

**Enrique Sacanell**

Prólogo de Jorge Cuervo

# ¿Cómo se lo digo?

## El arte de las conversaciones difíciles

El impulso de cambios efectivos  
a través del diálogo

Libros de Cabecera

# **¿Cómo se lo digo?**

**El arte de las conversaciones difíciles  
El impulso de cambios efectivos a través del diálogo**

**Enrique Sacanell**

**Prólogo de Jorge Cuervo**

## **Dedicatoria**

Para Galder, Gema y Gaël. Orgullo y luz de mi vida.

A mis padres, siempre listos para dar su apoyo.

A todas las personas que han sufrido mis dificultades para  
manejar conversaciones difíciles.

## Prólogo

Amigo lector, vivir es una actividad de riesgo. Desde que el mundo es mundo, los seres humanos hemos ido aprendiendo y creciendo enfrentándonos al gran reto de la supervivencia. De ahí nuestra prodigiosa capacidad de sobreponernos a situaciones adversas. El paso de los siglos nos preparó a conciencia para dar respuesta a situaciones extremas y, para ello, desarrollamos un poderoso ego. En paralelo, nuestro cerebro se moldeó para sobrevivir en grupo, lo cual requiere una comunicación eficaz, cuyo instrumento principal es la conversación. Milenios después, esto es lo que somos, *supervivientes luchadores que conversan*. Estás a punto de sumergirte ahora en una obra muy útil, que te guiará a través de un territorio de autoconocimiento, de crecimiento personal y profesional, en la que descubrirás cuáles son las dificultades que presenta esta relación entre ego y conversación, y cómo convertirlas en oportunidades que te ayudarán a mejorar tu vida, tu éxito y —por qué no— tu felicidad.

A lo largo de la evolución nos fuimos convirtiendo en especialistas en lograr seguridad mediante el control del entorno, de la naturaleza, a la que percibimos como la gran causante de incertidumbre. Aprendimos a sentirnos seguros mirando hacia afuera para reducir dicha incertidumbre. La vida, en suma, nos hizo buscadores de *seguridad externa*, nos enseñó a vivir *contra la incertidumbre*. ¿Será esta la razón por la que nos atraen tanto las historias extremas, heroicas? La literatura, el cine, el teatro, el arte en general, se han esforzado en

darles forma tangible con el ánimo de vislumbrar de qué va esto del vivir. Sin embargo, aunque los peligros que acechaban eran grandes, solían conformar un repertorio limitado y se hacían presentes esporádicamente. En cierto modo, el mundo se permitía la sensación de ser estable, y concedía espacios de recuperación entre aventura y aventura. La vida del ser humano no se alejaba demasiado de la de sus parientes mamíferos, y brillantes biólogos, como Robert Sapolsky, han sabido ponerlo de manifiesto.

Por el contrario, ¿qué está ocurriendo hoy en día? Muy deprisa –sobre todo en las tres últimas generaciones– asistimos al nacimiento de un mundo nuevo que responde a paradigmas diferentes. Todo cambia cada vez más rápido, buceamos en un exceso de información, afrontamos constantemente gran número de situaciones, tal vez no tan dramáticas pero incesantes, sin tregua, impidiéndonos recuperarnos, tomarnos un respiro... Estamos dando a luz un entorno que nos protege mejor de aquellas grandes amenazas extremas, pero a cambio nos sume en una complejidad y una aceleración que rebosan incertidumbre. A menudo sentimos que no sabemos dar respuesta y eso nos hace sufrir más de lo que deberíamos. Como dicen los aficionados a los videojuegos, «hemos saltado de pantalla». Ahora el mundo nos grita que dejemos de vivir *contra la incertidumbre* y que aprendamos a manejarnos *en la incertidumbre*. Debemos depender menos de controlar el entorno —porque cada vez es más difícil— y en su lugar encontrar la seguridad mirando hacia dentro de nosotros mismos, potenciando las propias capacidades personales, sabiendo gestionar mejor situaciones muy diversas y complejas... Estamos pasando de ser *buscadores de seguridad externa* a ser *creadores de seguridad interna*.

Date cuenta, apreciado lector, de la relevancia que en tal proceso está llegando a adquirir la comunicación interpersonal: cada día es más importante el comunicarnos más, pero, sobre todo, el comunicarnos mejor. Y este libro sin duda te va a ayudar a conseguirlo. Para desplegar todo nuestro potencial necesitamos conversar mucho y bien. Somos seres que sobreviven, crecen y aprenden en colectividad. Todo cambio personal requiere contar con los demás: a veces se hace con la ayuda de los demás, otras a pesar de los demás y, lo más habitual, ambas cosas a la vez... Las relaciones interpersonales —y las conversaciones que conllevan— resultan claves para hacer de nosotros lo que somos. ¡Y más aún para conseguir llegar a ser aquello que podríamos ser! Lo que de verdad hoy nos demanda la vida es resolver mejor esa permanente lluvia fina de incesantes interacciones cotidianas.

Fácilmente atraen nuestra atención las grandes cuestiones: ¿me caso? ¿quiero tener hijos? ¿me hipoteco?... por supuesto, tales decisiones requieren atención, tiempo y energía... Pero si te fijas bien, ser lo que quieres ser, tener una vida feliz, o lograr un determinado éxito, va a depender sobre todo de la *trayectoria vital* que sepas construirte a lo largo del tiempo. Quienes nos dedicamos profesionalmente al desarrollo de las personas somos muy conscientes de que el reto del cambio personal solo es posible trabajando también los pequeños cambios diarios. ¡Incluso tus posibilidades de resolver los grandes temas acaban siendo consecuencia de gestionar bien multitud de pequeñas situaciones que tienen la llave del éxito final!

El verdadero cambio transformador suele ser en la mayoría de las ocasiones una acumulación de *micro cambios* sostenidos a lo largo del tiempo, que modifican tu trayectoria vital de forma irreversible... Hasta que un día,

al mirar atrás, te sorprendes constatando lo que has logrado, te has convertido en una persona diferente.

Por eso son de tanta relevancia esas actividades que, ejercidas a diario, proporcionan incesantes oportunidades de practicar el cambio sostenido que conduce a la transformación. A menudo se trata de cosas tan cotidianas que solemos dar por supuesto que las hacemos bien; por eso apenas nos fijamos en ellas y no les extraemos todo el provecho que deberíamos. Me refiero a acciones como respirar, comer... conversar. Aunque a primera vista suene exagerado, la conversación es una actividad humana tan fundamental como comer o respirar. Estas alimentan nuestro cuerpo físico, pero la conversación alimenta nuestras emociones, nuestra mente, nuestro espíritu.

¿Cómo saber si conversamos bien? Las conversaciones —de incuestionable valor para nuestro crecimiento personal y profesional— que nos inducen a plantearnos esta pregunta son precisamente aquellas que vivimos con incomodidad, tal vez incluso con miedo, aquellas que denominamos *conversaciones difíciles*. Son muy importantes porque te ayudan a tomar consciencia de que te enfrentas a un límite que debes cruzar para acceder a tu crecimiento, a tu liderazgo. En realidad, son oportunidades inmejorables porque su crudeza desmonta coartadas y autoengaños para mostrar el camino a seguir. ¡Te incomoda, luego ahí hay algo para ti! Seguramente algún aprendizaje, algún tesoro vital...

Al igual que ocurre con el miedo, las conversaciones difíciles son grandes creadoras de consciencia. Son parte sustancial de esos pequeños retos cotidianos que te confieren el poder de cambiar tu vida. No creo estar exagerando al hacer esta afirmación, pues he tenido ocasión de comprobarlo a lo largo de mi carrera profesional

en entornos muy diversos. Enrique Sacanell sabe hacerlo evidente utilizando claros ejemplos, muy vivos, que traslucen un conocimiento profundo, fruto de una rica experiencia profesional. Probablemente no te será difícil identificarte con los protagonistas de tales situaciones, porque seguro que en tu vida ya habrás pasado por muchas de ellas.

En este nuevo mundo naciente, está creciendo muchísimo nuestro conocimiento de la naturaleza humana. Podemos trabajar nuestra mente, dialogar con las emociones, empezamos a saber cómo mejorar sustancialmente nuestra capacidad para incidir en las relaciones interpersonales. Como pronto descubrirás en estas páginas, Enrique Sacanell no solo construye sobre una sólida base de tal conocimiento -cimentada sobre autores tan importantes como Echeverría, Scharmer o Argyris, por ejemplo— sino que sabe, con prosa fácil y amena, impregnarla también de su amplísima experiencia práctica. Te tiende una mano cálida y firme para que recorras con paso seguro el hasta ahora inquietante sendero de las conversaciones difíciles. Y digo hasta ahora, porque tengo la convicción de que, siguiendo las pautas que propone, tal inquietud puede empezar a mutar en satisfacción desde muy pronto. Sin más preámbulos, te animo a iniciar ya la lectura de este libro y, en consecuencia, a emprender un fascinante camino de transformación, paso a paso, conversación a conversación.

**Jorge Cuervo**, es consultor, formador y autor en liderazgo y gestión del cambio.

[www.versorconsulting.com](http://www.versorconsulting.com)

## **Introducción**

Jaime es un buen profesional y podría decir que una buena persona. Nos conocemos hace tiempo y tenemos cierta amistad. Incluso hemos pasado fines de semana las dos familias juntas. Sin embargo, desde hace meses, ha tomado la costumbre de hacer bromas a partir de mis intervenciones en las reuniones. A él le debe resultar gracioso pero a mí me molesta muchísimo. ¿Cómo se lo digo?

Maite es probablemente una de las mejores jefas que he tenido. Respetuosa y muy buena profesional. Siempre la primera cuando hay complicaciones y no le preocupa remangarse. No siempre es fácil estar a su altura pero yo no quiero defraudarla a ella ni al equipo. Sin embargo, siento que mi tiempo aquí ya se ha acabado, necesito nuevos estímulos. ¿Cómo se lo digo?

Cuando Jon llega al trabajo, lo primero que hace es dedicar media hora o más a consultar su correo y las redes sociales. Ambos compartimos tareas y el tiempo que dedica a esa actividad me termina afectando ya que soy yo quien acaba asumiendo el trabajo que tenemos compartido y que hay que sacar a primera hora. ¿Cómo se lo digo?

Situaciones como estas nos son familiares. Hay múltiples momentos, tanto en el entorno laboral como en el personal, en que sentimos que deberíamos tener una conversación con alguien, pero nos resulta difícil afrontarla. Por nuestra cabeza pasan todo tipo de imágenes de lo que podría ocurrir si llegamos a iniciar esa conversación y todas suelen ser bastante catastróficas. Al final, en muchas ocasiones, nos convencemos de que es mejor no decir nada.

O de que no es el momento oportuno. O de que quizás, si esperamos, la situación se reconduzca por sí sola.

En otros momentos, nos armamos de valor y nos lanzamos a mantener esa conversación para concluir confirmando nuestras peores predicciones. Mantener una conversación difícil no es solo cuestión de voluntad. No mantenerla tiene consecuencias muy negativas a medio y largo plazo, y abordarla sin la preparación adecuada puede ser aún peor. A hablar aprendimos de manera autodidacta, pero saber conversar implica un aprendizaje, y llevar adelante conversaciones difíciles con efectividad requiere entrenamiento.

El libro que tienes en las manos pretende ayudarte a comprender mejor qué son y qué dinámicas caracterizan las conversaciones difíciles, planteándote pautas que te pueden ser útiles para afrontar estas situaciones con mayor habilidad y más posibilidades de éxito.

Y hablamos de posibilidades porque no se pueden ofrecer garantías. Una de las grandezas del ser humano es la diversidad y, con ella, la imposibilidad de predecir sus comportamientos. Por muy preparados que vayamos no podemos anticipar lo que la persona con la que conversemos va a decir, ni cómo va a reaccionar. Ni tan siquiera podemos predecir con exactitud cómo vamos a reaccionar nosotros mismos a sus palabras o las que nosotros pronunciaremos. En consecuencia, nadie puede asegurar el resultado de una conversación difícil por muy preparado que se vaya a ella. Por ello, este libro aspira a dotar de más herramientas para poder mejorar nuestro desempeño en esas circunstancias. Pero, desde este momento, queremos dejar claro que, incluso con ellas, tendremos conversaciones difíciles que no resulten todo lo

bien que hubiéramos deseado, aunque esperamos que bastante mejor de lo que hubieran resultado sin su ayuda.

## **Las conversaciones difíciles y el cambio en las organizaciones**

Mejorar nuestras habilidades para hacer frente a una conversación difícil no es algo vinculado exclusivamente al aspecto más individual. No es solo una competencia de interés para desarrollarnos como persona o para ser más efectivos conversando con otros en ese ámbito más microsocioal. Si en la perspectiva más individual parece evidente la idea de que cuando hay una dificultad o un problema lo que falta es una conversación —a veces sobra una mal planteada—, la misma máxima podemos aplicarla a los equipos y a las organizaciones.

Podemos encontrar situaciones vinculadas al desempeño en el equipo: «Luz es una trabajadora enormemente comprometida con el equipo, siempre dispuesta a lo que sea necesario. Sin embargo, desde hace unos meses la calidad de su trabajo ha mermado ostensiblemente sin que ella parezca haberse dado cuenta. ¿Cómo se lo digo? ».

Otras a dinámicas en las que una persona no ocupa el lugar que le corresponde y genera situaciones problemáticas para el equipo: «Mikel es un miembro veterano del equipo y un profesional competente. Su papel es clave en el equipo. Hace unos meses el Director fue trasladado y yo fui nombrado para ese cargo. Desde entonces Mikel actúa como si el responsable fuera él. ¿Cómo se lo digo?».

O, entre otras muchas, situaciones en las que el desempeño del líder causa malestar en el equipo: «Iker fue

mi compañero de equipo durante muchos años. Trabajamos codo con codo maravillosamente. Hace ya casi un año ascendió a la plaza de Director y cada vez le veo más desconocido. Hace cosas que nunca me hubiera esperado de él y no parece muy abierto a escuchar opiniones que no coincidan con las suyas. Creo que sería bueno para el equipo y para él que escuchara cómo le veo, pero ¿cómo se lo digo?».».

Cualquiera de estas conversaciones puede ser una conversación ante la que no sintamos mayor inquietud. Sin embargo, para muchos de nosotros, la mayoría de ellas no nos deja indiferentes. Más bien despiertan emociones que hacen que las veamos como un momento complicado, difícil. Y realmente lo es. No es fácil afrontar adecuadamente y de manera efectiva una conversación en la que sentimos que hay cosas importantes en juego y en la que las emociones están presentes con cierta intensidad, más aún cuando no tenemos las herramientas para hacerlo.

Incluso si nos situamos plenamente en un plano macrosocial, y nos planteamos diagnosticar lo que puede estar ocurriendo para desarrollar al máximo su potencial, lo que buscamos es encontrar qué pasos concretos deben darse para facilitar el desarrollo de ese equipo u organización. Y para dar esos pasos, para pasar a la acción, para generar los cambios que el sistema necesita, en la inmensa mayoría de ocasiones lo que tenemos que plantearnos es una conversación.

Lo mismo ocurre si esa aproximación para entender lo que ocurre la realizamos desde una perspectiva sistémica. Para buscar un nuevo equilibrio de los elementos que componen el sistema, será necesaria una primera acción. Y esa acción va a conllevar una conversación.

Las conversaciones difíciles son, en consecuencia, la puerta hacia un cambio profundo y sostenible, ya que son la herramienta que tenemos que usar para llevar adelante de manera efectiva las acciones de cambio que consideramos necesarias. Veamos unos ejemplos:

Hemos visto con claridad que tenemos que acercar producción y comercial. Ahora están distantes y cada uno mirando para un lado. ¿Cómo lo hacemos? Seguro que ayudaría tener una conversación con ambos ¿y cómo se lo digo?

El proceso de gestión de reclamaciones se ha mostrado como el eslabón más débil de nuestra organización. Es necesario reformularlo y transformarlo en profundidad. La persona responsable del proyecto no lo ve así y se niega a llevar adelante ese proceso de cambio. Ha participado en el proceso de toma de decisiones, pero el consejo de dirección no le ha respaldado y ha planteado que se ponga en marcha la mejora del proceso. Pero él parece no darse cuenta de que forma parte de una empresa y tiene que aplicar lo que se acuerda. No tengo más remedio que tener una conversación con él ¿cómo la enfoco?

José Antonio Marina explica en uno de sus libros cómo el escribe sobre los temas que necesita aprender. Lo suscribo plenamente. Si alguien piensa que me he planteado escribir este libro por mi enorme habilidad en el tema se equivoca. No en vano dedico este libro a todas las personas que han sufrido mis limitaciones en el manejo de las conversaciones difíciles. Lo he escrito desde la convicción de que es un tema que puede ser útil y ayudar a muchas personas y organizaciones. Y también porque es un tema sobre el que tengo mucho que aprender.

## **La estructura del libro**

La primera parte del libro nos introduce en el marco necesario para entender las conversaciones difíciles. Para ello, comienza definiendo qué es conversar y su trascendencia en las organizaciones. Seguidamente establece qué son las conversaciones difíciles y qué hacer con ellas, para continuar presentando las claves para entender las dinámicas presentes en toda conversación, ya sea difícil o no. El último apartado de esta parte presenta un marco general para manejar con éxito una conversación difícil.

Este marco se desarrolla con detalle en la segunda parte del libro, donde podemos encontrar pautas para manejarse en ella.

- Prepárate
- Construye el contexto adecuado de la conversación
- Explora el punto de vista de la otra persona
- Muestra el tuyo
- Concreta qué acción necesitas de la otra persona
- Busca un compromiso en torno a las acciones planteadas
- Plantea un seguimiento, si es el caso
- Cierra bien
- Y, en todo momento, mantente a la escucha de todo lo que acontece

Finalmente, el capítulo que cierra el libro se adentra en algunos tipos específicos de conversaciones difíciles, en algunas situaciones que presentan características

especiales que es conveniente tener presentes para manejarlas con éxito.

Espero que disfrutes con la lectura y puedas encontrar algunas ideas que te hagan más fáciles tus conversaciones difíciles. Mejorando tu habilidad para manejarlas mejorará tu vida y la de tu organización.

## **Parte I:**

# **Entender las conversaciones difíciles**

# **1. Las conversaciones difíciles: qué son y qué hacer con ellas**

## **El arte de conversar**

Conversar es la acción de compartir, entre dos o más personas, ideas, opiniones, sentimientos, etc. A nada que repasemos cualquiera de nuestras jornadas podemos concluir que nos pasamos la vida conversando.

Cada vez van surgiendo nuevos soportes tecnológicos en los que conversar. Además de cara a cara, se puede conversar por teléfono, mediante videoconferencia, por correo electrónico, en *chats*, etc. Sin embargo, el acto de conversar por excelencia es el que se realiza cuando estamos físicamente unos junto a otros. Es en ese marco cuando la comunicación verbal, y sobre todo la no verbal, adquieren su máximo potencial. Cuanto menos presente está la comunicación no verbal, más complicado resulta captar parte de los mensajes que el proceso de conversar aporta.

Conversar implica interacción e interrelación, lo que uno dice se entrelaza con lo que el otro expone. Una conversación no es un monólogo, ni una reunión con tiempos tasados y un orden estricto de intervenciones. Por eso, conversar implica hablar y, sin embargo, es mucho más que eso. Conversar supone reconocer al interlocutor la legitimidad para expresarse, más allá del contenido de sus opiniones. No existe una verdadera conversación cuando no se reconoce al otro su esencia de ser humano, digno de respeto y de escucha.

Así, a veces hay pseudoconversaciones —intercambios de opiniones aparentemente dentro de una conversación— que, en la práctica, no dejan de ser monólogos entrelazados. Conversar implica estar abierto a cambiar por lo que el otro dice, ser receptivo a la perspectiva del otro. De una verdadera conversación no podemos salir igual que como hemos entrado.

Según el investigador Theodore Zeldin, «La verdadera conversación prende fuego. Se trata de algo más que emitir y recibir información. (...) En la conversación no se trata solo de conseguir información o compartir emociones, ni es únicamente una manera de meter ideas en la cabeza de los demás. (...) La conversación es un encuentro de mentes con recuerdos y costumbres diferentes. Cuando las mentes se encuentran, no solo intercambian hechos: se transforman, se remodelan, extraen de ellas implicaciones diferentes y emprenden nuevas sendas del pensamiento. La conversación no solo vuelve a mezclar las cartas, sino que crea cartas nuevas».

