir en la vida cotidiana: la incompreensión y el malentendido. Si bien ambos representan una falla, sus mecanismos y riesgos operativos son muy diferentes (Dascal, 2002).

<sup>1</sup> Si bien en su obra original *Administration Industrielle et Générale* (1916) Fayol identificó cinco operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control), la literatura contemporánea del management ha consolidado este modelo en cuatro funciones básicas. En esta evolución conceptual, las funciones originales de ‘mando’ y ‘coordinación’ han sido integradas mayoritariamente bajo la función de Dirección (Robbins y Coulter, 2010).

### 2.3.1. La incompreensión: fallo en el código o la estructura

La incompreensión ocurre cuando el oyente no logra formular ninguna hipótesis interpretativa sobre el mensaje. Es decir, la comunicación se detiene porque el receptor es consciente de que "no entiende". Siguiendo a Austin (1962) y Searle (1969), podemos ubicar este problema en el nivel locucionario (el acto de decir algo). Si el mensaje tiene términos desconocidos, una sintaxis confusa o ruidos técnicos, la decodificación falla.

Imaginemos un analista administrativo que consulta a legales sobre la finalización anticipada de un contrato y recibe, como respuesta, una pieza jurídica cargada de términos como "cláusula resolutoria expresa" o "plexo normativo". Ante este mensaje, el receptor experimenta un bloqueo inmediato: las palabras están en su idioma, pero el sentido es inaccesible. Se produce un vacío semántico evidente. No obstante, esta oscuridad ofrece una ventaja operativa frente al malentendido: al ser consciente de su propia ignorancia, se abre para el oyente la posibilidad de detener el proceso y pedir una aclaración. Aunque factores culturales o emocionales (como el temor o la vergüenza) puedan inhibir la pregunta, la incompreensión al menos enciende la señal de alerta, evitando que se avance confiadamente sobre una interpretación errónea.

### 2.3.2. El malentendido: el peligro del falso positivo

El malentendido constituye la fuente más insidiosa de conflicto organizacional. A diferencia del caso anterior, aquí el oyente sí formula una interpretación, pero esta es errónea o distinta a la intención del hablante.

En términos operativos, este fenómeno puede describirse como un "falso positivo": ambas partes creen haberse entendido y avanzan coordinando acciones sobre supuestos divergentes. En la literatura sobre comunicación y estilos conversacionales, se ha mostrado cómo los mensajes indirectos facilitan estas interpretaciones erróneas (Tannen, 1990).

Para comprender la persistencia de este fenómeno, resulta útil explorar algunos de los mecanismos pragmáticos y cognitivos que lo facilitan, ilustrándolos con situaciones características de la dinámica laboral.

Desde la pragmática lingüística, el quiebre suele alojarse no en las palabras, sino en la inferencia de la fuerza ilocucionaria. Se trata de lo que Thomas (1983) denomina un "fallo pragmático": el oyente decodifica perfectamente las palabras (el qué), pero erra al interpretar la intención (el para qué), generando una divergencia invisible. Tal como señala Tannen (2006), el uso de mensajes indirectos es un campo minado. Sin embargo, recurrimos a ellos constantemente porque, como explica Pinker (2007), nos permiten navegar la tensión entre la transmisión de datos y el mantenimiento de la jerarquía social, ofreciendo una vía de escape o negabilidad plausible si el mensaje es mal recibido.

Consideremos, por ejemplo, a un gerente que revisa un cronograma de proyecto y comenta a su equipo: "Veó que los plazos para la fase de pruebas están bastante ajustados". Su intención ilocucionaria es una directiva implícita: espera que el equipo asigne recursos extra o trabaje horas adicionales para mitigar el riesgo. Sin embargo, el equipo interpreta el mensaje en su nivel literal o expresivo, como una simple observación compartida sobre la dificultad de la tarea. Todos asienten, validando el dato ("sí, están ajustados"), pero nadie modifica su conducta. Una semana después, cuando el plazo se vence, el gerente reclama la falta de acción y el equipo reacciona con perplejidad: "Pensamos que solo estabas comentando el estado de situación, no que nos pedías quedarnos después de hora".

A esta ambigüedad lingüística se le suman ciertos sesgos cognitivos, como la ilusión de transparencia: la tendencia a sobreestimar el grado en que nuestras intenciones y definiciones internas son evidentes para los demás, (Gilovich et al., 1998). De este modo, mientras la incompreensión abre la opción de minimizar los costos de una mala comunicación mediante la pregunta, el malentendido actúa como un desvío invisible: la acción continúa confiadamente, pero en la dirección equivocada, generando costos ocultos que solo se detectan *a posteriori*.

Una vez identificada la naturaleza del malentendido y su impacto silencioso en la coordinación de acciones, cabe preguntarse por las causas estructurales de esta ceguera.

¿Por qué persistimos en prácticas comunicativas que favorecen este desvío? Para responder a ello, es necesario analizar críticamente los marcos teóricos que han moldeado nuestra comprensión del fenómeno, comenzando por aquellos paradigmas que, aunque insuficientes para la experiencia humana, siguen gobernando nuestro sentido común.

### 3. Una discusión conceptual en torno a las competencias conversacionales

#### 3.1. *La insuficiencia del paradigma de la información*

Si observamos los programas de formación universitaria y corporativa en comunicación, se advierte la persistencia de categorías como emisor, receptor, canal, mensaje y código. La comunicación humana continúa siendo enseñada, en gran medida, a partir de las premisas de la “Teoría Matemática de la Comunicación” propuesta por Shannon y Weaver (1949).

Este modelo, que se ha convertido en el sentido común de nuestra cultura, plantea que comunicarse es básicamente un proceso lineal donde un emisor envía un mensaje a través de un canal hacia un receptor, luchando contra el ruido.