No obstante, una competencia tan crucial apenas es objeto de atención en todo el proceso formativo. Aprendemos a hablar de manera autodidacta. Adquirimos la habilidad de expresarnos lingüísticamente. A partir de ahí, el proceso educativo va perfeccionando nuestra gramática, enriqueciendo nuestro vocabulario, enseñándonos a escribir. Paradójicamente, no dedicamos tiempo a enseñar ni a aprender a conversar. Parece que el hablar conlleva la sabiduría del conversar, y no es así. Hay personas que hablan brillantemente, magníficos comunicadores, extraordinarios recitadores de monólogos y, a la vez, penosos conversadores.

Las carencias para conversar se hacen especialmente sensibles cuando se trata de compartir ideas, opiniones,

necesidades o sentimientos, en situaciones que no nos resultan fáciles. Este libro trata de dotarnos de capacidades para ser más eficientes conversando, especialmente en esas situaciones de dificultad.

## **¿Qué es una conversación difícil?**

Meiga es el nombre que se da en Galicia a las brujas o hechiceras. Y dicen por aquellas tierras que *existir non existen, mais habelas hailas*. Con las conversaciones difíciles pasa algo parecido, cualquier conversación que se nos ocurra y que podamos considerarla difícil, para otra persona puede no serlo. No hay una definición que permita delimitar unos elementos objetivos en la conversación, unos factores que estén al margen de la vivencia de las personas que conversan, y que nos permitan identificar externamente la presencia de una conversación difícil.

A mí me puede resultar difícil una conversación en la que tengo que pedir ayuda a alguien, pero es probable que haya otras personas para las que pedir ayuda no suponga mayor dificultad. Incluso me puede resultar difícil pedir ayuda a unas personas pero no a otras, o pedir un determinado tipo de ayuda pero no otro. Podría parecer que, en consecuencia, estamos planteando un concepto sobre algo que no existe, pero *haberlas haylas*. Y las hay porque cada uno de nosotros ha experimentado las sensaciones que produce tener que hacer frente a una conversación difícil, a una conversación que nos inquieta.

**No existe una conversación difícil por sí misma, sino conversaciones que nos resultan difíciles a cada uno de nosotros**

Conversaciones difíciles son aquellas que me cuesta abordar, que me generan una intranquilidad que proviene, básicamente, del miedo a las consecuencias que esa conversación pueda conllevar. Miedo que puede presentar múltiples caras:

- Miedo a perder el control y hacer o decir algo de lo que luego podrías arrepentirte.
- Miedo a la reacción emocional de la otra persona, que llore, que grite...
- Miedo a generar dolor en la otra persona.
- Miedo a lo que pueda pensar de mí, a que me considere una mala persona.
- Miedo a que tome represalias.
- Miedo a hacer el ridículo, a no saber manejarme en la conversación.
- Miedo a que la otra persona me rechace, a que rompa la relación conmigo o la haga más fría y distante.
- Etc.

José Antonio Marina (2011), en su libro *Los secretos de la motivación*, plantea la existencia de tres necesidades y ansias del ser humano: el bienestar personal, ser aceptado como parte de un grupo y el poder ampliar las posibilidades de acción que uno tiene. El miedo a perder bienestar, a ser rechazado o a ver limitadas mis posibilidades de acción,

pueden ser categorías más genéricas para agrupar las consecuencias que tememos que esa conversación difícil pueda generar.

El miedo a las consecuencias va unido a otros factores que contribuyen a acentuarlo o a hacerlo presente. Así, por ejemplo, cuando tenemos la percepción de que hay posturas claramente enfrentadas o que el asunto es visto desde puntos de vista antagónicos; o si sentimos emociones intensas o tenemos la creencia de que pueden estar presentes en la otra persona. En estos casos es más probable que la conversación nos resulte complicada.

Reflexionar sobre qué conversaciones me inquietan es un magnífico ejercicio para conocer mejor los miedos que más influyen en mi vida. ¿Cuáles son tus conversaciones difíciles? ¿Qué las hace difíciles? ¿Qué te cuentas que las hace difíciles? Responder a estas preguntas será un buen punto de partida para afrontar estas conversaciones con más seguridad.

Para sacar el máximo provecho a este libro te sugiero que identifiques una de ellas en concreto. Una conversación que no has mantenido, que estás aplazando, aunque sabes que sería bueno tenerla. Con ella en mente continúa la lectura y aplica a esa situación concreta lo que ella te va aportando.

## **Tipos de conversaciones difíciles**

Como hemos visto, no es posible definir un tipo de conversación universalmente difícil. Sin embargo, sí existen unos tipos de conversaciones que son consideradas complicadas con más frecuencia. Veamos cuáles nos pueden inquietar:

- Conversaciones para expresar quejas o descontento por algo que la otra persona ha hecho o dicho.
- Conversaciones para reconocer a otras personas el trabajo bien hecho.
- Conversaciones para dar una opinión crítica respecto a la otra persona.
- Conversaciones para reclamar.
- Conversaciones para pedir algo.
- Conversaciones para poner límites.
- Conversaciones para decir no.
- Conversaciones en las que tengo que mostrar mis emociones.
- Conversaciones sobre un tema que la otra persona considera que es de su exclusiva incumbencia.
- Conversaciones sobre un tema en el que me siento culpable de lo ocurrido.
- Etc.

Otra variable que frecuentemente puede convertir una conversación en difícil, casi al margen de cuál sea su contenido, está relacionada con la persona con la que tenemos que conversar:

- Conversaciones con personas que tienen responsabilidad jerárquica sobre mí.
- Conversaciones con personas que muestran sus emociones con facilidad e intensidad.
- Conversaciones con personas que percibo con puntos de vista muy contrarios a los míos.
- Etc.

Y en otras ocasiones, encontramos que hay temas que llevan a que valoremos la conversación como complicada según con quién tengamos que mantenerla. Así, por ejemplo, puede no implicar mayor dificultad para mí el decirle a una persona con un bajo desempeño y poco compromiso con el proyecto en el que trabaja, que hay determinadas conductas que debería cambiar. Sin embargo, si tengo que decirle a una persona con un buen rendimiento y un alto compromiso que tiene que cambiar una determinada conducta, puede resultarme una conversación complicada.

¿Cómo te sitúas ante tus conversaciones difíciles? ¿Las pospones, incluso indefinidamente? ¿Las aborδας de inmediato tratando de suavizar la situación? Veamos cuáles son las maneras más frecuentes de afrontar una conversación que nos genera inquietud.

## **Qué hacer con las conversaciones difíciles**

Con las conversaciones que vivimos como difíciles, los humanos solemos actuar al igual que lo hacemos ante otras situaciones en las que sentimos un riesgo o una amenaza:

- **Huir**, romper la relación con esa persona. Antes que afrontar esa conversación que me resulta difícil opto por dictar sentencia, mi sentencia, y dejar de relacionarme con ella.
- **Esconderse**. Evitar el encontrarnos con esa persona o en una situación en la que esa conversación pudiera plantearse. Y si no se puede esquivar, hacer como que no pasa nada, no mostrar lo que realmente pensamos o cómo nos sentimos. Poner una sonrisa artificial y dejar

bien tapada la conversación que nos resulta complicado mantener.

- **Atacar.** Lanzarnos a decir lo que tenemos que decir sin dejar opciones a la otra persona. A menudo adquiere la forma de «se va a enterar».

Las dos primeras opciones llevan al mismo lugar, a no mantener esa conversación. Y cuando lo hacemos, lo que la convierte en difícil se acrecienta aún más. Nos dejamos ganar por nuestros fantasmas, por nuestros miedos. Miedos que se manifiestan en esas historias que nos contamos a nosotros mismos para convencernos de lo terrible que sería abordar esa conversación, de todos los problemas que puede generarnos el mantenerla. Pero son eso, nuestras historias. ¿Cuáles te cuentas tú para no mantener esa conversación que debieras mantener? ¿Qué sería lo peor que te cuentas que podría ocurrir si mantienes esa conversación?

Para afrontar con éxito una conversación difícil tenemos que comenzar cuestionándonos esas historias. No ignorarlas, ya que nos muestran riesgos que probablemente sean reales. Pero poniéndolas en su contexto y tomando conciencia de que solo existen en nuestra imaginación. Somos nosotros mismos los que les damos solidez y fiabilidad, aunque la probabilidad de que realmente ocurran nos sea desconocida.

Suelen ser historias que hunden sus raíces en cosas que nos pasaron anteriormente, o en situaciones que vimos a nuestro alrededor. Son historias que tienen que ver con nuestros miedos más profundos. Son historias que nos atrapan, que nos hacen esclavos de ellas y nos impiden explorar otras formas de actuar. Historias que, en un alto porcentaje, no se parecerán en nada a lo que puede ocurrir

si mantengo esa conversación con las habilidades necesarias. Incluso cuántas veces hemos comprobado como, tras días o semanas temiendo decirle algo a alguien, cuando nos armamos de valor y lo decimos, comprobamos que la otra persona lo escucha con total tranquilidad e incluso está de acuerdo con nosotros!!!! Son historias que pueden ayudar a protegernos pero también nos limitan e incluso nos hacen daño. Frecuentemente más daño aún de la peor de las consecuencias de mantener esa conversación difícil.

La forma en que nos situamos ante una conversación difícil afecta a nuestro poder personal. Cada vez que huimos o nos escondemos nuestra dignidad resulta tocada. El saber que no hemos sido capaces o no hemos tenido el valor de afrontar esa conversación nos mina. Además, el silencio, el vacío que deja esa conversación no mantenida, «no tarda en llenarse de veneno, de necedad y de representaciones erróneas» (C. Northcote Parkinson, historiador británico).

El riesgo, al igual que el conflicto, forma parte de la vida. Solo con la muerte desaparecen. Tratar de evitar uno u otro es el mejor camino para la pérdida de la autoestima, para abandonar el timón de nuestra propia vida. Para afrontarlos tenemos que prepararnos, tenemos que cultivar nuestras capacidades para gestionar riesgos y conflictos de forma que sean fuente de crecimiento y enriquecimiento personal y colectivo.

Sin embargo, cuando nuestra forma de afrontar una conversación difícil es el ataque, es muy probable que lleguemos a un punto peor que el que nos encontrábamos al comienzo. «En una conversación, lo que recibimos suele ser reflejo de lo que damos» (Anne Dickson, psicóloga británica).

Al optar por el ataque estamos garantizando el cumplimiento de nuestros peores presagios. Al final podremos concluir con el reconfortante, pero poco productivo, «ya lo decía yo». Al atacar provocaremos en la otra persona cualquiera de las estrategias que hemos mencionado: huir, esconderse o atacar, a su vez. Y ninguna de esas reacciones nos ayudará a afrontar con efectividad el asunto que nos preocupa. Lo que este libro pretende es ofrecerte unas pautas más efectivas para afrontar con éxito una conversación difícil.

No obstante, no podemos mantener una conversación complicada en cualquier momento o en cualquier circunstancia. Así, si estoy emocionalmente muy cargado, es mejor esperar para encontrarme en un estado de ánimo más adecuado. O si en esa conversación voy a hablar de situaciones concretas de las que no tengo aún la información específica necesaria, es mejor esperar a tenerla.

**Para mantener una conversación que nos inquieta tenemos que estar preparados, si no lo estamos, es mejor darnos el tiempo necesario para estarlo. Es pues, una espera activa. No se trata de aplazar la conversación para atrasar el momento de hacerle frente, sino para dedicar el tiempo a prepararnos adecuadamente**

A veces, hay una conversación que resulta difícil mantener y cuyo asunto está fuera de nuestro ámbito de control o de influencia. Es decir, es un tema sobre el que no tenemos capacidad de realizar acciones concretas ni de influir en

que se realicen. Por ejemplo, el consejo de administración ha nombrado a un nuevo director general, cesando al anterior. Personalmente me parece un error y no comparto esa decisión, pero me resulta difícil decírselo al presidente del consejo. ¿Tiene sentido mantener esa conversación cuando el tema no es de mi competencia, ni puedo influir en esa decisión?

Hay momentos en los que la conversación ha de ser con nosotros mismos, una conversación para recordarnos dónde estamos y cuál es nuestro lugar. En otras ocasiones, lo que hace falta no es una conversación, sino pasar a la acción. Cuando sentimos que alguien se ha enfadado porque no le he devuelto el libro que me prestó, lo que tengo que hacer es devolvérselo y no plantearme una conversación sobre lo que ocurre. Otra cosa es que, al devolvérselo, explique lo que ha generado el retraso, le pida disculpas y me haga cargo de las consecuencias del incumplimiento.

Una conversación, por muy bien planteada que esté, no puede sustituir las acciones que tengo que realizar. En palabras del experto en liderazgo Stephen Covey: «tus actos siempre hablan más alto y más claro que tus palabras».

## **Conversaciones difíciles que no lo parecían**

Una conversación es siempre una cosa de, al menos, dos personas. Y cada persona implicada la vive de una manera diferente. En ocasiones, para mí no reviste mayor problema pero, en cambio, es a la otra persona a la que le resulta una conversación complicada. Es importante ser consciente de ello para prestar especial atención al desarrollo de la conversación. Cuando el otro la vive como una

conversación difícil también tenemos que ser capaces de gestionar la situación para que pueda llegar a buen puerto.

Para ello, una habilidad importante es la de identificar de manera temprana los síntomas de la inquietud que la conversación está suponiendo para la otra persona. Así, puedo comenzar a hablar de los nuevos retos que tiene nuestro equipo. Al escucharlo, alguna de las personas que lo componen pueden sentir que no se han valorado los avances realizados, incluso que se ignora su trabajo. Aunque mi intención es otra, esas personas empiezan a sentirse incómodas en la conversación. En la medida en que lo identifico, puedo incluirlo en la conversación, generando un contexto de mayor seguridad en ella y explorando lo que pueda estar pasando.

Algunos síntomas que ayudan a detectar que una conversación aparentemente fácil se está convirtiendo en difícil son:

- El silencio. Las personas permanecen calladas sin decir nada.
- Reacciones emocionalmente desproporcionadas. Por ejemplo, un tono de voz duro o agresivo cuando el asunto en discusión no tiene esa tonalidad.
- Síntomas físicos de inseguridad o intranquilidad como, por ejemplo, movimientos continuos, gesto rígido, sudor, etc.

Uno solo de estos síntomas puede no tener más trascendencia, aunque conviene estar atento a ellos. No obstante, la presencia de varios ha de llevarnos a pensar que la otra persona se está sintiendo inmersa en una conversación que le genera inquietud. Cuando percibo indicios de incomodidad en la otra persona es el momento

de chequearlo, de plantearle lo que estoy sintiendo para preguntarle si es así. Veámoslo en un ejemplo:

Raúl es gerente de una empresa mediana. Se ha reunido con Patricia, una de sus colaboradoras, para plantearle un cambio en los objetivos que Patricia tiene bajo su responsabilidad. Según se lo va planteando percibe que Patricia tiene una expresión seria y se limita a decir «ya», cada cierto tiempo. Al terminar su presentación le pregunta a Patricia qué le parece y su respuesta vuelve a darle motivo de preocupación: «Si es lo que se ha decidido, no tengo nada que decir».

Raúl podría dar por terminada la reunión subrayando que, en efecto, esa es su decisión. Pero no se le escapa que algo está pasando y a Patricia parece que no le resulta fácil compartirlo. No necesita la obediencia de Patricia, sino su compromiso, así que decide abrir una nueva conversación para poder abordar el problema que parece estar detrás:

Patricia, veo que apenas has intervenido, te percibo muy seria y tu respuesta final me ha dado la sensación de que estás incómoda con lo que te he planteado, ¿cómo te está afectando esta conversación?

Al incluir lo que hemos percibido en la otra persona dentro de la conversación, no solo damos la oportunidad de que se haga visible algo que permanece oculto e influye de manera determinante en el curso de la conversación, sino que doy un mensaje inequívoco de que la otra persona me importa y de que escucho lo que me está transmitiendo, más allá incluso de su expresión verbal. Tendemos, de esta manera, un puente que facilita la apertura de una nueva conversación.

En ocasiones soy yo mismo el que experimento ese cambio. Noto un nudo en el estómago, tensión y rigidez muscular, hormigueo, incluso palpitaciones o sensación de

falta de aire. Nuestro propio cuerpo es un magnífico detector de que algo nos está generando intranquilidad, de que la conversación se está adentrando por un territorio que la hace difícil. Al identificar la presencia de estos síntomas, puedo tomar el mando de la situación antes de que mis propias emociones sean las que me lleven a decir o a hacer algo que provoque resultados contrarios a los que realmente deseo de esa conversación o de esa relación.

Y cuando siento que la conversación se complica, siempre tengo que saber que tengo a mano una herramienta muy poderosa: parar la conversación. Siempre es mejor detener una conversación, cuando percibo que no voy a poder manejarla adecuadamente, que seguir hasta un final incierto que puede hacer aún más complicado abordar el problema que se haya puesto de manifiesto.

Una forma de hacerlo podría ser: «Lo siento, el camino que está llevando esta conversación me está generando mucha ansiedad (o malestar, o inquietud, o lo que pueda estar sintiendo). Prefiero que paremos aquí y retomemos el tema en otro momento, con tiempo para que pueda digerir lo que estamos hablando. Así podré conversar sobre ello con más posibilidades de que logremos solventar el asunto y reforzar nuestra relación».

En una conversación no podemos elegir lo que pasa, lo que el otro dice, cómo lo dice, incluso lo que a mí me genera de manera espontánea, pero lo que sí puedo elegir, y esa es mi gran responsabilidad, es la forma en que respondo a lo que pasa. Hacerlo de una manera u otra puede marcar el rumbo, no solo de la conversación que estamos manteniendo, sino incluso de la relación que existe con esa persona.

Para ello, un paso esencial reside en evitar una reacción inmediata. Una de las fuentes de complicación en una

conversación reside en dar una respuesta sin pensar en algo que nos ha tocado emocionalmente. El propio refranero nos da un sabio consejo cuando alude a «contar hasta diez antes de responder». Así que tómate tu tiempo y, si es necesario, para la conversación, tal y como hemos comentado anteriormente. Ten presente las palabras del escritor norteamericano Ambrose Bierce: «Hable con ira y pronunciará el mejor de los discursos que siempre lamentará».

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- Qué es conversar y su importancia para los resultados de las empresas y organizaciones.
- Qué son las conversaciones difíciles.
- Los tipos de conversaciones difíciles.
- De qué forma respondemos a las conversaciones difíciles y sus consecuencias.
- En qué situaciones es mejor no mantener una conversación difícil.
- Cómo detectar que una conversación se está haciendo difícil para el otro o para mí.
- La importancia de parar una conversación cuando siento que no estoy en condiciones de abordarla adecuadamente.

## **2. Las conversaciones difíciles en la vida y en la empresa**

### **Las conversaciones difíciles en nuestra vida**

Las conversaciones marcan nuestra vida. Las que tuvimos y las que no tuvimos. Repasa tu vida. Te será fácil encontrar situaciones generadas o reforzadas por conversaciones que no llegaste a mantener. O, por el contrario, conversaciones que te resultaban complicadas y, sin embargo, fuiste capaz de afrontarlas con éxito, cambiando el rumbo de tu vida y el de la vida de otras personas. Incluso puede que encuentres conversaciones que, a pesar de la inquietud que te generaban, las afrontaste sin la habilidad suficiente y el resultado supuso un hito complicado en tu vida.

Nuestra historia personal podríamos reconstruirla a través de las conversaciones que nos han resultado difíciles de realizar. Aquellas que no hemos mantenido precisamente por la inquietud que nos generaban, las que acabamos manteniendo con un resultado penoso o las que manejamos de tal manera que nos permitieron avanzar. Incluso podríamos hacer un diagnóstico interesante de nuestro presente reflexionando sobre las conversaciones que hoy no mantenemos, o las que realizamos sin más resultado que generar enfado o enfrentamiento. Sobre las conversaciones que mantenemos con quien no corresponde, en lugar de hacerlo con la persona directamente afectada.