El origen de esta propuesta se remonta al año 1948, con la publicación del artículo “A Mathematical Theory of Communication” por el ingeniero y matemático Claude Shannon en la revista *The Bell System Technical Journal*. En este trabajo, Shannon buscaba optimizar la eficiencia en la transmisión de señales telegráficas y telefónicas, advirtiendo que los aspectos semánticos del mensaje eran irrelevantes para los problemas de ingeniería que él abordaba.

Fue Warren Weaver quien, en la posterior publicación del trabajo en formato de libro (1949), aportó un ensayo introductorio que proponía extender el alcance de este modelo matemático a otros campos, incluyendo la complejidad de la comunicación humana y social.

En este trabajo proponemos que, al exportar este “paradigma de la transmisión de información” originalmente diseñado para explicar la comunicación entre dos máquinas—una que emite y otra recibe un mensaje a través de un canal—, al mundo de la comunicación entre personas humanas, hemos heredado una serie de distorsiones operativas que subestiman el fenómeno y por tanto no logran abordarlo.

Esta insuficiencia teórica se manifiesta al menos en tres “puntos ciegos”:

En primer lugar, la linealidad, dado que el modelo de Shannon y Weaver asume un inicio y un fin claros (del punto A al punto B), incapaz de capturar la naturaleza circular y sistémica de la interacción humana (Watzlawick et al., 1967), donde cada respuesta se convierte en un nuevo estímulo, creando bucles de retroalimentación constantes.

En segundo lugar, podríamos caracterizar este sesgo cultural como una “dictadura de la oratoria”: la formación formal privilegia sistemáticamente el desarrollo de la expresión por sobre la escucha. Sin aspirar a ser evidencia estadística exhaustiva, una comparación exploratoria de la oferta formativa disponible en línea sugiere una marcada desproporción entre cursos orientados a la oratoria y aquellos centrados en la escucha. Asumimos erróneamente que, si “hablamos claro” y el canal está limpio, el entendimiento es el único resultado posible.

Finalmente, y como consecuencia de lo anterior, este modelo propone la pasividad del receptor. Bajo este esquema, quien escucha es reducido a un mero decodificador de señales, una “caja negra” que debe recibir el mensaje tal cual fue enviado. Esta visión ignora por completo el rol activo, biológico e interpretativo del oyente en la construcción de la realidad, un aspecto que, como veremos, es la verdadera clave para gestionar los conflictos.

#### 3.2. *Hacia una concepción compleja de la interacción: genealogía de un giro*

Ya con anterioridad al desarrollo del modelo Shannon–Weaver, desde las primeras décadas del siglo XX diversas disciplinas de las ciencias sociales comenzaron a abordar el fenómeno de la comunicación desde perspectivas estructurales y pragmáticas. Este recorrido teórico evidencia progresiva evolución del interés por la transmisión de datos hacia la comprensión de la construcción de sentido y la coordinación de acciones.

En el campo de la lingüística, Saussure (1916) identificó el carácter esencialmente consensual del lenguaje. Su propuesta rompe con la idea de que las palabras son simples etiquetas naturales adheridas a las cosas, revelando que el vínculo entre un sonido y un concepto es arbitrario. Al no existir una razón lógica o biológica que ancle los significados, estos dependen enteramente de un pacto social. Así, la viabilidad misma de la comunicación descansa no en la capacidad de describir el mundo “tal cual es”, sino en la existencia de un código compartido, un sistema de acuerdos previos sin el cual el intercambio de mensajes se reduce a mero ruido.

Sin embargo, fue la filosofía del lenguaje la que protagonizó un quiebre decisivo con la tradición descriptiva algunas décadas más tarde. Autores como Austin (1962) y Searle (1969) demostraron que el lenguaje no tiene como única función describir la realidad, sino que posee un carácter performativo: hablar es una forma de actuar. Al introducir la teoría de los Actos de Habla, aportaron una distinción crítica para el análisis comunicacional: la diferencia entre el acto de decir algo y la fuerza o intención con la que se dice (como prometer, pedir o declarar). Esta categoría permite comprender que muchos conflictos no surgen de una falla en la transmisión de las palabras, sino de una incompetencia en la ejecución o interpretación de la acción lingüística.

En paralelo a este giro pragmático, desde la Escuela de Palo Alto, Bateson (1972) y Watzlawick et al. (1967), desplazaron el foco del individuo hacia el sistema de relaciones. Su enfoque desmontó la linealidad del modelo tradicional al proponer que la comunicación es un proceso circular de interacción donde “es imposible no comunicar”. Para nuestro análisis, este enfoque aporta dos distinciones operativas claves: la diferenciación entre los niveles de contenido y relación —lo que explica por qué disputas operativas suelen encubrir conflictos vinculares— y la distinción entre los canales digital y analógico, validando la relevancia de la corporalidad como el contexto que califica y otorga sentido al texto.

Más adelante, la biología del conocimiento (Maturana y Varela, 1984) ofrece otra deconstrucción a la metáfora de la transmisión. Al definir a los seres vivos como sistemas cerrados, postula que nadie puede “instruir” o introducir información en la mente de otro; lo único que hacemos es gatillar procesos internos de construcción de sentido. Desde esta óptica, la comunicación deja de verse como un transporte de datos para entenderse como una danza de ajustes mutuos: un proceso de transformación recíproca donde los interlocutores no solo actúan juntos, sino que se modifican mutuamente hasta lograr un acoplamiento que les permite coordinar sus acciones futuras.

Sobre estos cimientos, y recuperando la pragmática de los actos de habla, Echeverría (1994, 2000/2005) sintetiza la propuesta de la Ontología del Lenguaje: si el lenguaje es acción y constitutivo del ser humano, entonces la comunicación es generativa; no solo describe una realidad preexistente, sino que crea nuevas realidades y posibilidades de acción. Desde esta perspectiva, las competencias conversacionales se redefinen no como habilidades blandas accesorias, sino como un recurso estratégico para el diseño de equipos y la gestión de resultados.