Reflexiona un momento ¿cuáles son tus conversaciones pendientes? Quizás con un familiar o un amigo con el que

tenías una buena relación hasta que hizo o dijo algo que te ofendió o te perjudicó. Hoy ha transcurrido el tiempo y aquello ha pasado al baúl de los recuerdos. Sin embargo, te sigue resultando complicado abrir una conversación que te podría permitir reencontrar la amistad que os unió.

O puede que sea con una persona a la que tú sientes que hiciste daño en un momento de tu vida. Y a pesar de que sigues llevando la carga de aquella situación en tu conciencia, nunca encuentras el momento o la energía suficiente para entablar una conversación que te permitiría sanar esa relación.

Y tal vez sea una conversación con tu pareja para hacerle partícipe de cómo te sientes cuando hace o dice determinadas cosas. Percibes que cada día que pasa sin afrontar esa conversación deja una pequeña muesca en vuestra relación y, no obstante, no encuentras la manera de hacerle frente. Te atenaza la duda de que vaya a ser para bien.

O con un amigo que consideras que ha tomado un camino que le va a traer problemas pero callas, por lo complicado que te resulta hablar de ello con él.

En la medida en que comprendamos las dinámicas que se ponen en juego en una conversación y desarrollemos habilidades para mantenerlas, se abren más opciones de superar situaciones como esta, aun cuando nos resulten complicadas y nos generen inquietud. Situaciones que nos producen frustración e infelicidad. Situaciones cuyas potencialidades quedan encerradas en el silencio o en una mala práctica de diálogo.

Ahora tienes la oportunidad de desarrollar tus habilidades para manejar conversaciones difíciles. Quizás haya algunas situaciones para las que ya sea un poco tarde, si bien siempre será mejor prepararte para nuevas

conversaciones que te encontrarás en el futuro y que tampoco te resultará fácil abordar, que continuar acumulando consecuencias de no haberlas mantenido o de haberlo hecho de manera inadecuada. Convierte la toma de conciencia de lo que pudiste hacer y no hiciste en energía para cambiar tu futuro, en lugar de lamentos sobre un pasado que no puedes cambiar.

## **Las conversaciones difíciles en la empresa**

¿Cuál es la actividad básica que más veces realizas a lo largo del día en tu trabajo? El porcentaje de personas que realizan actualmente trabajos de carácter manual es extraordinariamente reducido. Incluso si visitamos plantas de producción industrial, encontraremos que la mayor parte de las actividades rutinarias están mecanizadas. El trabajo hoy en día es un trabajo mayoritariamente del conocimiento. Un tipo de trabajo que descansa masivamente en las conversaciones.

Lo que más hacemos la mayoría de las personas en nuestro trabajo es conversar. Conversamos en reuniones, conversamos por teléfono, conversamos con colaboradores, con quien lidera nuestro equipo. Conversamos con proveedores, conversamos con clientes, conversamos con otras empresas. Conversamos con los autores de los libros que leemos, conversamos con *bloggers*, con *amigos* de las redes sociales. Conversamos, conversamos... Incluso conversamos con nosotros mismos cuando reflexionamos.

Sin embargo, si te dijeran que en tu empresa te pagan por hablar, probablemente no te lo tomarías demasiado bien. El hablar, como concepto, está poco valorado en el entorno laboral. Es como si hablar y trabajar fueran dos

conceptos contradictorios. Sin embargo, en la medida en que el hablar es un elemento clave en una conversación, forma parte esencial del trabajo tal y como hoy lo conocemos. «El trabajo consiste cada vez más en hablar» (Theodore Zeldin).

Una organización, una empresa, no podría funcionar sin las conversaciones que la constituyen. Conversaciones para planificar, conversaciones para coordinar acciones, conversaciones para vender productos, conversaciones para coordinar los equipos, conversaciones para conocer las necesidades de los clientes, conversaciones para abrir otras conversaciones y generar oportunidades de negocio. Por ello, podemos entender cualquier empresa como una red de conversaciones y una empresa tendrá la calidad que tengan sus 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» (Rafael Echeverría, 1994).

En este sentido resulta interesante la investigación que realizó Herman Simon con las 500 mejores pymes del mundo (publicada bajo el título *Líderes en la sombra*). En ella concluye:

«El mero hecho de cambiar estructuras y sistemas apenas incidía en el aumento del rendimiento. (...) De hecho, la mitad de los procesos más productivos no contaban con casi ningún procedimiento formal de gestión de rendimientos. ¿Cómo se explica esto? Todo se reduce a saber cómo las personas manejan las conversaciones

cruciales. Dentro de las empresas con altos rendimientos, cuando los empleados no cumplen sus promesas, los colegas intervienen voluntaria y eficazmente para abordar el problema».

Por otra parte, un clásico de la teoría de las organizaciones como Henry Mintzberg explica que organizar implica dividir, separar en unidades, secciones, áreas, etc. Pero, a la vez, requiere de coordinar el trabajo que se ha dividido. Volver a conectar las partes separadas. Para ello, identifica seis mecanismos de coordinación: de procesos, de resultados, de habilidades, de normas, adaptación mutua y supervisión directa.

En todos ellos, en mayor o menor medida, el medio que permite la coordinación son las conversaciones. De forma evidente en la supervisión directa y la adaptación mutua. Sin embargo, incluso cuando se coordinan procesos, resultados, habilidades o normas, no es pensable que se pueda hacer sin acudir en un momento u otro a conversaciones. De ahí que la competencia en el manejo de conversaciones se convierte en un valor estratégico para el éxito organizacional.

Y qué decir si partimos desde una perspectiva que subraye el trabajo en red, el trabajo en colaboración, la participación, en la que la relación entre los nodos necesita de conversaciones. Sin conversaciones se convierten en conceptos vacíos. Al conversar los hacemos posibles.

¿Cómo gestionar el conocimiento si no sabemos conversar adecuadamente para compartirlo y aprender mutuamente? ¿Cómo conseguir equipos de alto rendimiento si no sabemos conversar, si no respetamos la perspectiva del otro y no estamos dispuestos a aprender de él? ¿Cómo generar compromiso en las personas si no sabemos desarrollar conversaciones que generen

confianza? ¿Cómo tener buenos resultados cuando no tenemos habilidades para decir a los demás lo que necesitamos de ellos y expresar nuestra valoración respecto a su desempeño?

Y conversar no siempre es cómodo. Decirle a un compañero que la forma en que está abordando un asunto no se ajusta a lo acordado en el equipo, no nos entusiasma. Sin embargo, es necesario para alcanzar los objetivos planteados. Es demasiado habitual que haya productos o servicios de baja calidad debido a que evitamos tener una conversación con un compañero. Incluso, hay evidencias de cómo se ha puesto en juego la vida de personas, cuando la ausencia de esa conversación se ha producido en un quirófano o en las labores de mantenimiento de un avión.

## **El liderazgo y las conversaciones difíciles**

El cambio que se ha producido en el carácter del trabajo, pasando desde la preponderancia de lo manual a lo intelectual, también ha afectado profundamente a la cultura de dirección en las empresas y organizaciones. Durante muchos años, el *orden y mando* ha sido la base de las conversaciones entre jefes y subordinados. Pero en unas empresas mayoritariamente basadas en el conocimiento, ese modelo ha entrado en crisis.

«El problema fundamental es el siguiente: el *mando y control* permitía que el obrero hiciera lo que el capataz le indicaba a partir del trabajo de diseño realizado por el ingeniero. Pero cuando se trata del trabajador no manual, muchas veces nos encontramos con el hecho de que nadie en la empresa —e incluso menos su jefe— sabe mejor que él lo que podría hacer en el ámbito de su trabajo y cómo

debería hacerlo». (Echeverría, 2000). Gestionar al trabajador del conocimiento y desarrollar al máximo su potencial requiere de otras habilidades que se han englobado bajo el concepto de liderazgo.

Jack Zenger y Joseph Folkman, en su libro *El líder extraordinario*, identifican, tras una amplia investigación, dieciséis competencias que diferencian a las personas cuyo liderazgo es mejor valorado por sus colaboradores. Con matices, vienen a subrayar aspectos reiteradamente conocidos como clave para ejercer un liderazgo efectivo en las organizaciones. Resulta evidente que las competencias englobadas en el apartado *habilidades interpersonales*, conllevan la capacidad de conversar con eficacia. Sin embargo, a nada que nos detengamos a reflexionar sobre el resto, descubrimos que solo es posible ejercerlas adecuadamente si sabemos conversar.

---

## **LAS DIECISÉIS COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS**

---

### **Liderar el cambio**

- Desarrolla una perspectiva estratégica
  - Impulsa, promueve y lidera el cambio
  - Conecta el grupo con el mundo exterior
- 

### **Orientación a resultados**

- Promueve la obtención de resultados
  - Establece metas exigentes
  - Toma la iniciativa
- 

### **Habilidades interpersonales**

- Se comunica frecuente y convincentemente
  - Inspira y motiva
  - Construye relaciones
  - Desarrolla a otros
  - Colabora y trabaja en equipo
- 

### **Capacidades personales**

- Experto técnico y profesional
  - Analiza situaciones y soluciona problemas
  - Innova
  - Practica el autodesarrollo
- 

### **Carácter**

- Desarrolla una elevada integridad y honestidad

Fuente: Jack Zenger y Joseph Folkman

¿Cómo vamos a impulsar la innovación si no somos capaces de abrir conversaciones en las que explorar nuevas posibilidades? ¿Cómo promover resultados sin abrir conversaciones para expresarlos, compartirlos y generar acuerdos para lograrlos? ¿Cómo impulsar, promover y liderar cambios sin conversar? Liderar es influir y para ello conversar es una pieza angular.

Y si alguien tiene que hacer frente a conversaciones que le pueden resultar difíciles es aquella persona a la que le corresponde liderar. Porque puede no resultarle fácil decirle a un colaborador que la forma en que se relaciona con determinados clientes no es la que se espera de él. Pero tiene que decírselo. Puede que no le apetezca tener que hablar con quien incumple los plazos de entrega de manera habitual, pero es su responsabilidad hacerlo.

Asumir responsabilidades en una organización implica afrontar muchas conversaciones que no resultan cómodas y saber hacerlo adecuadamente puede marcar la diferencia entre crear equipo o romperlo, entre generar compromiso o desafección, entre desarrollar al máximo las potencialidades del equipo o convertirlo en un equipo deprimido cuando no peleado.

**Si lideras un equipo o pretendes liderarlo, es esencial que adquieras las habilidades necesarias para hacer frente de manera efectiva a conversaciones complicadas**

Cuando hay un problema en una organización, en un equipo o en una relación, generalmente lo que falta es una conversación. Algo así escuché a Rafael Echeverría (autor de *Ontología del lenguaje*) allá por el año 2001, mientras me certificaba como *coach* en el programa *ABC (The art of business coaching)* organizado por su empresa *Newfield Consulting*. Desde entonces he seguido explorando otros enfoques y otras metodologías, construyendo mi personal forma de entender el *coaching* y el acompañamiento en los procesos de cambio profundo de personas, equipos u

organizaciones. Sin embargo, esa idea solo ha ido creciendo con la evidencia reiterada de su trascendencia. Por ello, aprender a llenar el vacío que dejan las conversaciones que no mantenemos me parece un desafío clave en la vida y en la empresa.

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- El papel de las conversaciones en la vida. Las que no hemos mantenido y aquellas que hemos mantenido de manera inadecuada.
- El cambio en el carácter del trabajo. La evolución del trabajo manual a un trabajo del conocimiento donde las conversaciones tienen un papel clave.
- Ver la organización como una red de conversaciones.
- La importancia de un conversar efectivo para el funcionamiento de la organización y sus resultados.
- La relación entre las competencias diferenciadoras de un líder extraordinario y la competencia conversando.
- Afrontar conversaciones difíciles como responsabilidad ineludible de quien asume responsabilidades directivas.
- La trascendencia que tiene el gestionar adecuadamente las conversaciones difíciles para desarrollar el equipo, su compromiso y su productividad.

### **3. Más allá de lo que se dice**

¿Cuántas conversaciones has mantenido durante el día de ayer? ¿Y en la última semana o en el último mes? No pretendo que recuerdes un número exacto, pero seguro que han sido decenas, sino cientos. Conversamos tantas veces, es algo tan presente en nuestra cotidianidad, que es fácil que nos parezca que el conversar no tiene mayores secretos para nosotros. Hemos acumulado tantas horas de conversación que fácilmente nos sentimos expertos en ella.

Sin embargo, es precisamente la cercanía lo que frecuentemente no nos deja entender las dinámicas más profundas que se ponen en juego cuando conversamos. El arte de conversar requiere de aprendizaje. En la medida en que nuestra habilidad para conversar se encuentre limitada, más probable es que las conversaciones nos resulten o se vuelvan difíciles. Así, si no presto atención al lenguaje no verbal o no escucho los mensajes que mi propio cuerpo me envía sobre la forma en que me está afectando lo que escucho, no seré capaz de incluir en la conversación mi incomodidad o la que percibo en el otro, y la conversación irá tomando una senda poco productiva, cuando no contraproducente.

Las limitaciones a la hora de conversar más eficazmente no provienen solo de nuestra mayor o menor dificultad para identificar los mensajes no verbales o las sensaciones emocionales. Necesitamos ampliar nuestra propia comprensión de cómo funciona una conversación, de las dinámicas que la componen.

## Los cuatro lados de una conversación

Uno de los clásicos modernos de la comunicación, Paul Watzlawick, afirma que «toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto de relación». Sobre esa premisa, y tratando de integrar las perspectivas de psicólogos como Carl Rogers, Alfred Adler, Ruth Cohn y Fritz Perls, además del propio Watzlawick, el alemán Friedemann Schulz von Thun, junto con sus colaboradores presentan su modelo del *cuadrado de la comunicación* (*El arte de conversar*, 2012)

Schulz von Thun nos explica cómo, en una conversación, cuando se expresa algo, lo expresado tiene cuatro caras:

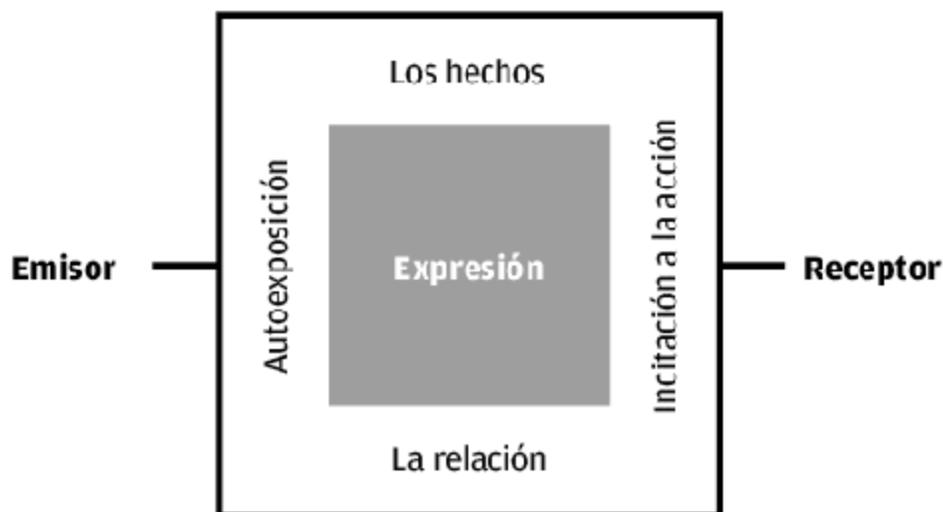
- **El contenido objetivo.** Es decir, aquello que literalmente decimos. Por ejemplo, son las tres de la madrugada.
- **La autoexposición.** Cada vez que nos expresamos, estamos diciendo algo de nosotros mismos. Estamos exponiendo algo personal, aunque no lo pretendamos. Así, por ejemplo, al decir que son las tres de la madrugada puedo estar mostrando mi preocupación por el tiempo, o mi poco hábito de estar despierto tan tarde. Al hablar nos mostramos.
- **La relación.** Simultáneamente, lo dicho define un tipo de relación con las personas con las que estoy conversando. La forma en que me dirijo a la otra persona, el lugar en que me coloco en relación a ella, lo que doy a entender sobre el tipo de relación que tenemos (más o menos simétrica, paternalista, servicial, controladora...).

En el ejemplo que estamos utilizando, al decir «son las tres de la madrugada», puedo estar estableciendo

una relación en la que yo me preocupo por la otra persona, o en la que espero que la otra persona se preocupe por mí. O puedo colocarme en un lugar paternal, en el de quien indica que ya es tarde. O en el lugar de la autoridad que señala que hay que descansar para trabajar mañana.

- **La incitación a la acción.** Por último, al expresarnos, de forma más o menos explícita, también indicamos algo que nos gustaría que ocurriera. Estamos tratando de influir, incitando a realizar una determinada acción. Así, al decir «son las tres de la madrugada», puedo estar incitando a que nos marchemos, a que alguien me lleve a casa, a que me disculpen que me vaya a dormir.

### Modelo del cuadrado de la comunicación



Fuente: Friedemann Schulz von Thun

Es obvio que el contenido objetivo se transmite por las palabras concretas que utilizo. La incitación también viene muy marcada por lo que digo, pero también juega un papel

significativo la comunicación no verbal. Por ejemplo, si al decir que son las tres de la madrugada, hago un gesto que indica irse, la propuesta de acción es clara. Pero también puede serlo si acompaño esa frase con un sonoro bostezo.

El tono de voz, la gestualidad, subrayan los aspectos relacionados con la autoexposición y, muy especialmente, con la relación. Una misma frase dicha con tono autoritario o con tono suplicatorio, va a tener significados muy diferentes en esos planos.

Ahora bien, una premisa básica de la teoría de la comunicación es que en ella hay siempre una parte emisora y otra receptora. Entre ambas hay una brecha, una distancia que hace que una cosa es lo que el emisor dice y otra lo que el receptor escucha. Aquí tenemos unos ejemplos:

Raúl: ¿A qué hora has llegado hoy a la oficina?

Patricia: ¿Qué pasa? ¿No te fías de mí?

Patricia: Sería bueno que en las reuniones alguien se encargara de controlar el orden del día y el tiempo de cada asunto, no hay manera de terminar a la hora y con los asuntos tratados.

Raúl: Tienes razón, sería bueno algo así. Nos vemos el martes a las diez.

En el primer ejemplo vemos que Raúl hace una pregunta en la que no se explicita una intención en particular, de hecho, puede que Raúl lo pregunte con la intención de saber si Patricia ha podido ver el accidente que ocurrió en el garaje. Sin embargo, Patricia toma la pregunta por el lado de la relación y se siente controlada.

En el segundo ejemplo, Patricia hace una frase en la que parece incitar a que se tome una decisión respecto al tema que plantea. Sin embargo, Raúl toma solo el lado objetivo

de la conversación y se limita a responder a lo literalmente dicho.

**Las diferencias entre emisor y receptor son fuente habitual de complicación en las conversaciones. Cuando ambos interlocutores no sintonizan en las mismas claves, el desencuentro está servido**

Volviendo a uno de los ejemplos anteriores, al decir que son las tres de la madrugada, puede que mi intención sea de preocupación ya que la otra persona tiene que madrugar, pero mi interlocutora puede tomárselo como que me sitúo en un lugar de superioridad, de quien está en condiciones de decidir cuándo se acaba la fiesta. Veamos cómo podría discurrir esa conversación:

Raúl: Son la tres de la madrugada.

Patricia: (claramente enfadada) Y qué, siempre tienes que aguar la fiesta.

Raúl: No sé por qué te pones así, la que tienes que madrugar eres tú y te sienta fatal dormir poco.

Patricia: Padre ya tengo uno y me trata como una persona adulta, no como tú.

Raúl: Eso, encima de que me preocupo de avisarte de que es tarde me respondes así. Mira, haz lo que quieras, yo me voy.

Patricia: Pues vete.

En esta conversación Patricia no se enfada por lo que Raúl dice literalmente, sino por el tipo de relación que ella siente que Raúl establece al decirlo. Y Raúl identifica el enfado y lo considera injusto y desproporcionado iiisi tan solo ha dicho qué hora es!!! No comprende que más allá de

lo literalmente dicho hay más lados presentes en esa conversación. No identifica que la respuesta de Patricia responde a esa interpretación que ha realizado desde la perspectiva de la relación. De esa forma, contesta a su vez enfadado, retroalimentando una dinámica que lleva a un final poco productivo para ambos.

Si tomamos consciencia de los desajustes potenciales que toda conversación puede tener, estamos mejor preparados para hacerles frente. Esto nos permitirá explorar en cuál de esos planos se está produciendo la fricción y tratar, así, de reconducir la conversación hacia un lugar de encuentro y avanzar. Imaginemos cómo podría desarrollarse esa conversación si Raúl hubiera identificado que la respuesta de Patricia muestra que alguno de los cuatro lados de la conversación le ha molestado:

Raúl: Son la tres de la madrugada.

Patricia: (claramente enfadada) Y qué, siempre tienes que aguar la fiesta.

Raúl: Me parece que hay algo en lo que he dicho que no te ha gustado.

Patricia: Pues claro, ya soy una persona adulta y cuando te pones en ese papel de superioridad me siento fatal.

Raúl: No era mi intención ponerme en ese papel. Pero comprendo que lo hayas podido interpretar así y te pido disculpas.

Patricia: Es que no es la primera vez y odio que me traten como a una niña.

Raúl: Lo más que puedo decirte es que lo siento y que voy a tratar de evitar generarte esa sensación. Te pido que me ayudes a lograrlo y me digas cuando sientas que asumo ese papel.

Patricia: (más calmada) Está bien. Disculpas aceptadas. Yo también me he pasado un poco con mi respuesta. La

verdad es que las tres es ya una buena hora para retirarnos, mañana madrugo.

## **Las diferentes sensibilidades ante cada lado de la conversación**

Es importante tener presente que cada uno de nosotros tiene más desarrollada la sensibilidad hacia uno de esos lados. Conocernos y conocer este aspecto en la persona con la que hablamos también supone una importante ayuda para afrontar con éxito cualquier conversación.

Así, hay personas con un oído muy agudo para la parte más objetiva de la conversación, mientras las otras vertientes les pasan desapercibidas. Son personas que podemos identificar como muy racionales. Fácilmente son etiquetadas de frías y distantes. Al escuchar que son las tres de la madrugada se limitarían a decir «gracias» o a precisar que son las 2:57.

Es también el caso de Raúl, que se limita a responder que sería una buena idea a la frase un tanto genérica de Patricia. Quienes tienen este canal tan desarrollado no van a captar los mensajes que estemos tratando de enviar por cualquiera de los otros lados del cuadrado. Al quedarse pegados a lo literalmente dicho, son personas con muy poca capacidad para captar el lenguaje no verbal, que es en el que se trasladan, fundamentalmente, los mensajes relacionados con la autoexposición, la relación y la influencia. Conversar con este tipo de persona implica que debemos ser muy claros y precisos en la verbalización de lo que queremos decir.

Quienes tienen más desarrollado el oído de la autoexposición, al escuchar lo que se dice, se centrarán en

lo que eso muestra de su interlocutor. Más allá de lo literalmente dicho o de cualquier otro matiz de lo expresado, harán su lectura sobre cómo es alguien que dice «son las tres de la madrugada». Incluso preguntarán si eres una persona que le preocupa trasnochar, si sueles acostarte pronto, etc. Son personas que fácilmente caen en la interpretación psicológica de todo lo que ocurre.

Las personas con una mayor atención al lado de la relación, suelen tener especial sensibilidad hacia cualquier aspecto que pueda dar a entender una minusvaloración, como en el caso de Raúl y Patricia. Aunque no lo expresen verbalmente, al escuchar «son las tres de la madrugada», se sentirán tratadas como niños o como subordinados, percibirán que te colocas en un lugar de autoridad o poder que ellas no te han dado. Al ser preguntados por la hora a la que han llegado, se sentirán controlados y reñidos. Según su historia de relación personal con el poder, pueden sentir una fuerte agresividad y generar discusiones que para la otra persona no terminan de tener sentido. Este lado relacional es clave para muchas de nuestras conversaciones difíciles.

Por último, hay personas con un oído muy fino para el lado de la incitación, de la influencia. Según escuchan decir que son las tres de la madrugada, se levantan, toman el abrigo y se dirigen hacia la puerta, ante el asombro de quien ha hecho ese comentario con la intención de que sería bueno empezar a pensar en marcharse e ir despidiéndose poco a poco de unos y de otros.

¿Cuál es tu caso? ¿Hacia qué lado te muestras más sensible? Cada uno de nosotros tiene su particular equilibrio entre los cuatro lados. Tomar conciencia de ello puede ayudarnos a mejorar nuestra capacidad de conversar y a relativizar algunas conclusiones que podemos sacar al

conversar con personas que tienen un equilibrio diferente al nuestro. Piensa en esa persona con la que has tenido alguna conversación que se ha complicado. ¿Qué oído es el que tiene más desarrollado? ¿Es el mismo que el tuyo o es otro? ¿Qué te dice de la forma en que esa persona pudo haber vivido esa conversación? ¿Y de cómo la viviste tú?

## **Los cuatro lados de la conversación y las estrategias para mejorar nuestras habilidades**

¿Qué podemos hacer para manejar con habilidad los cuatro lados de una conversación? ¿Cómo tratar de disminuir los problemas derivados de las diferentes perspectivas que tienen emisor y receptor?

Desde el lado de la **expresión objetiva** —lo literalmente dicho—, resulta clave cultivar la claridad expositiva y huir de expresiones con múltiples interpretaciones. Cuanto más vago y menos preciso sea lo que decimos más opciones damos a una inadecuada interpretación de lo que estamos diciendo. Una frase que empieza por «sería bueno que» ¿Qué dice realmente? Cuando afirmamos «alguien en esta reunión tendría que pensar más lo que dice», ¿a quién nos referimos?, ¿De qué hablamos? Ante expresiones poco claras o poco específicas se abre un océano de posibles interpretaciones y con ellas las dificultades en la comunicación.

Respecto al lado de la **autoexposición**, debemos cultivar la autenticidad. Genera distancia, e incluso agresividad, la percepción de que la otra persona representa un papel, en lugar de mostrarse como realmente es. Para generar la confianza básica que permite mantener una conversación productiva es necesario que el

interlocutor sienta esa autenticidad. Aquí tienes un ejemplo:

El gerente nos llama a su despacho para concretar los términos de nuestro despido. Nos recibe con gesto triste y apesadumbrado. Nos pide que nos sentemos y se coloca a nuestro lado. Pone la mano sobre nuestro hombro y nos dice: «Cuanto siento lo que ha ocurrido, si puedo ayudarte en algo ya sabes que puedes contar conmigo, para eso estamos los amigos».

¿Podemos esperar una conversación productiva? ¿Qué podemos escuchar desde el lado de la autoexposición? ¿Lo que percibimos es a un amigo o a alguien que se escuda en ese papel para hacer más llevadera su tarea? ¿Vemos a un amigo o a un manipulador?

Si nos fijamos en el lado de la **relación**, el éxito de la conversación pasa por la capacidad de manifestar respeto a la otra persona y sus puntos de vista, valorándolo y aceptando que es una mirada legítima, aunque no la compartamos. Ese respeto se hace manifiesto cuando al escuchar la opinión contraria del otro mi respuesta no es: «eso es una tontería»; «tienes una opinión totalmente equivocada» o «qué cosas se te ocurren». Respeto y valoración se manifiestan al decir: «no pienso como tú pero me gustaría conocer mejor cómo has llegado a esa conclusión»; «qué interesante, nunca se me hubiera ocurrido, explícame más por favor», «yo tengo un punto de vista muy diferente, pero si has llegado a esa conclusión será por algo ¿me lo puedes explicar?».

Por último, desde la **incitación** a la acción que lo planteado puede conllevar, de nuevo es clave la claridad al expresarlo. Es necesario evitar que la otra persona tenga que adivinar o leer entre líneas. Asimismo, es importante que aquello a lo que pretendemos incitar sea una acción

pertinente y efectiva en relación con el tema que estemos abordando.

En nuestro ejemplo de las tres de la madrugada, se evitan muchos problemas si la frase se amplía indicando con mayor claridad en qué dirección se pretende que fluya la acción: «Son las tres de la madrugada, estoy cansado y tú tienes que madrugar ¿qué te parece si nos despedimos y nos vamos ya a descansar?».

En otras ocasiones, el problema viene por la falta de especificación: «Quiero que escuches más a tus compañeros de equipo». «Necesito que te implique más en el proyecto». Cuando escuchamos estas frases ¿nos queda claro qué comportamiento concreto se espera de nosotros?

El tomar conciencia de que los cuatro lados de la comunicación se ponen en marcha cada vez que conversamos, nos ayudará a afrontar esas conversaciones de otra manera. Al conocer la dinámica de una conversación se nos abren nuevas posibilidades de desarrollarlas que antes no llegábamos a ver. Si además tenemos presente qué aspectos es importante cuidar para minimizar la distancia entre emisor y receptor, mejores conversaciones construiremos y mejores resultados obtendremos.

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- Los cuatro lados que componen una conversación.
- Las diferentes interpretaciones que receptor y emisor tienen de lo que cada uno de esos lados dicen.
- La falta de sintonía de esas interpretaciones como fuente de dificultad y conflicto.

- El distinto peso que tiene cada uno de esos lados en las distintas personas.
- Cómo mejorar nuestra habilidad para un conversar efectivo atendiendo a cada uno de los lados de una conversación.

## **4. Conversaciones difíciles: varias conversaciones en una**

Jorge y Carlos son compañeros de trabajo. Desde hace varios años están sentados el uno enfrente del otro. Trabajan en el Departamento de Atención al Cliente. Juntos han vivido el cambio en la forma de relacionarse con los clientes. Desde las cartas y las llamadas, a la masiva presencia de correos electrónicos. A Jorge siempre le han fascinado esos avances tecnológicos, pero Carlos es menos entusiasta. Sin embargo, hace unos meses, Carlos ha descubierto las redes sociales y parece que se ha enamorado de ellas. Todas las mañanas, según inicia la jornada, dedica un rato a revisarlas.

En un principio a Jorge le hizo gracia esta transformación en su compañero. Pero poco a poco ha ido viendo las cosas de otra manera. A primera hora tienen que revisar todos los correos que han llegado desde que terminaron su trabajo la tarde anterior. Con este nuevo hábito de Carlos, Jorge ya ha revisado cerca del 80% de lo recibido cuando Carlos se pone con ello. Con el paso del tiempo a Jorge esta situación le ha ido incomodando cada vez más pero no le resulta fácil hablar de ello. Teme que eso genere una mala relación con Carlos y, al fin y al cabo, van a tener que seguir trabajando.

Esta mañana Carlos ha estado más tiempo de lo habitual navegando delante de la pantalla. Jorge lleva unos días arrastrando un catarro y se encuentra bastante cansado. Ver a su compañero mirando la pantalla y haciendo no se sabe qué le acaba sacando de quicio.

Jorge: Ya está bien. Hoy te estás pasando. Llevo meses aguantando que tardes casi una hora en ponerte con lo que ha entrado el día anterior, pero hoy ya has superado la hora y media. Así que, por favor, deja eso y ponte con el trabajo de una vez.

Carlos: Oye, pero tú quien te crees que eres. Yo siempre he hecho mi trabajo y, además, no tengo que darte cuentas a ti de si lo hago o no. Y si has aguantado algo, es tu problema. No haberlo hecho.

Jorge: Encima el culpable voy a ser yo. Mira, lo que tú no haces lo tengo que hacer yo, así que sí tengo cosas que decirte. Y me he aguantado por no ir donde la Directora a decirle lo que pasa aquí, aunque escuchándote me parece que en eso sí que me he equivocado.

Carlos: Mira, haz lo que tengas que hacer. Tú sabrás. Yo no tengo que avergonzarme de nada de lo que he hecho y se lo explicaré a quien tenga que explicárselo. Si estás haciendo trabajos que no te corresponden yo no te lo he pedido. Yo tampoco te he dicho nada cuando llamas a tu mujer y te pasas veinte minutos hablando o cuando tienes que salir para recoger a tus hijos del colegio. Después de tantos años juntos esto es lo último que me esperaba. Tomo nota.

Jorge: ¿Cómo que tomas nota? Esto es demasiado. Y cómo te atreves a comparar las situaciones personales que pueden surgir puntualmente con tu adicción a las redes sociales y el abandono de tus responsabilidades.

Carlos (mientras se levanta y sale de la oficina): Mira, déjame en paz. Yo hago lo que tengo que hacer y si no te gusta se lo dices a quien te parezca o pides que te trasladen.

Jorge ve confirmados sus temores. La relación con Carlos se ha resentido y no tiene nada claro que la

situación que ha originado su malestar vaya a cambiar en el sentido que el desea.

¿Qué ha pasado para que la conversación haya tenido este final? Si se lo preguntáramos a Jorge podría respondernos que Carlos es un *cara dura* que además es incapaz de escuchar y de asumir las consecuencias de lo que hace. Pero si se lo preguntamos a Carlos seguro que su respuesta es otra. Por ejemplo, podría decirnos que Jorge se cree superior y en un lugar que le permite juzgarle sin ni siquiera escucharle.

Disecionemos esta conversación para entender mejor qué es lo que ha llevado a este resultado. En ella se solapan varias conversaciones en una (la idea de varias conversaciones está inspirada en Stone, Patton y Heen).

## **La conversación de las emociones**

Una conversación difícil es, ante todo, una conversación sobre las emociones. Si hablar de algo nos resulta difícil es porque nos mueve emocionalmente. En este caso Jorge no había compartido con Carlos su incomodidad creciente por el miedo a las consecuencias. Sin embargo, las emociones que esa situación le generaban no solo no se redujeron, sino que se fueron acrecentando.

Cuando no afrontamos una conversación, las emociones que hay detrás de ella se agrandan, generando un proceso similar al de una olla a presión. La intensidad va subiendo y subiendo hasta que, en un momento determinado, explota. Lo que detona la explosión puede ser cualquier cosa, probablemente algo objetivamente poco importante, pero que provoca la reacción de la gota que colma el vaso: me

desbordo. Y al hacerlo inicio esa conversación que he estado evitando de la peor de las maneras posibles.

**Las emociones están detrás de una conversación difícil y tenemos que incluirlas en ella pero, si toman el mando de la conversación, es muy probable que el resultado confirme los peores presagios**

Cuando Jorge empieza a hablar lo hace cargado de enfado y su enojo lo lanza contra Carlos. Sus primeras frases no centran la conversación en lo que le preocupa. Su objetivo formal parece ser que Carlos cambie su comportamiento, pero la forma de expresarlo nos hace ver que su objetivo real es desahogarse y mostrarle lo mal que se está comportando.

Los seres humanos tenemos un detector de reproches de gran sensibilidad, en cuanto se activa se ponen en marcha todas nuestras defensas y pasamos al contraataque con facilidad. De esta forma, la conversación se convierte en una espiral de ataques y contraataques que, o sabemos cortarla, o nos llevará a un puerto al que no deseábamos llegar. Para incorporar las emociones a la conversación sin producir ese efecto, necesitamos darles un lugar pero asumiéndolas como nuestras:

Jorge: Carlos quiero comentarte una cosa que me viene preocupando desde hace ya unas semanas ¿tienes cinco minutos?

Carlos: Sí, claro. Dime.

Jorge: Me cuesta hablar de ello porque temo que pueda sentarte mal y no quisiera que nuestra relación se

enturbiara. Sin embargo, es algo importante para mí porque me está generando bastante incomodidad. Se trata de tu hábito, desde hace unos meses, de dedicarte a las redes sociales los primeros tres cuartos de hora de cada día ¿puedes explicarme por qué lo haces para que lo comprenda mejor?

De esta forma Jorge comparte sus emociones, e impide que se apropien de la dinámica de la conversación. Además, como veremos más adelante, abre un espacio de indagación para permitir que Carlos se explique y entender así mejor lo que está pasando. De esta forma, pone en valor el comportamiento de Carlos al asumir que puede tener una explicación que él desconoce.

Por otra parte, al sentir el reproche de Jorge, las emociones de Carlos también afloran y le impulsan a una respuesta que aviva el fuego. Quizás Jorge no ha sabido controlar ese primer impulso y ha iniciado la conversación de una forma inadecuada. Pero ahora está en su mano cortar la espiral que se inicia:

Jorge: Perdona Carlos, veo que te ha sentado fatal lo que te he dicho. Este asunto me está incomodando bastante y he explotado de una forma que no nos ayuda. Mi deseo es poder llegar a un acuerdo y que nuestra relación no resulte dañada. Igual es mejor que lo hablemos más tranquilamente en otro momento en que estemos más calmados ¿te parece?

Afrontar con mayores probabilidades de éxito una conversación difícil supone saber manejar la conversación sobre las emociones presentes en ella, a la vez que buscar el momento en el que la temperatura emocional sea adecuada para poder hacerlo.

## **La conversación sobre lo que pasa**

Cuando Jorge se plantea la posibilidad de hablar con Carlos tiene un tema en mente sobre el que quiere hablar: el comportamiento de Carlos a primera hora y sus consecuencias. Toda conversación tiene un tema, algo sobre lo que versa.

¿Cómo hablar de lo que pasa? ¿Cómo utilizar adecuadamente el lenguaje para trasladar lo que queremos plantear de una manera que contribuya al éxito de la conversación? Lo primero es ser claros y específicos. El problema es que para el que habla suele parecer siempre que lo hace así. La realidad es frecuentemente otra. Una herramienta muy útil para asegurarnos de que cumplimos esta premisa es, simplemente, chequear hasta dónde la otra persona nos ha entendido: «¿te queda claro a qué me refiero en concreto? ¿Tienes alguna duda respecto a lo que quiero decir específicamente? Dicho con tus palabras ¿a qué comportamiento concreto me estoy refiriendo?».

Ser específico implica hablar de conductas concretas observables. Decirle a alguien «no me escuchas», por ejemplo, no lo es. Mi interlocutor no podrá saber qué es lo que yo echo en falta en su manera de escucharme. Muy probablemente se sentirá cuestionado e incapaz de hacer frente a mi requerimiento. En cambio, si le dijera «cuando hablo contigo estás mirando continuamente el móvil y yo tengo la impresión de que no me escuchas», la otra persona podrá identificar con claridad a qué me refiero y qué comportamiento concreto es el que me gustaría que modificara.

En la conversación sobre lo que pasa, el punto clave es, precisamente este ¿qué es lo que pasa? Jorge nos puede responder con rotundidad: «Lo que pasa es que Carlos no

hace su trabajo y se pasa mucho tiempo en las redes sociales». Sin embargo, Carlos opina que sí hace su trabajo, incluso puede que diga que es mentira que pase mucho tiempo en las redes sociales. Al fin y al cabo ¿qué es mucho? ¿Quién dice que es mucho?

La realidad tiene muchas caras. Los seres humanos no estamos dotados de la capacidad de aprehenderla sin intermediación. La realidad la percibimos a través de nuestros sentidos y la pasamos por el tamiz de nuestro cerebro. Aunque no te guste el fútbol habrás podido vivir la experiencia en la que un determinado lance del juego es visto por una afición como una falta clarísima, mientras que la afición del equipo oponente considera obvio que no hubo falta alguna.

En muchas ocasiones *lo que pasa*, es más de una cosa, puede tener más de una explicación. Sin embargo, tendemos a considerar que la nuestra es la única posible o la única plausible, como si el resto de seres humanos que vieran las cosas de otra manera fueran personas intelectualmente limitadas.

Nuestra percepción distorsiona la realidad. Cuántas veces escuchamos «lo he visto con mis propios ojos», como argumento definitivo que respalda lo que pasa, lo que *realmente* pasa. Sin embargo, nuestra capacidad de ver la realidad tal cual es limitada, estamos sujetos a filtros biológicos y psicológicos que la distorsionan.