### ***3.3. Un mapa multidimensional: de la transmisión de información a la complejidad interpretativa***

Si aceptamos las premisas de la genealogía expuesta —que el lenguaje es acción y que la comunicación es un fenómeno sistémico, generativo y reconstruido por el fenómeno de la subjetividad—, resulta evidente que el modelo matemático ya no nos sirve para navegar el fenómeno de la comunicación humana. Se hace necesario, entonces, desplegar una nueva cartografía que no solo describa mejor el fenómeno, sino que nos sirva de base para intervenir en él.

Capitalizando este recorrido teórico, y tomando como eje la noción de competencias conversacionales (Echeverría, 2000), proponemos un modelo operativo que abandona definitivamente el esquema mecánico de “emisor-receptor” para adoptar una dinámica de orador y oyente. Lejos de ser piezas estáticas en una cadena de montaje de datos, estos roles se redefinen aquí como posiciones intercambiables, ocupadas por personas que no

operan por mera transmisión de información, sino que están atravesadas y definidas por el fenómeno de la interpretación.

Este mapa multidimensional se estructura sobre dos grandes ejes críticos que nos permiten visualizar dónde se alojan las “fallas” invisibles para el modelo tradicional: la multicanalidad y la naturaleza subjetiva del sentido.

### 3.3.1. La multicanalidad

Se trata de la integración de lo digital y lo analógico. Recuperando los aportes de Watzlawick et al. (1967), nuestro modelo asume que la comunicación transcurre simultáneamente por dos canales de naturaleza distinta, que no siempre están alineados:

- **El canal digital (lingüístico):** es el dominio de la palabra y el símbolo. Es la dimensión que nos distingue como especie humana y nos separa del resto del reino animal<sup>2</sup>, permitiéndonos articular sentido a través de la sintaxis y la gramática. A diferencia de la simplificación tradicional, este canal no se limita a “lo dicho”. Lo digital es un fenómeno complejo compuesto por lo dicho (el texto explícito), lo escuchado (la interpretación lingüística del otro) y lo callado (el diálogo interno no expresado). Cada una de estas dimensiones trae consigo una miríada de oportunidades para el malentendido: lo que digo no es lo que el otro escucha, y lo que callo suele operar con más fuerza que lo que explícito.

- **El canal analógico (corporal):** es nuestra herencia mamífera. Si lo digital transmite el contenido, lo analógico define la relación y dota de sentido al texto. Se manifiesta en la corporalidad: las posturas, los gestos, la cadencia, el volumen de la voz y la tensión muscular. Aunque suele ser uno de los aspectos menos estudiados en la gestión organizacional, funciona como el gran validador del mensaje: un “sí” digital planteado con una corporalidad analógica de rechazo, comunicacionalmente es un “no”. Por ejemplo, en una reunión, un jefe responde “sí, dale” pero lo hace con tono que puede interpretarse como cortante, sonrisa tensa, mirada evitativa y el cuerpo hacia atrás (distancia, cierre postural). Aunque la palabra sea afirmativa, el interlocutor suele inferir falta de compromiso o rechazo, y ajusta su conducta en consecuencia (pide confirmación, posterga, se “cubre” o busca otra vía). Este tipo de lectura es consistente con evidencia experimental sobre mensajes incongruentes de actitud, donde la inferencia del receptor pondera más las claves vocales (tono, cadencia, volumen) y faciales que el contenido verbal cuando se comunican sentimientos o actitudes (Mehrabian y Ferris, 1967; Mehrabian y Wiener, 1967).

### 3.3.2. La co-construcción subjetiva de sentidos

El segundo eje del mapa desplaza el foco desde el mensaje hacia el proceso de construcción de significado. Aquí integramos la premisa de Maturana y Varela: los seres vivos operan con un determinismo estructural “operacionalmente cerrado”, en el sentido de que el entorno no transmite información que instruya al organismo sobre qué cambio realizar, sino que lo perturba y la transformación que ocurre depende de la estructura e historia del propio sistema. Esto implica que el oyente no “recibe” información pura del exterior como si se tratara de un contenido que se incorpora tal cual, sino que reconstruye sentido a partir de sus filtros perceptivos y de su acoplamiento histórico con el entorno (Maturana, 1990; Maturana y Varela, 1984). A esta base biológica se integra indisolublemente el dominio de la emocionalidad: las emociones no son “ruido” que molesta a la razón, sino disposiciones para la acción que abren y cierran cursos de acción posibles y, con ello, condicionan el proceso interpretativo. Desde el miedo, la apertura a la escucha tiende a cerrarse; desde la confianza, se habilita la coordinación. El sentido, por tanto, no es algo que se transmite, sino algo que se co-construye subjetivamente en la interacción. En síntesis, este mapa nos permite abandonar la queja inefectiva centrada en la transmisión (“pero si le mandé el mail”, “se lo dije clarísimo”, “estaba todo en el procedimiento”, “no entiendo cómo no

<sup>2</sup> Vale la pena notar que esta exclusividad humana sobre el lenguaje digital está siendo desafiada por primera vez en nuestra historia. Como señala Harari (2024), la Inteligencia Artificial ha “hackeado” el sistema operativo de la civilización al dominar el lenguaje, convirtiéndose en la primera entidad no humana capaz de generar lenguaje digital complejo.



lo vio si se lo puse en negrita”) para pasar a preguntas de diseño organizacional: ¿Cómo están alineados mis canales digital y analógico? ¿Qué está ocurriendo en la dimensión de lo callado de esta conversación? Y, como centro de gravedad del modelo: ¿Desde dónde está percibiendo e interpretando el otro lo que digo? Asumimos así que la efectividad de mi hablar no se valida en mi boca, sino en la escucha del otro.

### **3.4. Profundización del canal digital: la complejidad de lo dicho, lo escuchado y lo callado**

Habiendo presentado el mapa general, resulta indispensable hacer un “doble clic” en los componentes del canal digital. Si aceptamos que este canal no es un tubo neutro por donde viajan datos, sino un espacio de construcción de sentido, debemos desarmar sus tres dimensiones operativas: el hablar, el escuchar y el silenciar. Cabe señalar aquí que, por razones de alcance, reservaremos para un futuro trabajo el análisis pormenorizado de los canales analógico (corporal) y emocional. En esta instancia nos enfocaremos en la complejidad lingüística como punto de partida para la gestión del conflicto.

#### **3.4.1. El hablar (que viene con un “mundo” de la mano)**

Siguiendo la premisa de Maturana (2006), todo hablar “trae un mundo de la mano”; es decir, mediante el lenguaje no solo describimos la realidad, sino que intervenimos en ella y configuramos el modo en que actuamos y coordinamos acciones. Esta perspectiva se articula con la tradición pragmática del lenguaje: tal como mostraron Austin y Searle, en cada enunciado coexisten un nivel locucionario (lo que se dice) y un nivel ilocucionario (lo que se hace al decirlo). La falta de distinción entre estos niveles explica buena parte de los malentendidos que emergen en las interacciones organizacionales.

Echeverría (1994) sistematiza esta dimensión performativa distinguiendo seis actos básicos del habla que organizan nuestras conversaciones: afirmaciones, como descripciones de hechos verificables; juicios, como valoraciones que requieren criterios y evidencia; declaraciones, que generan nuevas realidades institucionales; pedidos, que solicitan a otro hacerse cargo de una inquietud; ofertas, que expresan nuestro compromiso para atender la inquietud de otro; y promesas, que resultan del acople entre pedido u oferta y la declaración de aceptación. Estas distinciones permiten observar que numerosos conflictos no surgen por “falta de comunicación”, sino por el uso inadecuado del acto del habla (por ejemplo, juicios formulados como si fueran afirmaciones, o pedidos expresados de manera implícita).

En el marco de la comunicación organizacional, comprender “qué acto del habla corresponde a la inquietud en juego” constituye un criterio central para diseñar conversaciones más efectivas. Elegir el acto adecuado reduce frecuentemente la brecha entre intención y efecto, tiende a favorecer la coordinación y a disminuir la recurrencia del malentendido como fenómeno estructural. Bajo esta mirada, el hablar deja de ser una actividad espontánea para convertirse en una competencia que permite intervenir deliberadamente en la acción colectiva.

#### **3.4.2. La estructura de la escucha: desafiando la dictadura de la oratoria**

Si el hablar es una acción generativa, la escucha es la condición que valida esa generación. Sin embargo, postulo que operamos inmersos en lo que podríamos denominar la “dictadura de la oratoria”. Este sesgo cultural, profundamente arraigado, premia la capacidad de expresión y relega la escucha a un rol secundario o pasivo. Una señal de este desbalance se hace evidente al realizar una búsqueda simple en Google: mientras que el término “oratoria” arroja millones de resultados y una oferta inagotable de cursos para aprender a hablar en público, la búsqueda de formación en “escucha” (o el neologismo escuchatoria) devuelve resultados marginales. Pareciera que hemos diseñado buena parte de nuestra educación formal bajo la premisa de que tenemos una boca para convencer y dos oídos simplemente para dejar entrar el sonido, invirtiendo años en la alfabetización de la palabra escrita y hablada, pero dejando el desarrollo de la competencia de escuchar librado al azar o a la buena voluntad.

Nuestra hipótesis de trabajo busca invertir esta carga: sostenemos que la escucha es una de las dimensiones más activas del proceso de comunicación. Lejos de la concepción mecánica donde el receptor funciona como un mero depósito de datos, proponemos que la escucha es un proceso de ingeniería inversa constante, mediante el cual el oyente reconstruye el sentido a partir de las perturbaciones que recibe.

Para visualizar la complejidad de esta operación proponemos, de manera estrictamente heurística, la siguiente expresión:

$$E = (P + F) \times I$$

donde la escucha (**E**) resulta de la combinación de la percepción biológica (**P**) y el foco atencional (**F**), modulados por los procesos de interpretación (**I**). No se trata de una formulación matemática en sentido estricto, sino de un recurso pedagógico para enfatizar que la interpretación multiplica el impacto de lo percibido y lo atendido.

En el primer término de la ecuación, la Percepción (**P**) nos remite a nuestra condición biológica. Tal como postulan Maturana y Varela (1984), para escuchar no nos limitamos a oír, sino que lo hacemos implicando todo nuestro sistema nervioso. Este sistema actúa como una ventana, maravillosa pero finita, que nos permite percibir solo un rango específico de estímulos. No vemos el espectro infrarrojo ni oímos ultrasonidos; por tanto, nuestra primera limitación es estructural: no percibimos el universo “tal cual es”, sino tal cual nuestra biología nos permite. Sobre esta base opera el factor del Foco (**F**), que introduce el primer nivel de subjetividad radical. Dado que nuestro sistema nervioso es bombardeado constantemente por millones de bits de información, nuestra atención debe realizar un recorte drástico para ser operativa. En este punto resultan especialmente ilustrativos los experimentos sobre “ceguera por falta de atención” documentados por Chabris y Simons (2010/2011), donde muestran que las personas pueden no registrar estímulos altamente salientes cuando su foco atencional está capturado por otra tarea.