En otras ocasiones, afirmamos con rotundidad «me acuerdo perfectamente». Susana Martínez-Conde, Directora del Laboratorio de Neurociencia Visual del Barrow Neurological Institute (Phoenix, Arizona), no respalda tanta confianza en nuestros recuerdos:

«Las memorias no son fidedignas y desde la neurociencia se está argumentando que debería dejarse de

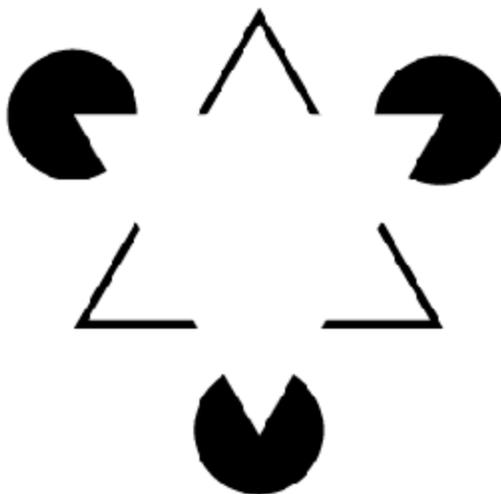
utilizar el testimonio de testigos, porque prácticamente no tienen valor; no representan la realidad tal como ocurrió. Y sucede lo mismo con la memoria autobiográfica, con cosas que nos pasaron a nosotros. Por la neurociencia hoy sabemos que lo que estamos haciendo al acceder a estas memorias que están almacenadas a largo plazo, es accederlas, recordarlas y volverlas a almacenar, y que este acto de retirarlas del almacenamiento y volverlas a almacenar las cambia. Cada vez que accedemos a una memoria la estamos cambiando, a veces de manera ínfima, pero a veces de manera muy sustancial».

Las limitaciones respecto a la fiabilidad de nuestras percepciones también se relacionan con la búsqueda de nuestro cerebro de la máxima eficiencia. Veamos algún ejemplo. Lee el siguiente titular ¿cuál es el error?

#### HAY SERPIENTES EN LA LA MADRIGUERA

Quizás eres una de las escasas personas que inmediatamente han visto que se repite el artículo *la*. La mayoría de las personas no lo ven en la primera lectura. Mejor dicho, lo ven pero su cerebro lo descarta, ya que es una información innecesaria. En nuestras conversaciones se produce la misma dinámica eficiente y, en ocasiones, oímos cosas pero no las procesamos. Incluso vemos cosas que no pasan a ser procesadas conscientemente. Pero nosotros estamos plenamente convencidos de que sabemos lo que pasa. De que nuestra forma de verlo es *la forma, la única sensata y racional*.

Fíjate ahora en esta imagen ¿cuántos triángulos puedes identificar?



¿Cuántos has visto? ¿2, 7, más? No hay ninguno. Es nuestro cerebro el que completa las imágenes y coloca lados donde no hay nada, solo el vacío. De nuevo, en búsqueda de la máxima eficiencia, nuestro cerebro acude a la información que ya posee para poder obtener respuestas con facilidad. Pero esa enorme utilidad también es fuente de errores que nos pueden llevar a pensar que algo es lo que no es.

En su evolución, el cerebro ha primado la seguridad a la certeza. Durante miles de años la capacidad de evitar riesgos ha sido vital para la supervivencia del ser humano y ello ha condicionado el camino recorrido. «El cerebro no ha evolucionado para comprender el mundo, sino para sobrevivir en él» (*Redes*<sup>1</sup>, programa 331, *El cerebro nos engaña*).

En consecuencia, lo que pasa no es algo tan evidente. En lugar de darlo por supuesto, conviene partir de una hipótesis más que de una certeza. Richard Bandler (cofundador de la Programación Neurolingüística, PNL) afirma que «tus creencias no están hechas de realidades,

sino más bien es tu realidad la que está hecha de creencias».

Incorporar el hábito de la duda respecto a mis creencias nos ayudará a enriquecer nuestra perspectiva de la realidad y hacer más efectivo nuestro enfoque de cualquier conversación. Y dudar no implica rechazar mi punto de vista, no darle valor o aceptar cualquier otra perspectiva como mejor que la mía. Las otras versiones de lo que pasa tienen también sesgos. De lo que se trata es de abrirnos a otras interpretaciones que puedan ayudarnos a entender mejor lo que ocurre y enriquecer así nuestra propia visión.

En nuestro ejemplo, esa duda es la que introduce Jorge cuando pregunta «¿puedes explicarme por qué lo haces para que lo comprenda mejor?». Otras formas de hacerlo pueden ser: «me gustaría entender mejor tu punto de vista sobre este asunto ¿podrías decirme algo más?»; «no comparto tu punto de vista, pero si has llegado a él tendrás tus razones que quizás a mí se me han escapado ¿puedes ampliar lo que opinas?»; «me cuesta mucho comprender tu comportamiento, pero me gustaría hacerlo ¿puedes ayudarme?».

La autenticidad al realizar estas preguntas, el interés genuino en la respuesta, es clave para que tengan sentido. Utilizarlas como una estrategia vacía de contenido, nos llevará a la ruptura de la confianza necesaria para que cualquier conversación pueda tener un resultado efectivo.

## **Conversación sobre la identidad y la relación**

Cuando Carlos le dice a Jorge «pero tú quién te crees que eres», ejemplifica perfectamente otra de las conversaciones que se dan simultáneamente, la de la identidad y la relación.

Al presentar mi manera de ver lo que está pasando como la verdadera, me estoy definiendo a mí mismo como una persona infalible, poseedora de la verdad. Planteo un tipo de relación en la que yo estoy por encima de la otra persona. Incluso, aunque yo no me sienta así, lo que digo genera una conversación sobre mi identidad, la del otro y la relación que hay entre ambos.

Bien porque yo lo doy a entender, bien porque el otro lo entiende así, las percepciones relacionadas con la identidad y la relación son una fuente de singular importancia a la hora de hacer que una conversación se convierta en difícil. Cuando la persona con la que hablo siente que le defino de una manera que no acepta, o cuando percibe que se establece un tipo de relación que le desagrada, su respuesta va a ser defensiva. La conversación va a entrar en un camino de incremento de la tensión.

Sin embargo, la tensión generada por los aspectos relacionados con la identidad y la relación no se hace habitualmente explícita. Esa energía se traslada al tema sobre el que versa la conversación, dando la impresión de que es el tema en sí el que nos encoleriza, cuando en realidad, el verdadero enfado surge de otro lugar.

Cuando Carlos dice «pero tú quién te crees que eres», parece abrir la conversación sobre la identidad y la relación, sin embargo, no se centra en ella ni la menciona de una manera productiva.

Carlos: Oye, pero tú quien te crees que eres. Yo siempre he hecho mi trabajo y, además, no tengo que darte cuentas a ti de si lo hago o no. Y si has aguantado algo, es tu problema. No haberlo hecho.

Conversar sobre la identidad y la relación de manera productiva implica separarla de la conversación sobre las emociones y de la conversación sobre lo que pasa. Supone

hacerla explícita para reconducirla. Veamos cómo podría reaccionar Carlos para gestionar de una mejor manera este aspecto:

Carlos: Vaya, parece que estás bastante enfadado, aunque no entiendo muy bien el motivo. Me parece que tenemos que hablar de ello pero, para hacerlo, necesito que quede claro cuál es el lugar de cada uno en este asunto. Para mí somos compañeros de trabajo, lo que hace uno le afecta al otro, pero no creo que ninguno de los dos podamos atribuirnos ni autoridad sobre el otro, ni ser más inteligente o estar más implicado en el trabajo ¿estás de acuerdo en esto?

Al abrir la conversación sobre la identidad y la relación Carlos permite que ese aspecto no interfiera en el asunto que se pretende aclarar.

## **Conversación sobre la acción**

En nuestro ejemplo, Jorge quiere que Carlos cambie su comportamiento durante los primeros minutos de la jornada de trabajo. Para ello, Jorge necesita afrontar una conversación que aborde qué acción o acciones puede acordar con Carlos para que esa situación se modifique realmente.

**En las conversaciones que nos resultan difíciles, es frecuente que una vez planteado el tema, nos olvidemos de concretar qué va a ser diferente, qué acciones específicas se van a producir o qué comportamientos van a cambiar**

El alivio al haber aflorado lo que podíamos llevar semanas rumiando, la satisfacción al comprobar que la otra persona se toma bien lo que le planteamos, nos genera una sensación de bienestar que nos lleva a descuidar la importancia de dejar espacio a la conversación sobre la acción; a plantear, negociar y acordar qué vamos a hacer diferente para que esa situación no se repita.

En otras ocasiones, lo que hace que esta conversación sobre la acción no se abra es el mal desarrollo general de la conversación. La tensión, la agresividad, el enfado pueden llevar a que se rompa el diálogo sin haberse acercado a este punto clave para que se produzcan cambios reales. Desahogarse, en un sentido u otro, puede dar satisfacción momentánea, pero si nada cambia, todo el esfuerzo habrá sido en vano.

También es posible que la conversación se plantee de una manera inadecuada. Conversar no consiste en ordenar o exigir. En este sentido, es razonable que planteemos qué es lo que queremos que la otra persona haga o deje de hacer, y debemos concebirlo como una opción, como una propuesta abierta a nuevas concreciones derivadas de las aportaciones de la otra persona.

Cuanto más se impliquen las dos personas en la definición de la acción o acciones a realizar, más probable es que estas realmente se lleven a la práctica. Por ello, es importante que la conversación sobre la acción acabe generando un compromiso e incluso una pauta para el seguimiento de lo acordado:

Jorge: Ahora comprendo mejor la situación y entiendo que hayas dedicado ese tiempo a navegar por las redes sociales. Sin embargo, para que equilibremos mejor las tareas de primera hora, quiero pedirte que empieces antes

a revisar el correo pendiente de la jornada anterior ¿lo ves factible?

Carlos: Si, claro, pero me gustaría disponer de diez minutos para poder revisar qué se ha publicado en las redes sociales ¿cómo lo ves?

Jorge: Diez minutos me parece razonable. Creo que permitiría tener terminada la revisión del correo en una hora y con una carga de trabajo equilibrada ¿te comprometes a ello y me das permiso para que te comente si veo que te excedes?

Carlos: De acuerdo, me comprometo y sí, si ves que me paso me lo comentas sin más. También espero que no sea una cosa estricta, quizás algún día requiera de algún minuto más.

Jorge: Vale, lo vamos viendo. Si te parece, en quince días volvemos a hablar un momento del tema y compartimos como nos hemos sentido cada uno.

Carlos: Me parece perfecto.

**La conversación de acciones encauza la conversación hacia un final productivo que permite convertir la dificultad, el problema, en una oportunidad para mejorar la relación**

La habilidad para manejar adecuadamente una conversación difícil tiene mucho que ver con nuestra capacidad para afrontar cada una de estas conversaciones. Pero aún hay otra conversación más que se produce de manera simultánea y que afecta a los resultados de la conversación que estamos manteniendo. Es la conversación interna, la que mantenemos con nosotros mismos a la vez

que hablamos con otras personas. Veámosla con detalle en el siguiente capítulo.

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- Las diferentes conversaciones presentes en una conversación:
  - Conversación sobre las emociones.
  - Conversación sobre lo que pasa.
  - Conversación sobre la identidad y la relación.
  - Conversación sobre la acción.
- La importancia de saber dar espacio a cada una de estas conversaciones y manejarlas adecuadamente.
- La necesidad de centrarnos en conductas específicas y observables.
- La distorsión en la forma en que vemos las cosas y sus consecuencias en el conversar.
- La actitud de duda y apertura a otras formas de ver las cosas como puerta para una conversación enriquecedora y productiva.

## **5. Conversación interna**

Nuestra mente no descansa. Mientras lees estas líneas mantienes tu propia conversación con lo que vas leyendo. Bueno, eso si no lo mezclas con alguna idea sobre un asunto que te preocupa o con las labores domésticas que tienes pendientes. Continuamente conversamos con nosotros mismos.

En esta clase de conversación puso el acento el psicólogo y economista norteamericano Chris Argyris. Unos las llaman conversaciones privadas, por contraposición a la conversación pública que cualquiera puede oír; otros, las identifican como conversaciones internas, en este caso como contraste con la conversación que mantenemos con el exterior, con los otros. Tenemos así otro tipo de conversación a añadir a las vistas anteriormente.

Lo interesante de la conversación interna es que se da de manera simultánea a la conversación externa o pública que estamos manteniendo. Así, cuando dos personas hablan, además de la conversación que escuchamos hay otras dos conversaciones más, la conversación privada de cada una de las personas que conversan.

Veamos un ejemplo en el que las protagonistas son Ana, responsable de Recursos humanos, y Marta, gerente de la empresa. Ana lleva varios días intentando reunirse con Marta para discutir algunos cambios que esta quiere introducir en las condiciones laborales. Ana no los comparte y piensa que son una medida abusiva que va a impactar negativamente en la implicación y el compromiso de las personas empleadas

Para reflejar ambas conversaciones Argyris utilizó dos columnas, la columna de la derecha refleja lo que cada una dijo; la columna de la izquierda presenta lo que Ana pensó y sintió, y decidió no expresar. De ahí el nombre que a veces se utiliza para referirse a este ejercicio: *Columna izquierda*.

---

### **Lo que Ana pensó y sintió, pero no expresó**

---

Por fin la pilló, a ver si consigo que se entere de las consecuencias de lo que quiere hacer.

Ya, no te vas a deshacer tan rápido de mí. Me vas a escuchar ahora.

No es capaz ni de mirarme a los ojos mientras me habla. No la soporto.

Así que has pasado olímpicamente de mí.

Claro, resulta que el problema soy yo. Esta mujer es incapaz de entender otros puntos de vista que no sean los suyos.

Y encima mirando el reloj. No sé cómo la aguanto.

Los has valorado tú y nadie más que tú. No has consultado a nadie.

Será porque te quieres cargar la empresa. Esto es imposible, tengo que plantearme mi futuro en esta empresa.

Jajaia, no será por lo que tú

---

### **Lo que dijeron Ana y Marta**

---

Ana: Hola, Marta. Quiero comentar contigo algunos cambios en las condiciones laborales que creo estás planteando.

Marta: Es un tema complejo y apenas tengo unos minutos, igual es mejor que lo hablemos en otro momento con más calma.

Ana: Prefiero aprovechar esos minutos porque me parece que las consecuencias de lo que planteas son graves y no quiero que avances más en esa propuesta sin escuchar mi opinión.

Marta: Tengo clara tu opinión, ya sé que te opones. Lo supe desde el primer momento y por eso no he tenido prisa en comentarlo contigo. Son cambios necesarios que no son fáciles y comprendo que para ti supongan un problema.

Ana: No es una cuestión de que sean un problema para mí, es que considero que su impacto en la moral de los trabajadores va a ser muy fuerte y va a afectar a la productividad y, en consecuencia, al proyecto empresarial.

Marta: Ya he valorado los impactos negativos y aún con ellos considero que las medidas tendrán un balance final positivo.

Ana: Veo que lo tienes muy decidido, así que no parece que tenga mucho sentido que siga insistiendo. Gracias por tu tiempo.

Marta: No hay de qué, gracias a ti por tu compromiso con la empresa y tus deseos de contribuir a su futuro.

ayudas.

¿Futuro? Me parece que no tengo mucho futuro aquí.

Te propongo un ejercicio: piensa en una conversación que hayas mantenido recientemente y cuyo resultado no haya sido el que hubieras deseado. No es necesario que haya sido un resultado malo, simplemente inferior a tus expectativas. Toma una hoja en blanco y haz una raya en el centro de tal manera que generes dos columnas. Escribe en la columna de la derecha lo que fuisteis diciendo una y otra persona, tal y como has podido ver en el ejemplo anterior. Una vez hayas terminado, escribe en la columna izquierda tu conversación interna, lo que ibas pensando a medida que transcurría la conversación pública.

En cuanto hayas completado las dos columnas, mira el conjunto con perspectiva ¿crees que influyó tu conversación interna en el resultado final?

No sé cual habrá sido tu respuesta. Mi experiencia en las múltiples ocasiones en que he planteado este ejercicio me indica que muy probablemente hayas concluido que la conversación interna, la que has reflejado en la columna izquierda, no resulta indiferente al resultado final. Y su influencia, frecuentemente, nos lleva por una senda poco efectiva.

Lee de nuevo el contenido de la columna izquierda ¿dirías que está compuesta por datos e informaciones objetivas o por opiniones y juicios? En efecto, el diálogo que mantenemos con nosotros mismos se articula principalmente en torno a valoraciones, juicios, consideraciones que refuerzan nuestras ideas previas. Esa voz interior no parece estar especialmente preocupada por entender a la otra persona, por comprender sus

motivaciones e inquietudes, por indagar en el punto de vista del otro. Se concentra en retroalimentar su propio punto de vista.

Y, en ocasiones, esa conversación interna tiene un volumen tan alto que, literalmente, no nos permite escuchar lo que el otro dice. ¿No te ha ocurrido alguna vez que, a partir de un determinado momento, es como si hubieras dejado de oír a la otra persona? Incluso puede que cuando le respondas te conteste que lo que le dices es justamente lo que acaba de decirte. Has desconectado totalmente de la conversación pública que mantenía contigo.

Frecuentemente, al conversar estamos más preocupados por cómo responder al otro que por entenderle. Es como si nuestra mente se dedicara a bucear en sus argumentos para articular una respuesta, en lugar de dejarse llevar por la curiosidad y el deseo de entender lo que la otra persona puede mostrarnos. De esta forma, nuestro dialogo interno se convierte en un serio obstáculo para una verdadera escucha.

En nuestra «columna izquierda» es fácil encontrar también pensamientos, frases que atribuyen intenciones a la otra persona. Intenciones generalmente no muy altruistas. En cambio, frecuentemente somos enormemente más indulgentes con nosotros mismos. Frente a una autoimagen bastante angelical, en la que cualquiera de nuestras acciones tiene una explicación razonable y una buena intención incuestionable, nuestra conversación interna se puebla con facilidad de incoherencias, irracionalidades y malas intenciones atribuidas a las otras personas. Estos pensamientos que podemos denominar tóxicos, brotan en esa conversación interna y hacen difícil

que podamos manejarla con eficacia, especialmente cuando se trata de una conversación que nos resulta complicada.

¿Qué podemos hacer? Plantearse el objetivo de no tener conversaciones internas es más complicado que no respirar. Al fin y al cabo, sin respirar podemos estar algunos minutos, en cambio, lograr que nuestra mente pare de generar ideas que nutran ese diálogo interno durante un par de minutos requiere de mucho entrenamiento en cualquier técnica de meditación. Además, es improbable que podamos pararnos a meditar precisamente cuando estamos inmersos en una conversación cargada de emociones. Por ello, más que una estrategia de supresión, debemos trabajar la forma de manejar esa conversación interna para que no contribuya a un desarrollo negativo de la conversación pública que hemos emprendido.

¿Qué puedo hacer? En primer lugar, tomar conciencia de la toxicidad que trae incorporada. La toma de conciencia es ya un paso significativo para no dejarnos llevar por su corriente. Hacernos conscientes de que esos pensamientos son valoraciones que pueden tener más o menos fundamento, pero que no reflejan la verdad. De esta forma, creamos un espacio que nos ayuda a evitar quedarnos pegados a esos pensamientos corrosivos.

En segundo lugar, ser conscientes de nuestra propia responsabilidad en la forma en que manejamos esos pensamientos tóxicos. Evitar que aparezcan está lejos de las posibilidades de la mayoría de nosotros. Con frecuencia son una reacción de características casi automática. Sin embargo, el engancharnos y dialogar con ellos o mantenernos en una actitud de escucha hacia el otro es ya una responsabilidad nuestra.

Por último, los pensamientos que pueblan nuestra conversación interna no surgen espontáneamente de la

nada. Cuando Ana va a hablar con Marta ya llevaba una buena carga en su mochila. El fluir de la conversación va facilitando que se hagan expresas esas emociones y que nos golpeen interiormente con fuerza. Por eso, una forma especialmente útil de manejar los diálogos que surgen de nuestro interior es trabajarlos previamente a afrontar la conversación pública.

Utiliza el ejercicio que te he propuesto. Piensa en las ideas previas que tenías sobre la persona con la que luego conversaste. ¿Con qué adjetivos la hubieras calificado?, ¿qué intenciones le atribuías?, ¿qué historia te contabas sobre lo que había ocurrido, sobre lo que rodeaba al tema de conversación?

Una vez que hayas puesto sobre la mesa esas ideas previas pregúntate, para cada una de ellas:

- ¿En qué datos objetivos puedo fundamentar esta idea? ¿Cuántas veces ocurrió lo que me llevó a tener esta imagen de la otra persona? ¿Cuánto tiempo hace que sucedió el último de esos hechos? Trata de diferenciar los datos objetivos de la historia que te cuentas cargada de emociones

No es extraño que mantengamos una forma de ver a alguien después de años de que se produjeran los hechos que nos llevaron a forjarnos esa idea de él. O que con una o dos acciones que realizó fueran suficientes para clasificarle para el resto de su vida.

- ¿Todo el mundo lo percibe igual? ¿Hay otras personas que ven la situación y/o a esa persona de manera diferente?
- ¿Qué otra historia podrías contarte que tuviera sentido y fuera diferente a la que te estás contando? ¿Hay

datos que permitirían fundamentar una historia opuesta a la que tú te estás contando?

- Asigna a la otra persona, aunque sea por un momento, el papel de persona razonable, sensata y bien intencionada ¿qué historia podría explicar lo ocurrido?
- Reflexiona sobre el papel que te reservas a ti mismo en esta historia ¿es una posición de víctima que no tiene responsabilidad alguna en lo que ocurre? ¿O quizás es una posición de impotencia en la que no se puede hacer nada, la otra persona no va a cambiar jamás...? ¿Y si cambiaras de historia, qué oportunidades se abrirían?
- Finalmente pregúntate ¿y qué historia se cuenta la otra persona sobre lo que ocurre y sobre mí mismo? ¿Cuál será su conversación privada? Porque esa persona es como tú y como yo, tampoco está exenta de tener su diálogo interior en el que afloran sus prejuicios. También pensará que su forma de ver la situación es *como son las cosas*.

Desde ahí trata de cultivar la curiosidad por explorar cuál es su punto de vista. Nada hay más efectivo para acallar la conversación interna que nos aferra a nuestra forma previa de ver las cosas, que hacer germinar la planta de la curiosidad, del interés por entender al otro. Reconocer al otro como un ser legítimo, sensato, razonable y bien intencionado nos aboca a tratar de entender qué le lleva a comportarse o hacer cosas que para nosotros no poseen ese calificativo.

Y con esa actitud la otra persona percibirá interés en lugar de sentirse juzgado o reprochado. Los seres humanos tenemos un fino sensor ante los reproches o ante cualquier síntoma de que estamos siendo juzgados. Y cuando el detector se activa, todas nuestras defensas se ponen en

acción, haciendo que cualquier conversación se encuentre con serios problemas para llegar a buen puerto. Por otra parte, nuestra conversación interna es una magnífica ventana a nuestros pensamientos más profundos. El dialogo que surge de nuestro interior desborda el que podemos establecer de manera más racional. Puedo contarme a mí mismo que soy una persona tolerante que acepta las diferencias, pero eso no evitará que ante una opinión contraria aparezca esa voz más profunda afirmando, por ejemplo: «no hace más que decir tonterías para hacerse el interesante».

Es necesario trabajar esas expresiones internas para reducir su influencia en nuestras acciones. Nuestra conversación privada influye en el resultado de la conversación con la otra persona, no solo interfiriendo en mi capacidad de escucha, sino orientando mi comunicación verbal y no verbal en una determinada dirección.

Quizás algún actor o actriz de primer nivel sea capaz de actuar de tal manera que su lenguaje no verbal no deje translucir aspectos de su conversación interna, pero para la inmensa mayoría de los mortales esa es una tarea imposible. Nuestro cuerpo nos delata, transmite aquello que no expresamos con palabras. Hace visibles incoherencias con lo que decimos verbalmente. Claro que nos resulta más fácil verlo en los demás que en nosotros mismos. Nos gusta pensar que a nosotros no se nos nota, sin embargo, detectamos con rapidez en el otro la contradicción entre esa expresión seria y contrariada mientras afirma que lo que ha ocurrido no tiene ninguna importancia. O esa mirada esquiva y nerviosa de alguien mientras nos dice que no sabe dónde está su compañero. O el empalago de un reconocimiento que sentimos falso.

Cuando nos enfrentamos a una conversación difícil, un aspecto clave para su éxito es generar un entorno mínimo de seguridad, de confianza. La percepción de falsedad, de ocultación, de incoherencia minan esa base y abocan la conversación a una confrontación sin salida. Además, los pensamientos que se muestran en nuestro diálogo interno influyen en las palabras que decimos. Nos va a resultar enormemente difícil, por ejemplo, pedir perdón por algo si interiormente me digo que la otra persona es un ser impresentable que no se merece que yo lo haga. Las historias que nos contamos no son neutras, no se limitan a suministrarnos juicios y valoraciones o, en algunas ocasiones, hechos. Nos inducen a mostrarnos y a expresarnos de una determinada manera y, de esta forma, construyen una senda en la conversación que nos lleva a confirmar nuestras ideas previas en lugar de a solventar el problema que nos ha llevado a ese encuentro con la otra persona.

**Manejar adecuadamente una conversación implica aprender a manejar nuestra conversación interna, revisándola con anticipación y manteniendo cierta distancia con ella cuando se produce**

## **La escalera de inferencias**

Para entender cómo se forman algunas de las valoraciones que pueblan nuestras conversaciones internas, resulta interesante otra de las aportaciones del mencionado Chris Argyris: la escalera de inferencias.

Edurne es la responsable del departamento en el que Mikel trabaja. La semana pasada tuvo que llamarle a su despacho para darle un *feedback* negativo en relación con el proyecto que Mikel tiene entre manos. Mikel se mostró enfadado y en desacuerdo con su valoración y la reunión no terminó demasiado bien.

Aunque habitualmente no lo hace, hoy Edurne se ha quedado a almorzar en el comedor de la empresa. Ha tomado su bandeja con la comida y se ha sentado en una mesa vacía. Mientras comía ha visto entrar a Mikel, que ha pasado a su lado sin saludarla y se ha sentado en otra mesa junto a la ventana.

«No ha querido sentarse conmigo y ha hecho como que no me veía», se dice Edurne. «Ha querido mostrarme su enfado por la conversación del otro día. Es incapaz de separar lo laboral de lo personal. No sabe encajar las críticas profesionales y no es capaz de mantener las formas lo más mínimo. Con esa actitud no me parece una persona adecuada para trabajar en equipo. Me voy a plantear su continuidad en mi departamento».

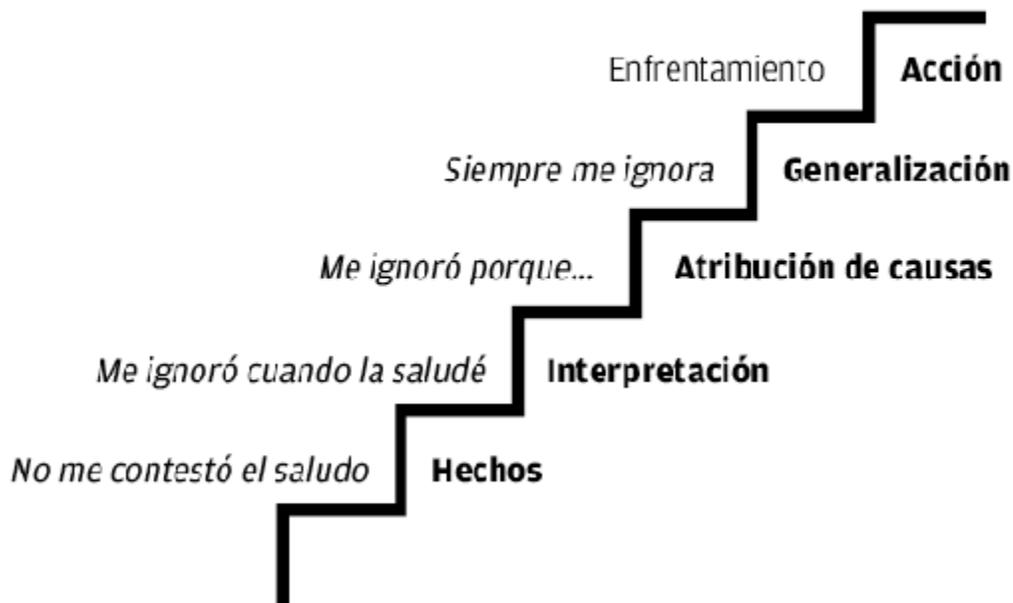
Mientras, Mikel continuaba absorto en sus pensamientos y en su propia conversación interna. Le habían llamado de casa hacía un momento para decirle que su padre había empeorado y era incapaz de pensar en otra cosa. Había entrado en el comedor como un autómata y se había dirigido a la mesa que siempre ocupa.

En este ejemplo vemos la escalera que rápidamente asciende Edurne. De los hechos observables (Mikel no la ha saludado y se ha dirigido a otra mesa), pasa a un escalón de interpretación (no ha querido sentarse a comer con ella), sigue con otro en el que atribuye a Mikel los motivos de ese comportamiento (ha querido mostrarle su enfado), continúa generalizando (no sabe encajar las críticas) y

termina pensando un camino de acción. Mientras, Mikel, absorto en sus pensamientos, no la ha visto y se ha dirigido a su lugar habitual en el comedor.

La escalera de inferencias funciona a tal velocidad que muy bien podríamos asociarlo a un ascensor de alta velocidad. Sobre la base de unos hechos puntuales y limitados, ascendemos con enorme rapidez en nuestra conversación privada hacia valoraciones y juicios globales. La toma de consciencia de este mecanismo nos ayuda a ralentizar ese proceso, a relativizar las conclusiones que con tanta facilidad generamos, a explorar y contrastar esas impresiones antes de darlas por hechos probados. De esta forma, podremos enriquecer nuestra perspectiva de lo que ocurre y acercarnos a esa conversación que nos cuesta mantener con más posibilidades de hallar una senda útil y constructiva.

### La escalera de inferencias



## Resumen del capítulo

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- La existencia de conversaciones privadas o internas simultáneamente a la conversación pública.
- La influencia de las conversaciones privadas, generalmente negativa, en el resultado de la conversación.
- La presencia mayoritaria de juicios y valoraciones en el diálogo que mantenemos con nosotros mismos.
- El ejercicio de la *Columna izquierda*.
- Cómo la conversación interna puede dificultar la escucha.
- Qué hacer con este tipo de conversaciones que tenemos con nosotros mismos.
- La importancia de revisar los pensamientos que surgen de mi interior antes de mantener la conversación con la otra persona.
- Cómo inciden estos pensamientos en nuestro lenguaje verbal y en el no verbal y, con ello, en el resultado de la conversación.
- Cómo funciona nuestro cerebro y se genera una escalera de inferencias a partir de los hechos observados.

## **6. Marco para manejar una conversación difícil**

Theodore Zeldin afirma que «el siglo XXI requiere una nueva ambición: no se trata tanto de hablar como de conversar». Y esto exige mejorar nuestra comprensión de las claves del conversar efectivo. Un conversar que supera la pugna por demostrar quién tiene razón, por *con-vencer*, para entender al otro y dejarse transformar en alguna manera por la propia conversación.

Y esto se antoja especialmente complicado cuando nos enfrentamos a una conversación llena de tensión, de inquietud, de desasosiego. Frente a esas percepciones de riesgo, nuestro cerebro, con antecedentes en los reptiles, desata las estrategias de ataque y defensa tan asentadas a lo largo de miles de años de historia del ser humano. Sin embargo, de esa forma solo estropeamos aún más la situación, acrecentando los riesgos de los que queríamos huir.

En la segunda parte de este libro te presentaremos un marco general para manejar con éxito ese tipo de conversaciones difíciles. No es una receta ni una varita mágica que garantiza el éxito. Cada conversación es un universo irrepetible e impredecible. Navegar por cada una de ellas es un arte. Un arte que puede cultivarse teniendo presentes una serie de claves, de criterios, de referencias que nos ayuden a movernos por las aguas, a veces turbulentas, que surgen en el conversar.

Ese viaje que supone toda conversación tiene una serie de etapas, de fases que lo caracterizan. Así, pasamos por momentos en los que exponemos nuestros puntos de vista. En otros nos centramos en indagar lo que opina la otra

persona, y en otros buscamos acordar una conclusión. Son fases que se van entrelazando, configurando así el fluir del conversar.

No pretendemos convertir las conversaciones en actividades mecánicas con partes bien definidas que se van sucediendo una detrás de otra según un orden establecido como óptimo. La realidad no es así, ni pretendemos que lo sea. Sin embargo, la experiencia y el conocimiento acumulado nos permiten establecer un proceso de conversar más útil que otros. Un proceso que hemos de utilizar más como referencia, como guía, que como camino rígido a seguir.

El mero hecho de tomar conciencia de esas diferentes fases nos puede ayudar a cuidar cada una como se merece, dándole un espacio y esforzándonos por manejarlas de la mejor manera posible.

Al igual que las naves que surcan mares embravecidos, quien conversa debe saber moverse con flexibilidad, a la vez que le va a ser de gran utilidad conocer cuál es la mejor ruta posible para que sus movimientos, sean cuales sean, contribuyan a avanzar en la dirección adecuada.

## **El modelo CEMA**

Presentamos seguidamente el modelo CEMA, que recoge una serie de pautas clave para contribuir a que una conversación difícil lo sea menos y pueda llegar a buen puerto. Cada una de las partes que componen el modelo nos servirá de índice para la segunda parte del libro, donde los desarrollaremos con profundidad. En las páginas siguientes vamos a describirlo de manera sucinta, para que dispongas de un mapa claro del recorrido que nos queda.

## El modelo CEMA



El modelo CEMA establece cuatro grandes fases y una acción transversal a cuidar en toda la conversación, todo ello enmarcado por una etapa de preparación y otra de seguimiento. La presencia de todas ellas es necesaria para el buen desarrollo de la conversación. Así, el mero hecho de tenerlas presentes y buscar darles un lugar en nuestra conversación nos hará mejorar en nuestra habilidad conversadora.

Al contrario que en algunas operaciones matemáticas, en este caso, el orden de los factores sí altera el producto. Aunque es lógico que el devenir del conversar no sea algo rígido y claramente estructurado, es importante que en cada momento de la conversación nos esforcemos por dar el protagonismo a aquel aspecto que más peso ha de tener. Veamos de manera genérica cada uno de sus componentes:

### *1. Prepárate*

Se atribuye a William Shakespeare la idea de que la mejor improvisación es la que más se ensaya. Una conversación difícil se parece bastante a una improvisación, ya que es imposible prever qué va a ocurrir, qué nos va a decir la otra persona y qué vamos a sentir nosotros al escuchar lo que nos responden. En el desarrollo de esa conversación

tendremos que improvisar, sin embargo, cuanto más nos hayamos preparado, más posibilidades de éxito tendremos.

La preparación incluye, entre otras cosas, clarificar nuestros objetivos en esa conversación, cuestionarnos la historia que nos contamos sobre lo que está ocurriendo, tomar conciencia de nuestra emocionalidad para afrontar la conversación, reflexionar sobre cuáles consideramos que pueden ser las características de la persona con la que voy a conversar.

## *2. Construye el contexto adecuado de la conversación*

La forma en que comenzamos una conversación es en gran medida responsable de la forma en que continúa. De ahí la trascendental importancia de saber empezar, de iniciar la interacción con la otra persona generando seguridad, centrando y aclarando el contenido de la conversación. Por otra parte, en la medida en que me doto de algunas claves básicas para iniciar la conversación, genero en mí mismo unas dosis de confianza que hacen que la perspectiva de abordar esa conversación me resulte menos inquietante.

## *3. Explora el punto de vista de la otra persona*

Este es un momento clave en el devenir de una conversación. En este punto es cuando, de manera generalizada, nos lanzamos a mostrarle a la otra persona nuestros puntos de vista, cómo vemos las cosas, lo que opinamos de lo que ha ocurrido, nuestras propuestas para solucionarlo, lo que queremos que haga. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, para el buen desarrollo de la

conversación es esencial dar cabida primero a una fase de exploración del punto de vista del otro. Abrir un espacio para preguntar e interesarnos por cómo la otra persona lo percibe. Al hacerlo, nuestra comprensión de lo ocurrido se amplía y pueden surgir nuevas formas más efectivas de abordar la situación que antes no habíamos imaginado. Simultáneamente, al preguntar, al interesarnos por el punto de vista de la otra persona, transmitimos un mensaje de consideración, de respeto, de interés por ella que facilita la creación de un clima más adecuado para abordar el asunto que nos preocupa.

#### *4. Muestra la forma en que tú lo ves*

Ahora sí, después de conocer la perspectiva del otro, de entender mejor cómo ve la situación, has de pasar a mostrar la forma en que ves las cosas. Una forma que puede haberse visto afectada por lo que acabamos de escuchar, por lo que puedes incorporar, o no, nuevos aspectos, perspectivas nuevas o matizadamente diferentes. Y si nos mantenemos en nuestro planteamiento inicial, habremos ampliado nuestra comprensión de lo que está pasando.

Cuando mostramos nuestra opinión, nuestro punto de vista, debemos ser claros, específicos. Tenemos que centrarnos en conductas concretas y evitar las valoraciones globales. Es importante que la otra persona entienda con qué comportamientos precisos nos sentimos molestos, incómodos o a disgusto. Es necesario que comprenda con claridad cuán importante es para nosotros que esa situación cambie.

## *5. Busca un acuerdo, un compromiso de acción y cierra bien*

Si queremos que una conversación difícil resulte útil no puede ser simplemente una conversación de desahogo —un diálogo que se limite a mostrar lo que me molesta o de compartir mis sentimientos ante un hecho determinado—. El éxito de una conversación generada en torno a una situación concreta está relacionado con lograr un acuerdo, un compromiso de hacer o de dejar de hacer determinadas cosas. Un compromiso que puede ser mutuo o solamente de la otra persona, dependiendo del asunto en concreto.

A menudo, nos sentimos tan satisfechos porque la conversación ha fluido mejor de lo esperado —sin que se hayan hecho realidad las terribles situaciones que habíamos imaginado—, que nos olvidamos de dedicar un tiempo a esta parte que busca garantizar que no sea necesaria otra conversación por el mismo tema.

Y una vez concretado el compromiso, cerramos la conversación agradeciendo la contribución de la otra persona a su éxito, subrayando el acuerdo adoptado y proponiendo una forma de realizar un seguimiento a lo hablado.

## *6. Y, en todo momento, escucha activamente*

Escuchar activamente significa estar centrado en la conversación y atento a cualquier mensaje que me llega de la otra persona, ya sea verbal o no verbal. Esta actitud de escucha es necesario mantenerla de manera transversal a lo largo de toda la conversación. Resulta relativamente fácil ponernos en *modo escucha* mientras la otra persona habla. Sin embargo, ya hemos visto cómo nuestra conversación

interna puede alcanzar tanto volumen que no nos permita escuchar ni las palabras del otro.

Cuando somos nosotros los que hablamos también tenemos que estar atentos a escuchar los mensajes que nos llegan de la otra persona. Especialmente debemos fijarnos en mensajes no verbales, que pueden mostrarnos que está sintiéndose amenazada o atacada.

Asimismo, debemos dirigir la escucha hacia nosotros mismos, para estar atentos a nuestras propias reacciones, a esos mensajes que nuestro propio cuerpo nos envía para indicarnos que algo nos está molestando o amenazando.

## 7. Seguimiento

*Atrapado en el tiempo* es una entretenida comedia en la que el actor Bill Murray interpreta al hombre del tiempo de una cadena de televisión que va a cubrir la noticia de la celebración del *Día de la Marmota*. Bloqueado por una tormenta de nieve, cada mañana se despierta volviendo de nuevo a encontrarse en el comienzo del *Día de la Marmota*.

La fase de seguimiento de una conversación difícil busca evitar que se repita *el Día de la Marmota*, es decir, que al poco tiempo volvamos a encontrarnos en el mismo lugar que estábamos cuando nos planteábamos mantenerla. Después de lo que nos ha costado abrir esa conversación resulta muy frustrante sentir que de nuevo se repite la misma situación.

Establecer un seguimiento es una forma de concertar nuevas conversaciones para revisar lo acordado. Nuevas conversaciones que nos permitan encauzar la situación en una nueva dirección que ambas personas sintamos como más adecuada.

Si tomamos conciencia de la importancia de cada una de estos aspectos que configuran una conversación y adquirimos unas habilidades básicas para desenvolvernos en ellos, nuestra capacidad para realizar con éxito conversaciones complicadas se verá incrementada sensiblemente.

## **Las variaciones del modelo CEMA**

La realidad es compleja e impredecible. El modelo CEMA subraya una estructura general que se ha mostrado útil en la mayoría de las conversaciones, especialmente en aquellas que vivimos como complicadas o difíciles. Sin embargo, es posible identificar algunas situaciones específicas en las que resulta apropiado aplicar variaciones a este modelo. En la parte final del libro nos detendremos en ellas.