En una negociación, esto implica que un vendedor enfocado en cerrar el trato probablemente no escuchará las señales de duda en la voz del cliente, del mismo modo que un padre preocupado por la seguridad puede ser sordo a la necesidad de autonomía que expresa su hijo. Escuchamos lo que nuestro interés recorta, dejando fuera todo lo demás.

El segundo término, la Interpretación (**I**), es el que multiplica la complejidad del proceso. Una vez que los datos han sido percibidos y recortados por el foco, deben ser dotados de sentido. Aquí es donde el oyente, lejos de ser pasivo, se convierte en un constructor de realidad. Esta reconstrucción está atravesada por nuestros modelos mentales y por una serie de sesgos cognitivos que operan como filtros silenciosos.

Entre los más nocivos para la coordinación, destacamos la “maldición del conocimiento”, que nos lleva a asumir erróneamente que el otro cuenta con el mismo contexto que nosotros para entender lo que decimos, y el “realismo ingenuo”, esa creencia de que nuestra interpretación de los hechos es la realidad objetiva y que cualquier divergencia por parte del otro es fruto de la irracionalidad o la mala fe. Así, lo que llamamos “el mensaje del otro” es, en rigor, una producción propia: una narrativa subjetiva tejida con los hilos de nuestra historia, nuestros prejuicios y lo que fuimos capaces de enfocar.

### 3.4.3. Disposiciones estratégicas: la matriz de amigos y enemigos

Comprender que la escucha es este proceso activo de construcción subjetiva nos obliga a revisar nuestra actitud estratégica cuando escuchamos a otros. A menudo, la capacidad de disolver un malentendido se ve bloqueada no por falta de agudeza auditiva, sino por la vigencia de ciertas creencias limitantes que operan como “enemigos” de la escucha.

El obstáculo más frecuente es la presunción de que escuchar implica una pérdida de posición. Bajo este paradigma, operamos con la idea de que si damos espacio a la narrativa del otro mostramos debilidad, validamos su postura o perdemos el control de la situación. Esta disposición defensiva nos lleva a escuchar para responder (y no para entender), ya que asumimos que “ya sabemos” lo que el otro va a decir y cuáles son sus intenciones, cerrando así la puerta a cualquier información que pudiera corregir nuestra interpretación.

Sobre la base de esta concepción de la escucha como proceso activo de construcción de sentido, proponemos una matriz de disposiciones estratégicas (Tabla I) que distingue entre creencias que obstaculizan la coordinación (“enemigos de la escucha”) y creencias que facilitan (“amigos de la escucha”). Esta sistematización sintetiza hallazgos de la literatura sobre negociación y aprendizaje organizacional, así como evidencia recogida en la práctica profesional del autor:

**Tabla I:** *Matriz de disposiciones ante la escucha*

<b>Enemigos de la Escucha (Creencias que alimentan el conflicto)</b>	<b>Amigos de la Escucha (Creencias que facilitan la resolución)</b>
<b>“Escuchar me quita poder”</b> Asociación de la escucha con la pasividad o la debilidad frente a la contraparte.	<b>“Escuchar construye poder”</b> Al entender la necesidad real del otro, me puedo posicionar como el proveedor insustituible de la solución.
<b>“Si escucho, expongo mis falencias”</b> Temor a que, al abrir el juego, queden en evidencia las debilidades de mi propia posición.	<b>“Escuchar es inteligencia táctica”</b> Obtengo información vital para re-articular mis argumentos y fundamentar mis decisiones sobre datos reales.
<b>“Escuchar implica estar de acuerdo”</b> Creencia errónea de que dar espacio a la voz del otro valida su postura.	<b>“Comprender no es aceptar”</b> Puedo legitimar la lógica del otro y entender su coherencia sin que eso implique compartir su opinión.
<b>“Es una pérdida de tiempo, ya sé lo que dirá”</b> Arrogancia de creer que conocemos las intenciones y el mensaje del otro de antemano.	<b>“Solo tengo la certeza de mi propia mirada”</b> Asumo mi ceguera cognitiva: escuchar al otro es la única vía técnica para completar el mapa de la situación.

Fuente: Elaboración propia

#### 3.4.4. La gestión de lo no dicho: el peso de la columna izquierda

Finalmente, el canal digital se completa con su “lado oscuro”: lo no dicho. Argyris (1990) y Argyris y Schön (1974) identificó que en toda interacción conviven la conversación explícita (columna derecha) y la implícita (columna izquierda), compuesta por todo aquello que pensamos y por la articulación lingüística de lo que sentimos<sup>3</sup>, pero que decidimos callar.

Esta disociación se ilustra cuando un colaborador afirma públicamente “estoy de acuerdo con el cronograma”, mientras internamente piensa “es inviable, no llegaremos”. La mala gestión de esta brecha puede derivar en un daño doble: en lo operativo, la organización pierde inteligencia al ocultar alertas críticas; en lo relacional, la falta de autenticidad erosiona la confianza. En la práctica, solemos administrar esta tensión mediante tres mecanismos inefectivos que amplifican el conflicto:

1. **Expresión impulsiva:** la descarga sin filtro que, aunque alivia momentáneamente al emisor, destruye el vínculo y activa la defensa del otro.

2. **Maquillar:** el uso de la ironía o la cortesía excesiva para disfrazar la hostilidad. Al no coincidir el texto amable con el subtexto agresivo, se genera desconfianza y confusión.

3. **Silenciamiento:** la acumulación sistemática de lo no expresado. Lejos de ser una solución, esta retención deriva en resentimiento, somatización o explosiones diferidas.

La persistencia de estos mecanismos nos encierra en un falso dilema: elegir entre callar (y acumular desgaste) o estallar (y dañar la relación). El desafío de la competencia

<sup>3</sup> Referimos a la “estructura lingüística de la emoción” (Echeverría, 2000; Olalla Mayor, 2020): el juicio interpretativo que la sostiene (ej. juicio de “amenaza” en el miedo), a diferencia de la sensación fisiológica. Este componente narrativo es digital y habita el diálogo interno.

conversacional radicaré en encontrar una tercera vía: la capacidad de procesar la Columna Izquierda para poder expresar lo esencial de manera productiva.

#### 4. Una propuesta efectiva de intervención: el procesamiento de la Columna Izquierda

Este trabajo propone un modelo de intervención centrado en el procesamiento de la Columna Izquierda (CI), entendida como la brecha entre la conversación pública y el diálogo interno. Siguiendo la tradición de la ciencia-acción, se sostiene que volver explícita esa información tácita favorece el reemplazo de rutinas defensivas por aprendizaje mutuo, mejorando simultáneamente la calidad de la expresión y de la escucha (Senge1990FifthDiscipline ; Argyris y Schön, 1974; Kofman, 2008).

##### 4.1. El estándar de la expresión efectiva: validación y no defensa

Se define aquí la expresión efectiva como aquella que integra (i) descripción de hechos observables, (ii) explicitación del impacto emocional propio y (iii) formulación de un pedido accionable. Este estándar busca sostener autenticidad sin activar defensas, desplazando la conversación desde la imputación hacia la descripción de impactos y la coordinación de acciones. Ahora bien, la eficacia práctica de este estándar como intervención conversacional depende de condiciones institucionales mínimas —en especial, un umbral razonable de seguridad para disentir y ausencia de represalias—, cuestión que se explicita al discutir los límites y riesgos del procesamiento de la Columna Izquierda (Argyris, 1990; Rosenberg, 1999/2003; Stone et al., 1999).

##### 4.2. El proceso de destilación

La transición desde el pensamiento automático hacia la expresión efectiva requiere un proceso de "destilación". La Columna Izquierda en su estado bruto suele estar colonizada por juicios tóxicos y generalizaciones que impiden la coordinación. Para ilustrar la intervención, contrastamos en la Tabla 2 el procesamiento de un reclamo por plazos, mostrando el paso del juicio interno a la expresión responsable:

**Tabla II:** Destilación de la Columna Izquierda

Cruda	Destilada (Intervención)
"Es un irresponsable. No le importa nada. Siempre hace lo mismo"	"Cuando el informe llega fuera de hora ( <b>Hecho</b> ), me siento ansioso ( <b>Emoción</b> ). Te pido que revise-mos el cronograma ( <b>Pedido</b> )"

##### 4.3. Metodología de gestión en cinco pasos

Se propone un protocolo de intervención en cinco movimientos conversacionales, anclado en desarrollos de ciencia-acción y aprendizaje organizacional, e integrado con aportes de psicología cognitiva y ontología del lenguaje, con el objetivo de transformar reacciones automáticas en respuestas diseñadas. Su implementación supone ciertas condiciones que se discuten en el punto 4.4.

**Paso 1. Identificar y exteriorizar:** el punto de partida es la autoconciencia, entendida como monitoreo del propio estado emocional en tiempo real (Goleman, 1995). Para favorecer el distanciamiento reflexivo, se propone registrar por escrito la conversación pública y el diálogo interno en dos columnas, operacionalizando una “reflexión sobre la acción” que vuelve examinable el conocimiento tácito (Argyris y Schön, 1974; Schön, 1983). Esta externalización reduce carga cognitiva y facilita observar la emoción, en lugar de quedar capturado por ella (Pennebaker, 1997).

**Paso 2. Asumir la responsabilidad:** una vez explicitado el contenido de la CI, suele emerger una atribución externa de la emoción (“él me hace enojar”) y una atribución ontológica sobre el otro (“él es un incompetente”). El desafío consiste en desplazar el locus de control desde el entorno hacia la propia agencia (Rotter, 1966), reconociendo que la CI está compuesta principalmente por juicios—interpretaciones que expresan la estructura del observador más que propiedades del objeto (Echeverría, 1994)—. En términos de responsabilidad incondicional, se trata de recuperar capacidad de respuesta ante la situación, sustituyendo la posición de víctima por una posición de autoría (Kofman, 2006).

**Paso 3. Decidir el propósito:** tras asumir la autoría de la CI, el individuo debe elegir desde qué modelo mental operará. En contextos de amenaza o vergüenza potencial, suele activarse el Modelo I (control unilateral), orientado a maximizar el ganar y suprimir afectos negativos, lo que protege la posición propia, pero inhibe aprendizaje y resolución conjunta (Argyris, 1985). El movimiento técnico consiste en interrumpir ese automatismo defensivo para transitar hacia el Modelo II (aprendizaje mutuo), orientado a producir información válida y sostener libre elección. Este desplazamiento supone priorizar efectividad sobre “tener razón” (Kofman, 2008).

**Paso 4. Disminuir la intensidad:** Antes de expresar la CI, se propone depurar la carga adjetivadora y emocional del juicio, operando sobre los estándares de evaluación propios de los juicios: (i) validez (autoridad/competencia para emitirlo) y (ii) fundamentación (hechos observables que lo sostienen) (Echeverría, 1994). Este movimiento, afín a “bajar la escalera de inferencias”, favorece pasar de atribuciones globales a observaciones acotadas y discutibles, útiles para diseñar la conversación (Argyris, 1982; Senge, 1990).

**Paso 5. Expresar la CI de manera efectiva:** Se propone operacionalizar la sintaxis “Yo me siento [X] cuando ocurre [Y]. Por eso, te pido [Z]”, integrando descripción fáctica, apropiación emocional y pedido accionable (Rosenberg, 1999/2003). Al sustituir atribuciones ontológicas por reporte de experiencia propia, se reduce la reactividad defensiva del interlocutor y se aumenta la probabilidad de una conversación orientada al aprendizaje (Stone et al., 1999). En términos organizacionales, la práctica sostenida de este estándar puede contribuir a pasar de culturas que naturalizan ocultamiento o agresión hacia culturas de compromiso, donde la autenticidad productiva se vuelve un recurso de coordinación.