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- La diferencia entre hablar y conversar.
- La importancia de aprender a conversar.
- Cada conversación como algo irrepetible e impredecible.
- La importancia de aunar flexibilidad al abordar una conversación y disponer de un modelo de referencia que nos sirva de guía.
- El modelo CEMA y cada uno de sus componentes.

## **Parte II:**

# **Ideas para afrontar una conversación difícil**

## 7. Prepárate

Los expertos afirman que, para afrontar una negociación con más posibilidades de éxito, se requiere un minuto de preparación por cada minuto de negociación. En otras conversaciones difíciles esa relación puede ser distinta pero, en cualquier caso, su buen resultado está directamente relacionado con el tiempo que dediquemos a su preparación. Sin embargo, no siempre podemos prever que una conversación va a complicarse y a despertar emociones intensas en nosotros o en la persona con las que conversamos. Estas situaciones las abordaremos más adelante. Ahora vamos a centrarnos en las conversaciones que, de antemano, no nos resultan fáciles o que intuimos que tienen muchas posibilidades de complicarse.

Tampoco nos referimos a cualquier conversación que vamos a establecer. Son tantas que si hubiéramos de preparar cada una con antelación puede que no nos quedara tiempo para realizarlas. Prepararse tiene sentido cuando vamos a mantener una conversación que nos inquieta, una conversación cuyo resultado es significativo en algún modo.

¿Qué tienes que hacer para preparar una conversación difícil? Básicamente debes prestar atención a ocho aspectos:

1. Revisar las historias que te cuentas.
2. Clarificar qué es lo que quieres obtener de esa conversación.
3. Concretar el comportamiento concreto y específico que quieres que la otra persona haga o deje de hacer.

4. Buscar fundamentación para los hechos que vayas a utilizar.
5. Prepararte emocionalmente.
6. Reflexionar sobre las características que observas en la otra persona y tratar de anticipar sus respuestas y reacciones.
7. Planificar la forma en que vas a enfocar la conversación.
8. Elegir un momento y un lugar adecuado.

Veamos con más detalle cómo prepararnos en cada uno de estos ámbitos.

## **Revisa las historias que te cuentas**

Lo que convierte en dura la perspectiva de mantener una conversación es lo que nos decimos a nosotros mismos, la historia que nos contamos sobre lo que puede ocurrir mientras la mantenemos y las consecuencias posteriores. Cuántas veces hemos sufrido, lo hemos pasado realmente mal, pensando en hablar con alguien de un asunto que nos inquietaba y cuando finalmente lo hemos hecho todo ha fluido sin el menor problema. Nuestra vida está llena de preocupación por situaciones que no se llegan a producir. Nuestra mente es poderosa. Lo que pensamos está en coherencia con nuestro estado de ánimo y con nuestra expresión corporal. En la medida en que nos imaginamos un escenario de riesgos nos colocaremos en alguna de las estrategias defensivas de ataque o huida. Nuestro cuerpo responderá en consecuencia mostrando, por ejemplo, rigidez, el ceño fruncido, una mueca de enfado o

preocupación en el rostro. Y la emoción se mostrará con intensidad, complicando el manejo de la situación.

Un primer paso en la preparación de una conversación complicada es tomar conciencia de lo que me cuento a mí mismo sobre ella, sobre su temática y sobre la otra persona o personas implicadas. En otro lugar hemos subrayado las características y trascendencia de nuestras conversaciones internas. Una conversación interna que me predispone de una forma u otra.

Prepararnos para un diálogo que nos resulta duro implica precisamente cuestionarnos nuestras propias percepciones. Tomar conciencia de que no es la única opción posible, es la forma en que yo la imagino. Explorar qué me lleva a verla así, reflexionar sobre los riesgos reales. Plantearme qué otras opciones no estoy teniendo en cuenta y podrían ofrecer un horizonte más tranquilizador.

Te propongo que vuelvas a esa conversación difícil que has tomado como referencia y campo de prácticas para la lectura de este libro. Busca un soporte en el que escribir tus reflexiones y vete respondiendo a estas preguntas:

- ¿Qué temo que ocurra en esa conversación?
- ¿En qué se fundamenta ese temor?
- ¿Qué dice de mí?
- ¿Qué me aporta y qué me limita?
- ¿Para qué me cuento esta historia?
- ¿Para qué me sirve?
- ¿Si todo lo que temo llegara a producirse qué sería lo peor que podría ocurrir?
- ¿Qué otras cosas podrían pasar además de las que yo me imagino?

- ¿Cuáles podrían llegar a ser los beneficios de esa conversación?
- ¿Qué podría aportarme a mí, a la otra persona, a nuestra relación?

Ya hemos visto que en toda conversación hay un aspecto vinculado a lo que pasa, a los hechos. Prepararse significa revisar lo que me cuento sobre lo que ha pasado, sobre las circunstancias que han llevado al punto actual. Tomar consciencia de que mi manera de verlo es eso, mi manera de verlo. No la única, aunque sí la que yo he hecho mía. Para ello te propongo que continúes tu reflexión:

- ¿De qué otras maneras puede interpretarse lo que ha ocurrido?
- ¿Qué otras historias cuentan las personas que participaron o que conocen lo que ocurrió?
- ¿Qué puedo incorporar o recoger de la manera en que otras personas han percibido lo ocurrido?
- ¿Qué papel te has reservado para ti en este asunto y cuáles son los que has atribuido a los demás?
- Coloca varias sillas, tantas como personas implicadas en el asunto que afecta a la conversación que vas a mantener. Cada silla es el lugar de una de esas personas. Vete colocándote en cada una de ellas y, cuando te sientes en ella, *métete en los zapatos* de esa persona. ¿Cómo se ve la situación desde ese lugar? ¿Qué puedes aprender de ello? ¿Cómo puede ayudarte conocer esa perspectiva? ¿Qué te dirías a ti mismo desde ese lugar de *otro*?
- Coloca otra silla un poco más alejada, la silla de un observador externo. Siéntate ahora en ella ¿qué diría ese cronista que ve desde fuera lo ocurrido? ¿Cómo

podría describir lo acontecido desde esa mirada distante y menos implicada emocionalmente? ¿Qué te permite ver que no veías, qué aprendizaje te aporta? Esta perspectiva puede ayudarte a identificar lo que vamos a denominar *la tercera historia*, una forma de contar lo que ha ocurrido que no sea ni la tuya ni la de otra persona. Una perspectiva más *neutra*, como la que podría dar alguien ajeno totalmente al tema. Sobre esta *tercera historia* hablaremos en el próximo capítulo.

Otras historias que te cuentas y que tienen gran impacto en el devenir de la conversación son aquellas que se refieren a la otra persona o personas implicadas en ella. Son esos aspectos de la conversación interna que, además de predisponerme de una determinada manera, van a estar muy presentes en lo que te dices a ti mismo mientras mantienes la conversación. Por ello, en la medida en que te prepares adecuadamente, podrás situarte de una forma que facilite un mejor resultado. Podrás evitar que el volumen de tu diálogo interno te impida escuchar lo que la otra persona te dice y entender lo que trata de comunicarte.

Vuelve de nuevo a tu cuaderno de notas y continúa con las siguientes preguntas relacionadas con la conversación que estás tomando como referencia:

- ¿Qué me cuento a mí mismo sobre esa persona?
- ¿En qué se basa lo que me digo de ella, cuál es su fundamentación?
- ¿Hay personas que ven a esa persona de otra manera o que ven cosas en ella que yo no veo?
- ¿Qué más puedo estar ignorando?
- ¿Qué comportamientos de esa persona muestran matices que no he tenido en cuenta?

- ¿Podría explicarse lo que ocurre de otra manera que considerara a la otra persona tan sensata y honesta como yo?

## **Intención y contribución**

Un aspecto de singular importancia en relación con las cosas que me cuento de la otra persona tiene que ver con las intenciones que le atribuyo. En el caso que estás trabajando ¿qué intenciones consideras que tiene la otra persona? No es fácil enfocar una conversación cuando parto de la premisa de que el otro tiene la intención de hacerme daño de una forma u otra, o que pretende humillarme, o que busca sacar provecho para sí mismo a mi costa, etc.

Sin embargo, los seres humanos no podemos conocer la intención con la que otra persona actúa. Lo que hacemos es un salto de las consecuencias que yo percibo en mí, a las intenciones que abriga la otra persona. Así, cuando alguien dice algo que a mí me duele, le atribuyo a esa persona la intención de hacerme daño. Si me siento engañado porque esperaba una cosa y obtengo otra, fácilmente pensaré que me quería engañar. Es curiosa la facilidad con que atribuimos a los otros las peores intenciones y lo bondadosos que somos con las nuestras.

Más útil y más fundamentado que atribuir determinadas intenciones a otros, sin más base que mis propias emociones, es preguntarme ¿cuál ha sido mi contribución a lo que ha ocurrido? ¿De qué manera mi forma de actuar, de comportarme, las cosas que he hecho o dejado de hacer, han contribuido a que esta situación se produzca o se mantenga en el tiempo?

Cuando niego cualquier contribución personal a lo que ha ocurrido, puede que sienta cierto alivio, «yo no tengo nada que ver en lo que ha pasado», pero a la vez me sitúo en una posición de impotencia. Si en nada he contribuido, nada puedo hacer para salir de ahí. Quedo dependiente de que las personas a las que atribuyo la responsabilidad exclusiva hagan algo diferente.

Cuando asumo mi contribución, por pequeña que esta sea, puedo generarme cierta inquietud al reconocer mi propio papel en ello, pero me coloco en una posición de poder: en la medida en que contribuyo puedo modificar esa aportación y hacer que las cosas cambien sin esperar a que otro lo haga.

Puedes terminar las reflexiones de este apartado en tu cuaderno de notas respondiendo a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué intenciones atribuyes a las otras personas en esta conversación?
- ¿Cómo se relacionan esas intenciones que les atribuyes con las sensaciones y emociones que te ha generado esta situación?
- ¿Te resulta familiar atribuir ese tipo de intenciones? ¿Las has atribuido anteriormente?
- ¿Qué intenciones son las que aprecias en ti mismo?
- ¿En qué forma has contribuido a que esta situación llegue al punto actual?
- ¿Qué has hecho o dejado de hacer que ha contribuido a llegar hasta aquí?

¿Qué te dice todo ello? ¿Podría explicarse lo que ocurre atribuyendo a la otra persona unas intenciones diferentes,

al menos tan positivas como las tuyas? ¿Cómo es pensar la situación y esa conversación que vas a tener sin atribuir ninguna intención al otro o atribuyéndole buenas intenciones?

## **Clarifica qué es lo que quieres obtener de esa conversación**

¿Qué es lo que quieres obtener en esa conversación que te estás planteando tener? ¿Cuál es el fin último que buscas? ¿Desahogarte, vengarte, mostrar lo mal que lo pasas, dejar claro quién manda?

¿O lo que te gustaría es que con esa conversación se superara la brecha que se ha generado entre vosotros y mejorara vuestra relación? ¿O lograr un clima de colaboración suficiente para que el trabajo compartido sea más gratificante y productivo?

**Con frecuencia afirmamos que nuestro objetivo, lo que queremos lograr con una conversación, es mejorar la relación, superar lo que nos distancia, aclarar un mal entendido, etc. Sin embargo, actuamos de una forma que pareciera que lo que pretendemos es ganar una guerra**

La carga emocional que conlleva una conversación difícil nos lleva con rapidez a olvidar las buenas intenciones, para adentrarnos en una dinámica de vencedores y vencidos, una dinámica bélica. Para evitar caer por esos derroteros es esencial prepararnos llevando una idea clara y nítida de cuál es el objetivo de esa conversación.

Ese objetivo profundo te será útil para hacerlo explícito en las primeras fases del diálogo. Por ejemplo: «Mi deseo es que esta conversación nos ayude a encontrar un clima de colaboración que nos permita trabajar mejor juntos y obtener mejores resultados. Si en algún momento te da otra impresión, por favor, házmelo saber para que lo reconduzcamos ya que ese es mi principal objetivo y no quisiera que nos desviáramos de él».

También es muy útil para decírtelo a ti mismo cuando, en el devenir de la conversación, sientas ganas de entrar al ataque diciendo o haciendo cosas, quizás muy comprensibles y humanas, pero totalmente contraproducentes para el objetivo que te habías planteado.

Veamos este ejemplo en el que Juan se olvida del objetivo con el que se plantea la conversación y acaba en un lugar que no deseaba:

Juan: Hola Pedro, ¿tienes un minuto?

Pedro: Dime.

Juan: Quiero hablar contigo del comentario que has hecho después de mi intervención en la reunión de esta mañana.

Pedro: Ya, perdona, igual no te ha sentado bien. Era por distender un poco el ambiente.

Juan: ¡Claro que no me ha sentado bien! Has ridiculizado mi intervención y lo vienes haciendo reunión tras reunión.

Pedro: No te pases. Te he pedido perdón y ni siquiera tenía que haberlo hecho porque lo único que ha ocurrido es que no tienes sentido del humor y cualquier cosa te la tomas a mal.

Juan: ¡Lo que me faltaba! Te creerás muy gracioso pero solo dices tonterías fuera de lugar que no aportan

nada. Mi sentido del humor no tiene que ver con esto. El problema es que no tienes educación y no sabes estar en una reunión de trabajo sin montar tu numerito.

Pedro (levantándose y dirigiéndose a la puerta): Mira déjame en paz y olvídate de mí. Si no te gusta lo que digo te tendrás que aguantar. Yo, por lo menos, alegro un poco el ambiente, que si fuera por ti esto sería una depresión continuada.

Vemos como Juan, en cuanto Pedro se muestra receptivo, no puede resistirse a lanzarle un comentario en tono claramente de reproche. Ante la respuesta de contraataque de Pedro, Juan vuelve a olvidarse de su objetivo y se adentra en una escalada de acusaciones que lleva al enfado mutuo y a la no resolución del problema inicial.

Imaginemos que el deseo profundo de Juan fuera que Pedro entendiera que sus comentarios le molestan y que dejara de hacerlos sin que su relación se resienta. En la medida en que lo hubiera tenido presente podría haber omitido ese comentario agresivo que no contribuía en nada a lograr su objetivo. Y aunque esas primeras frases se le hubieran escapado, la idea clara de lo que quería lograr le hubiera permitido reconducir la conversación:

Juan: Disculpa Pedro, creo que mi comentario ha estado cargado de enfado y tu respuesta me lo ha hecho ver. Lo que pretendo con esta conversación es que comprendas que me molestan esos comentarios. No es mi intención deteriorar nuestra relación. Al revés, no quiero que este tema la enturbie. Por eso quiero pedirte que comprendas cómo me siento cuando intervienes así y que evites hacerlo en futuras ocasiones.

Prepararse identificando nuestro objetivo último es clave para poder mantenernos alineados con él, incluso si la conversación deriva por derroteros no deseados. Es más, se

trata de una herramienta fundamental para manejarla en caso de que eso ocurra. En consecuencia, te propongo que redactes en tu cuaderno de notas cuál es el objetivo profundo al que quisieras que contribuyera esta conversación. Darle forma escrita te ayudará a recordarlo y, sobre todo, a poder expresarlo con más facilidad en la conversación, en caso de que fuera necesario.

## **Define el comportamiento concreto y específico que quieres que la otra persona haga o deje de hacer**

Laura: Carmen, quiero hablar contigo un momento sobre tu implicación en el equipo ¿tienes un momento ahora?

Carmen: Sí, por su puesto. Te escucho.

Laura: Mira, vengo observando en los últimos meses que tu implicación en el equipo ha venido disminuyendo y me gustaría que esta tendencia cambiara.

Carmen: Pues no sé, Laura. Yo me siento igual de implicada que siempre. Es más, en las últimas semanas me voy más tarde que nunca a casa para sacar adelante todo el trabajo que tenemos.

Laura: Yo no lo veo así. No tiene que ver con el tiempo que estás en la oficina sino con cómo te implicas en el proyecto que tenemos como compañía. Antes había más energía por tu parte, más participación.

Carmen: Yo siempre he sido una persona entregada a la empresa no sé por qué me dices esto.

Laura: Te repito que mi valoración no es esa, así que te pido que te centres en volver a mostrar la implicación que manifestaste en otros momentos.

Carmen: De acuerdo, lo intentaré. Siempre he querido formar parte de este proyecto y sigo con ganas de contribuir a él.

Laura: Gracias Carmen. Ya hablaremos en unas semanas para compartir cómo van las cosas. Seguro que lo consigues.

A pesar del mensaje final de confianza por parte de Carmen, va a depender más de la suerte que de otra cosa el que las cosas mejoren. Si fueras Laura ¿qué es lo que tienes que cambiar en concreto? ¿Qué tipo de comportamientos espera Carmen de ti? Tendrías que adivinarlos, ya que en ningún momento se ha explicitado qué hay que hacer en concreto para que Carmen considere que existe implicación.

**Cuando tenemos que afrontar una conversación en la que vamos a pedirle a la otra persona que haga algo o deje de hacerlo, cuando deseamos manifestarle algo que no nos gusta, es esencial ser específico. Es fundamental concretar conductas que la otra persona pueda identificar con claridad**

Al plantear nuestra petición de manera genérica, la otra persona tendrá que adivinar lo que queremos que haga o deje de hacer. Pero, además, corremos otro riesgo importante para el devenir del diálogo iniciado. Cuando hablamos con generalidades como «no me escuchas» o «no te implicas en el equipo», es muy probable que la otra persona se sienta reprochada o cuestionada en su manera de ser.

Si en su lugar concretamos más, por ejemplo: «cuando miras el móvil mientras hablamos lo que yo siento es que no me escuchas», o «no participas en ninguno de los grupos de trabajo que hemos creado»; estamos ayudando al otro a entender qué le pedimos y diferenciamos comportamientos concretos de características personales y de etiquetas.

La experiencia dice que ser específico es más complicado de lo que habitualmente podemos pensar. En muchas ocasiones somos enormemente genéricos aunque tenemos la convicción de haber dejado las cosas muy claras. Hagamos una prueba ¿Cuáles de estas doce frases describen un comportamiento específico y cuáles no?

1. Muy confiado.
2. Arrogante.
3. Trabaja muy bien en equipo.
4. Extremadamente productivo.
5. Muy agresivo.
6. Participativo.
7. Analítico y muy lógico en sus pensamientos.
8. Necesita ser menos táctico y más estratégico.
9. Excelente directivo en todos los aspectos.
10. Decisivo.
11. Con buen criterio en la toma de decisiones.
12. Se preocupa por las personas de su equipo.

¿Estás seguro? Repásalas otra vez, por favor. ¿Cuántas describen comportamientos específicos? ¿Siete, cinco, tres, menos? Ninguna de ellas concreta comportamientos. En

todos los casos expresan valoraciones sin detallar qué comportamientos concretos las generan.

Para ayudarnos podemos preguntarnos, por ejemplo, ¿qué tiene que hacer una persona para que yo considere que es participativa? ¿Y para mostrarme que se preocupa por los demás? La respuesta no puede ser participar o preocuparse, tendremos que definir participar en qué, con qué frecuencia, haciendo qué. Será necesario concretar qué acciones manifiestan preocupación por los demás: preguntar habitualmente a las personas con las que trabaja cómo van con sus tareas, cómo se encuentran, con qué obstáculos se están topando para lograr sus objetivos, si puede hacer algo por ellas, etc.

Volviendo a esa conversación que has seleccionado como ámbito para aplicar lo aprendido, redacta en tu cuaderno de notas los comportamientos específicos que quieres plantearle a la otra persona.

## **Busca fundamentación para los hechos que vayas a utilizar**

Si vamos a aludir a comportamientos o situaciones concretas es conveniente llevar la información necesaria para poder aludir a ellas. Por ejemplo, en la charla de Laura con Carmen, se menciona que en los últimos meses se nota una menor implicación de Carmen. Imaginemos que Carmen le pregunta en qué momentos lo ha notado, cuándo ha observado esa situación. Si Laura no va preparada con información concreta dará la impresión de que lo que expresa es una valoración del trabajo de Carmen sin ningún fundamento y pone de manifiesto la poca consideración que tiene hacia ella. Una crítica infundada e injusta.