#### ***4.4. Límites y riesgos en la gestión de la Columna Izquierda: condiciones culturales e institucionales de aplicabilidad***

La Columna Izquierda, en tanto fenómeno intrapersonal, resulta inevitable: siempre existe un dominio de interpretaciones, emociones y juicios que no se expresan en la conversación. En ese plano, su registro y procesamiento puede operar como herramienta de clarificación y autogestión. Sin embargo, el pasaje desde ese trabajo intrapersonal hacia el plano interpersonal—esto es, su puesta en conversación— introduce un conjunto de riesgos relacionados a su gestión inadecuada y, especialmente, de las condiciones culturales e institucionales en las que se intenta implementarla. En relaciones atravesadas por asimetrías de poder, jerarquías rígidas o reglas implícitas que desalientan el disenso, la exposición de contenidos sensibles distribuye vulnerabilidad de manera desigual y puede

activar conductas defensivas o estrategias de autoprotección (Argyris, 1990; Morrison y Milliken, 2000).

Un primer grupo de riesgos se vincula al contexto. En culturas con baja seguridad psicológica, donde el error se castiga o el desacuerdo se interpreta como deslealtad, la conversación difícil tiende a desplazarse hacia el silencio, la simulación o la comunicación indirecta, aun cuando existan discursos institucionales de “apertura” (Edmondson, 1999)<sup>4</sup>. En estos escenarios, la Columna Izquierda puede quedar atrapada en dobles mensajes: se invita a hablar, pero se sanciona la franqueza; se declaran valores de aprendizaje, pero se premia la obediencia. Esta brecha entre teoría expuesta y teoría en uso, que Kofman conceptualiza como una forma de “esquizofrenia organizacional”, vuelve particularmente tóxico el intento de gestionar la Columna Izquierda, porque incrementa el cinismo y refuerza el retiro defensivo (Kofman, 2006). A ello se suman, como condiciones críticas, una cultura de culpa (que transforma el feedback en imputación) y la baja confiabilidad de la confidencialidad: si las conversaciones no cuentan con resguardos creíbles, la herramienta se deslegitima y su uso puede producir daños relacionales difíciles de revertir.

Un segundo grupo de riesgos se vincula a la implementación. Aun en contextos razonablemente favorables, una aplicación “en crudo” del dispositivo —por ejemplo, exigir transparencia inmediata, forzar revelaciones o convertir la Columna Izquierda en evidencia para “ganar” una discusión— puede intensificar defensas y erosionar confianza. Por esta razón, su puesta en conversación requiere diseño: selección de momentos y canales, uso del estándar de expresión efectiva (hechos observables, impacto emocional propio y pedido accionable), y acuerdos explícitos sobre reglas de escucha y tratamiento de lo compartido. En términos organizacionales, una alternativa prudente consiste en canalizar estas prácticas mediante instancias mediadas (por referentes de recursos humanos o facilitadores externos) y, complementariamente, incorporarlas como contenido entrenable en programas de capacitación, de modo que las competencias necesarias para gestionar conversaciones percibidas como difíciles se desarrollen de manera progresiva y no sólo reactivamente frente al conflicto (Edmondson, 1999; Stone et al., 1999).

## 5. Conclusiones

El recorrido propuesto en este trabajo partió de una pregunta clave para la gestión contemporánea: ¿por qué, a pesar de la inversión en capacitación técnica y tecnologías de la información, persisten en las organizaciones ineficiencias operativas y deterioro en la calidad de los vínculos laborales? Este análisis sugiere que la respuesta no se halla principalmente en una falta de destreza para transmitir información, sino en la insuficiencia estructural del paradigma comunicacional con el que intentamos gestionar la complejidad humana. A lo largo del artículo se argumentó que la metáfora de la transmisión de información —donde comunicar es enviar un mensaje desde un emisor hacia un receptor luchando contra el “ruido”— resulta inadecuada para abordar el conflicto organizacional. Este enfoque tiende a reducir el malentendido a una falla técnica, invisibilizando su naturaleza práctica: un desvío interpretativo donde las partes coordinan acciones sobre supuestos divergentes. En este sentido, la distinción entre incomprensión (falla de código) y malentendido (falla de sentido) se vuelve crítica para el diagnóstico gerencial, porque permite abandonar la búsqueda del “error” como problema individual y orientarse al diseño de la brecha interpretativa.

Desde esa base, el aporte central del trabajo fue proponer un giro desde un modelo correctivo hacia uno generativo. En lugar de concentrar la intervención en la “claridad del emisor”, se sostuvo que la escucha opera como una construcción activa de sentido: el oyente valida, completa y reconstruye la información. Sin embargo, se argumentó también que la escucha, por sí sola, es insuficiente si no se aborda la dimensión de lo no dicho. Por ello, se

<sup>4</sup> La literatura empírica sobre *seguridad psicológica y silencio organizacional* sugiere que, en climas percibidos como punitivos o de baja seguridad para disentir, disminuye la probabilidad de que las personas expresen inquietudes, reconozcan errores o planteen discrepancias, lo que tiende a limitar conductas de aprendizaje y a reforzar distintas formas de silencio. Véase, en particular, Edmondson (1999) y Morrison y Milliken (2000)

situó el procesamiento de la Columna Izquierda como competencia cardinal para intervenir en conflictos de origen comunicacional: no como catarsis ni como silenciamiento, sino como tecnología de gestión que contribuye a transformar juicios paralizantes y reactividad emocional en información operativa (hechos, impactos y pedidos), habilitando conversaciones de coordinación más efectivas. La discusión de los apartados 2 y 3 permitió delimitar el problema y cuestionar los supuestos dominantes que modelan el sentido común organizacional sobre la comunicación. A partir de allí, el apartado 4 desarrolló una propuesta de intervención orientada a institucionalizar prácticas conversacionales entrenables, con foco en validar sentido, gestionar rigurosamente los juicios y procesar productivamente la Columna Izquierda. En conjunto, la tesis sostenida es que resulta plausible que una porción relevante de la productividad y de la calidad vincular se juega en la calidad de las conversaciones que una organización es capaz de sostener.

Esta perspectiva reconfigura la comprensión de la tarea directiva y de liderazgo. Si aceptamos que liderar, inspirar, planificar, organizar, dirigir y controlar se sostienen, en gran medida, en coordinaciones lingüísticas, entonces la calidad del management resulta altamente condicionada por la calidad de las conversaciones disponibles. En esta línea, la competencia conversacional deja de ser una “habilidad blanda” periférica para ubicarse en el núcleo del negocio. Una organización que institucionaliza protocolos para procesar sistemáticamente su Columna Izquierda podría contribuir a reducir costos de no-calidad (rotación, conflictividad, errores evitables) y, en ciertos contextos, a fortalecer condiciones de confianza que suelen asociarse a ventajas competitivas. Sin embargo, estos efectos dependen de condiciones de aplicabilidad —por ejemplo, seguridad psicológica suficiente, reglas claras para disentir y resguardos creíbles de confidencialidad—; en ausencia de esas condiciones, la implementación puede intensificar defensas y reforzar el silencio organizacional. El tránsito desde una cultura de la “política” —caracterizada por el ocultamiento estratégico y la defensa de la imagen— hacia una cultura del compromiso depende, en parte, de la capacidad de sus líderes para diseñar contextos donde la autenticidad productiva sea la norma y no la excepción.

Finalmente, corresponde reconocer las limitaciones del alcance propuesto. Este trabajo se centró en la dimensión lingüística o digital del fenómeno comunicacional. Sin embargo, la validación del sentido y la construcción de la confianza se juegan también en el terreno no verbal. Como línea de continuidad, se propone explorar cómo se articula este modelo lingüístico con la inteligencia corporal —entendida como la disposición física que habilita o cierra la comunicación— y con la inteligencia emocional —entendida como la gestión de predisposiciones para la acción—. Un modelo integral de competencias conversacionales deberá incorporar estas dimensiones, comprendiendo que la coherencia entre lo que se dice (lenguaje), lo que se siente (emoción) y lo que se muestra (cuerpo) es condición relevante de la credibilidad del liderazgo.

## Referencias

- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*. Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, Change, and Defensive Routines*. Pitman.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Allyn & Bacon.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Austin, J. L. (1962). *How to Do Things with Words*. Oxford University Press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine Books.
- Bossi, J. I. (2013). *La llave del conflicto: Novela didáctica organizacional* (1.ª ed.). melHibe.
- Chabris, C., & Simons, D. (2011). *The invisible gorilla: And other ways our intuitions deceive us* [El gorila invisible]. Siglo XXI. (Fecha inicial de publicación 2010)
- Dascal, M. (2002). Interpretación y comprensión. En R. Kusch (Ed.), *Pensar la interpretación*. Trotta.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for the future: The 1990s and beyond*. Dutton.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje* (1.ª ed.). Comunicaciones Noreste Ltda.
- Echeverría, R. (2000). *The emerging company: The evolution of business through conversational leadership*. Newfield Network.
- Echeverría, R. (2005). *La empresa emergente*. Granica. (Fecha inicial de publicación 2000)

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. Houghton Mifflin.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen Ediciones.
- Gilovich, T., Savitsky, K., & Medvec, V. H. (1998). The illusion of transparency: Biased assessments of others' ability to read one's emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 332-346.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Harari, Y. N. (2024). *Nexus: Una breve historia de las redes de información desde la Edad de Piedra hasta la IA*. Debate.
- Kofman, F. (2006). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios* (Vols. 1-3). Granica.
- Kofman, F. (2008). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Aguilar.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Maturana, H. R. (1990). *Biología de la cognición y epistemología*. Ediciones de la Universidad de la Frontera.
- Maturana, H. R. (2006). *El sentido de lo humano*. Dolmen Ediciones.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1984). *El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano*. Editorial Universitaria.
- Mehrabian, A., & Ferris, S. R. (1967). Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), 248-252.
- Mehrabian, A., & Wiener, M. (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(1), 109-114.
- Moore, C. W. (1995). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* [El proceso de mediación: Estrategias prácticas para resolver conflictos]. Granica. (Fecha inicial de publicación 1986)
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Olalla Mayor, J. (2020). Reconstrucción lingüística de emociones y estados de ánimo. *The Newfield Network*.
- Pennebaker, J. W. (1997). Writing about emotional experiences as a therapeutic process. *Psychological Science*, 8(3), 162-166.
- Pinker, S. (2007). *The stuff of thought: Language as a window into human nature*. Penguin.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Management*. Pearson.
- Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent communication: A language of compassion* [Nonviolent communication: A language of life]. PuddleDancer Press. (Fecha inicial de publicación 1999)
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Saussure, F. d. (1916). *Course in general linguistics*. McGraw-Hill.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Searle, J. R. (1969). *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999). *Difficult conversations: How to discuss what matters most* [Conversaciones difíciles: Cómo discutir lo que más importa]. Norma.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. Ballantine Books.
- Tannen, D. (2006). *You're wearing that? Understanding mothers and daughters in conversation*. Random House.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Thomas, J. (1983). Cross-cultural pragmatic failure. *Applied Linguistics*, 4(2), 91-112.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. W. W. Norton.