Esta es una de las razones para no dilatar en el tiempo el mantener una conversación complicada. Cuanto más cerca estamos de los momentos que han generado la dificultad, más fácil será ubicarlos en el tiempo y ayudar a la otra persona a que entienda a qué nos estamos refiriendo.

A veces por no hacer frente a este tipo de conversaciones y, en otras ocasiones, porque se ha establecido un procedimiento formal de entrega de *feedback* con una periodicidad semestral o anual, nos vemos explicando a alguien un comportamiento que consideramos que ha de cambiar meses después de que ocurriera por última vez.

Afrontar con más posibilidades de éxito un diálogo complicado implica preparar la información necesaria para poder precisar *cómos, cuándo y dónde*. De esta forma, facilitaremos la comprensión de lo que queremos plantear y estaremos más seguros de ser entendidos.

En algunos casos, al comprobar que ha pasado demasiado tiempo o que no dispongo de hechos concretos a los que referirme, puede ser conveniente cuestionarse la utilidad de esa conversación en tanto y cuanto no tenga datos más precisos que aportar. Decirle a alguien que últimamente está llegando tarde al trabajo, sin más precisión ni opciones de darla, es muy diferente que mostrarle la hoja de fichajes y señalarle los días que ha llegado tarde en el último mes y la cuantía del retraso.

Plantearle a alguien que nos han disgustado algunos comentarios que ha hecho en las últimas reuniones no es lo mismo que decirle que en la reunión del pasado martes, sobre el plan de marketing, y en la de ayer, sobre el lanzamiento del nuevo producto, nos han sentado mal los comentarios que hizo inmediatamente después de nuestra

intervención. Concretamente cuando dijo «No hagáis mucho caso a lo que acaba de decir Juan, ya sabéis qué sensible se pone con estos temas».

¿Cuál es la información que necesitas para tu conversación difícil? No des nada por obvio, la otra persona necesita conocer el comportamiento o comportamientos específicos para poder entender con precisión qué puede hacer diferente o en qué dirección le estás pidiendo que se mueva. Para ello es importante que puedas referirte a las situaciones concretas en que esos comportamientos se han producido.

## **Prepárate emocionalmente**

Una conversación difícil, por definición, nos resultará incómoda, nos moverá interiormente generándonos emociones de un tipo u otro. Sin embargo, para mantenerla con posibilidades de éxito, es necesario que nuestra emocionalidad se encuentre en unos márgenes templados. No es buena idea abordar ese tipo de diálogo con una intensa carga emocional, ya que nos resultará prácticamente imposible evitar reaccionar de forma que acreciente los problemas y nos aleje de nuestros objetivos.

Las emociones orientan nuestra acción y, si nos atrapan con fuerza, pueden fácilmente llevarnos a hacer cosas de las que nos arrepentiremos poco después de realizarlas. Y si esto puede ser un problema en cualquier circunstancia, resulta nefasto en el marco de una charla complicada, en la que es importante mantenerse fiel al deseo profundo con el que me he planteado realizarla. Por ello, es necesario prepararse emocionalmente y, para ello, el primer paso es tomar plena conciencia de qué emociones se desatan en mí, tanto en relación con el tema que quiero abordar, como con

la persona con quien tengo que hablar y con el propio hecho de establecer ese diálogo.

Te propongo que cierres los ojos por unos momentos y visualices primero a la otra persona. ¿Qué sientes? ¿Qué emoción te genera la perspectiva de hablar con ella? ¿Qué intensidad, de 0 a 10, darías a esas emociones? Abre los ojos y anota tus sensaciones en el cuaderno de prácticas.

Repite el proceso centrándote ahora en el tema que te preocupa. ¿Qué emociones te genera? Finalmente visualízate manteniendo la conversación sobre ese tema y con esa persona. ¿Qué sensaciones te produce? Anota todo ello en el cuaderno, explicitando la intensidad de las diversas sensaciones.

Prepararse emocionalmente no significa negar o controlar las emociones. La emoción forma parte de nuestra característica humana. Prepararse supone hacerse consciente del papel que las emociones juegan en nosotros y buscar la manera de fluir, de moverse hacia un nivel de intensidad emocional que nos permita afrontar la situación de una mejor manera, más centrados en nuestros objetivos profundos, en lugar de responder a los impulsos que esas emociones pudieran generar.

Para hacer fluir nuestra emocionalidad, además de identificarla y reconocerla, tenemos dos vías de acceso. De un lado la mente, de otro el cuerpo. Cuando reflexionamos sobre las historias que me cuento y encontramos otras posibles formas de vivir y de interpretar lo ocurrido, nuestra emoción se modifica. Así, cuando atribuyo a la otra persona una intención malvada, un deseo consciente de hacerme daño, la emoción que eso genera en mí es bastante diferente a la que produce el pensar que lo hizo sin tomar conciencia de las consecuencias que eso iba a tener para mí. La interrelación que existe entre mente y

emoción nos permite incidir en esta cambiando, modificando o matizando lo que la primera piensa.

De igual manera, hay una fuerte conexión entre nuestras emociones y nuestro cuerpo. Cuando me siento alegre mi cuerpo está con más energía y si estoy deprimido parece como que las fuerzas lo abandonan. Esta influencia mutua también podemos usarla en el sentido inverso. De hecho, seguramente ya has experimentado esa estrategia de fluir emocional cuando, ante una situación emocionalmente intensa, has salido a dar un paseo por la naturaleza y has vuelto con otras sensaciones. O has podido experimentar cómo llega a influir en tu estado emocional hacer ejercicio físico, bailar o darte un baño caliente.

Además de estas opciones, cualquier actividad de relajación, ya sea yoga, *mindfulness*, meditación u otras, pueden contribuir significativamente al fluir emocional necesario para afrontar de una manera más adecuada una conversación difícil. En internet puedes encontrar técnicas sencillas de relajación incluyendo estas palabras en cualquier buscador.

Esta preparación emocional también debes tenerla en cuenta para evitar que una reunión de la que acabas de salir, que te ha enfadado y alterado, contamine la conversación que vas a mantener a continuación. Date un mínimo de espacio para que también puedas moverte del estado emocional que esa anterior situación te ha generado. Un pequeño paseo, un breve ejercicio de relación o incluso un grito en el baño, pueden ser suficientes para poder emprender en mejores condiciones esta conversación que te preocupa y deseas que tenga un buen resultado.

## **Reflexiona sobre la forma de ser de la otra persona y tratar de anticipar sus respuestas y reacciones**

Date unos minutos para reflexionar sobre cómo consideras que es la otra persona. De qué manera suele responder a situaciones equivalentes a la que le vas a plantear. Cuál es su estilo de comunicación ¿breve y cortante? ¿Directamente al grano? ¿O le gusta contextualizar? ¿Qué respuestas o qué reacción consideras más esperable en ella?

Aunque la realidad siempre será diferente a lo previsto, cuantas más opciones hayamos visualizado previamente, más oportunidades tendremos de afrontarlas con éxito. En función de las respuestas a esas preguntas, de nuestra experiencia previa con esa persona, podemos plantearnos posibles líneas de respuesta y de intervención por nuestra parte. Podemos concretar cuál puede ser una buena manera de plantear las cosas. De esta forma, si bien lo más probable es que el devenir del diálogo tome caminos que no hemos contemplado, dispondremos de criterios y referencias para navegar mejor, independientemente de la mar que nos encontremos.

## **Planifica la forma en que vas a enfocar la conversación**

Un guion detallado saltará por los aires en dos minutos, pero unas ideas claras sobre la forma de ir abordando la conversación nos serán muy útiles, incluso cuando parezca que todo discurre de una manera radicalmente distinta a la prevista. Es especialmente importante llevar bien preparada la estrategia de apertura. Qué frases voy a decir

y qué voy a responder a aquellas cosas que anticipo como probables que la otra persona me diga.

El siguiente capítulo está dedicado a esos primeros momentos y podrás encontrar ideas y sugerencias para estructurar esos primeros momentos de la conversación. El sentirte preparado te ayudará, además, a situarte más relajado ante el diálogo que vas a abrir.

## **Elige un momento y un lugar adecuado**

Iker está consternado. Tenía bajo su responsabilidad un proyecto estratégico de la compañía que había partido de una propuesta suya —se encontraba en un momento especialmente creativo y estimulante—. Esta mañana, en la reunión que el departamento tiene cada lunes, Ainhoa, la directora, ha informado de la decisión del consejo de dirección de realizar algunos cambios para afrontar mejor la situación del mercado. Entre ellos, su proyecto pasa a manos de Eduardo, mientras a él le asignan nuevas tareas de atención a clientes. Lo ha vivido como una clara degradación sin fundamento alguno. Ha salido de la reunión lleno de ira. Ha agradecido tener concertadas algunas reuniones fuera de la oficina. Cuando ha vuelto, poco antes de la hora de comer, se ha cruzado con Ainhoa. No podía limitarse a sonreír y saludar después de lo que le ha hecho.

Iker: Estarás orgullosa de lo que has hecho. Así se agradece en esta empresa el compromiso y las buenas ideas. Y además con nocturnidad y alevosía, totalmente a mis espaldas. No esperarás que me entusiasme con lo que me has asignado.

Ainhoa: Esto está fuera de lugar, Iker. Comprendo que te haya sentado mal, pero hay razones para actuar de esta

manera y tomar esta decisión que quizás no has valorado lo suficiente.

Iker: Seguro que tienes mil excusas y puede que te sirvan para ir a dormir tranquila, pero a mí no.

Ainhoa: Mira Iker, creo que estás yendo por un camino del que te puedes arrepentir.

Iker: ¿Encima me amenazas? ¡Esto es el colmo!

(En ese momento Eduardo se dirige a la salida y se encuentra con Iker y Ainhoa.)

Eduardo: Pero vaya jaleo que tenéis en pleno pasillo ¿es grave?

Iker: Mira aquí llega el que faltaba, el hijo predilecto...

Eduardo: Pero qué dices, de qué hablas ¿Es por la reasignación de funciones?

Ainhoa: No puedo seguir con esta conversación, me están esperando. Hasta luego.

Iker: Y ahora me das con la puerta en las narices. Es inconcebible y tú, Eduardo, mejor te estás calladito.

No estamos en condiciones de juzgar la decisión que se ha tomado ni la forma de hacerlo. Sin embargo, sí podemos reflexionar sobre la forma en que Iker ha manejado el encuentro con Ainhoa (y adicionalmente con Eduardo), comprobando las consecuencias de no preparar adecuadamente una conversación que se presenta difícil y crucial a la vez.

De los aspectos que hemos visto, Iker no ha dedicado tiempo a ninguno y se ha sumergido en este cara a cara totalmente cargado emocionalmente. Evidentemente no podría prever este encuentro, pero si hubiera sido consciente de su estado emocional y de la influencia que podría tener en cualquier interacción con Ainhoa, probablemente hubiera optado por otra estrategia, como veremos más adelante.

Con este ejemplo podemos entender la importancia de elegir el momento para mantener una conversación de cierta complejidad. Un momento que va a venir determinado, de un lado, por el estado emocional de cada una de las personas que van a participar en él. No solo de quien pueda tomar la iniciativa. Ainhoa se encontraba serena, pero si hubiera sido ella la interesada en iniciar el intercambio de opiniones, tampoco hubiera sido un buen momento, ya que Iker no se encontraba en una situación emocional adecuada.

En este caso ha sido Iker el que ha iniciado la conversación, sin tomar conciencia de que su estado emocional abocaba la misma al fracaso, a obtener un resultado bien alejado de lo que podría ser su deseo más profundo: que se reconsidere la nueva asignación de funciones o que el cambio sea menos drástico de lo planteado y pueda sentirse más cómodo en la nueva situación.

Otro aspecto a tener presente en relación con el momento se refiere a la disponibilidad de tiempo suficiente para mantener un mínimo intercambio de opiniones y puntos de vista. Al abordar a Ainhoa de manera imprevista, es posible que esta tenga compromisos a los que acudir y no pueda dedicar el tiempo que el tema requiere. Cuando no consideramos este aspecto, nos arriesgamos a que el diálogo se dé por concluido definitivamente sin haber podido plantear todo lo que nos hubiera gustado exponer o a hacerlo de una manera acelerada y sin la serenidad que el tema puede requerir.

Unido al momento hemos de considerar también el lugar. Este tipo de conversaciones requieren de un entorno mínimamente tranquilo y exento de sorpresas, como en este caso ha sido la aparición de Eduardo. También es

importante que se den unas condiciones de confidencialidad que permitan hablar sin la inquietud de ser escuchado.

Pero Iker se ha encontrado con Ainhoa sin esperarlo ¿qué podría hacer? ¿Sonreír y no mencionar su enfado? No, podría haber planteado su preocupación de una manera que permitiera un diálogo posterior más productivo. Veamos una posible forma de hacerlo:

Iker: Hola Ainhoa, perdona un minuto. La reasignación de funciones de esta mañana me ha dolido mucho. De hecho, todavía estoy bastante alterado. Quisiera tener la oportunidad de hablar contigo sobre el tema mañana o pasado y explorar la situación cuando me encuentre algo más sereno.

Ainhoa: Lo comprendo Iker, pero es una decisión ya tomada.

Iker: No cuestiono la decisión, soy consciente de que es vuestra responsabilidad tomarla, pero me ayudaría mucho poder entender mejor qué os ha llevado a ella. También creo que puede ser útil que escuches cómo la he vivido yo y quizás podamos valorar algunos detalles de la puesta en práctica de esa decisión que la hagan más llevadera para mí. Todavía estoy tocado emocionalmente por el tema y preferiría que pudiéramos hablar del asunto mañana o pasado.

Ainhoa: De acuerdo Iker, esta tarde te manda un correo mi secretario con las opciones que tengo para reunirnos.

Iker: Perfecto. Lo cierro con él y hablamos. Hasta luego. De esta forma, Iker no oculta su malestar, pero lo expresa de una forma que le sirve de apoyo para buscar un momento y un lugar más adecuados y alineados con lo que le gustaría obtener de esa conversación.

## Resumen del capítulo

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- La importancia de prepararse para el éxito de una conversación difícil.
- Los siete apartados de una buena preparación.
- La necesidad de cuestionarse lo que me cuento respecto a la propia conversación, como una forma de disminuir la intensidad de la dificultad con la que la vivo.
- La conveniencia de preguntarse por otras maneras de interpretar lo que ha ocurrido.
- El impacto en la conversación de lo que me cuento sobre la otra persona.
- Lo problemático de atribuir intenciones a los demás.
- La utilidad de identificar nuestra propia contribución a lo ocurrido.
- La trascendencia de clarificar los deseos profundos que quisiera lograr para poder mantenerme fiel a ellos cuando la situación se complique.
- Las consecuencias de ser muy específico en relación con los comportamientos sobre los que quiero hablar.
- Preparar la información que me ayude a explicar lo ocurrido.
- La importancia de identificar las emociones que me produce el tema, la otra persona y la conversación, así como las estrategias para fluir.
- Tener presente las características de la otra persona y tratar de anticipar su forma de responder.

- Planificar la forma en que vas a afrontar la conversación, preparando algunas frases clave que te ayuden a realizarla.
- La incidencia del momento y el lugar en que se realiza la conversación.

## **8. El inicio: construir el contexto de la conversación**

Los primeros momentos de una conversación son especialmente significativos. En ellos se genera un determinado clima, un contexto que facilitará que el dialogo vaya por una dirección o por otra. Tenemos muy interiorizada la cultura de la batalla, ganar o perder, y es muy fácil que se active ante el más mínimo síntoma que pueda interpretarse como un ataque.

Cuando comenzamos a hablar, sobre todo si no soy yo quien inicia el diálogo, estamos llenos de incertidumbres y temores, ¿me acusa de algo? ¿Qué me reprocha? ¿Me está tratando como a un niño? ¿Qué intención tiene? ¿Me hará daño? Esas sensaciones se acrecientan en la medida en que somos conscientes de que hay algún tema pendiente con la persona que se dirige a nosotros.

En esta primera fase de la conversación, el objetivo es reducir esas incertidumbres, generando una relación que permita abordar con éxito el asunto que nos preocupa. Te propongo unos pasos para lograrlo:

1. Plantear el tema como si fuera un tercero quien contara la historia.
2. Centrar y aclarar el objeto de la conversación.
3. Crear una sensación de seguridad, un entorno en el que la otra persona no se sienta atacada y no perciba un riesgo de serlo.

Veamos con detalle cada uno de ellos.

## La tercera historia

Alberto: Hola Marta ¿tienes un minuto? Quiero hablar contigo de un tema que me preocupa.

Marta: Estoy bastante liada, ¿de qué se trata?

Alberto: Prefiero decírtelo cuando nos podamos sentar un rato para hablarlo.

Marta: Pues sí que es misterioso ¿no puedes anticiparme nada?

Alberto: Creo que es mejor hablarlo con tranquilidad. ¿Te imaginas en el lugar de Marta? ¿Con qué emocionalidad te encontrarías cuando te sentaras a hablar con Alberto? Supongamos que, además, la relación entre Marta y Alberto no es especialmente fluida. Incluso puede que hayan tenido ya algunos encontronazos. Alberto no quiere mencionar el tema porque, probablemente, teme que Marta responda de inmediato y prefiere disponer de tiempo y de un lugar adecuado para manejar mejor la conversación. La intención parece buena, sin embargo, el misterio que produce tiene el riesgo de hacer que Marta llegue al inicio del diálogo con todas las alarmas encendidas y lista para defenderse con sus mejores armas.

Alberto reflexiona sobre los argumentos que acabamos de plantear y decide enfocar ese primer contacto con Marta de otra manera:

Alberto: Hola Marta ¿tienes un minuto? Quiero hablar contigo de un tema que me preocupa.

Marta: Estoy bastante liada, ¿de qué se trata?

Alberto: Quiero hablar contigo de tu incumplimiento reiterado de los acuerdos que adoptamos en las reuniones del equipo, pero me gustaría hacerlo con tranquilidad en un momento que tengas tiempo.

Marta: ¿Mi incumplimiento reiterado? Ya estamos otra vez. Perdona, pero el único problema es que eres un obsesivo y un rígido y no tienes la menor flexibilidad. Yo no incumplo los acuerdos, lo que pasa es que una cosa es ponerlos sobre un papel y otra es tener que llevarlos a cabo.

Parece que al evitar el misterio la situación no solo no ha mejorado, sino que ha empeorado. Claramente Marta se ha sentido atacada y contraataca, por lo que la dinámica bélica se ha apoderado de la conversación. Aunque ahora Alberto evite ahondar en la pelea, cuando consiga sentarse con Marta va a tener un importante trabajo para hacer que salga de la posición defensiva.

Para sortear los problemas que generan las dos formas de plantear el tema Alberto puede servirse de *la tercera historia*. En otras palabras, presentar el asunto como si lo hiciera una tercera persona totalmente ajena a la cuestión: Alberto: Hola Marta ¿tienes un minuto? Quiero hablar contigo de un tema que me preocupa.

Marta: Estoy bastante liada, ¿de qué se trata?

Alberto: Quisiera hablar contigo sobre los acuerdos que adoptamos en las reuniones y la forma en que los llevamos a cabo.

Marta: ¿Por qué lo dices? ¿Hay algún problema?

Alberto: Creo que tenemos diferentes puntos de vista al respecto y me gustaría que lo habláramos con tranquilidad para buscar una perspectiva común.

Marta: Está bien, yo tengo un rato después de comer.

Contar *la tercera historia* supone explicar lo que ocurre sin inclinarse por una interpretación u otra de los hechos. Buscar una perspectiva que se limite a levantar acta de la existencia de un desacuerdo, de diferentes puntos de vista, pero asumiendo la legitimidad de ambas perspectivas.

En *la tercera historia* no hay juicios de valor, no calificamos lo ocurrido, solo especificamos dónde se encuentra la dificultad, las perspectivas diferentes. Simplemente ponemos sobre la mesa el terreno de juego sobre el que queremos desarrollar el intercambio de opiniones. En la medida en que hemos preparado adecuadamente la conversación y nos hemos cuestionado las historias que nos contamos, estamos en mejores condiciones de dar ese paso que nos permitirá abrir el diálogo de una manera que eluda el terreno de la confrontación, de mi historia frente a la tuya. Veamos otros ejemplos de *tercera historia*:

<b>Mi historia</b>	<b>La tercera historia</b>
Quisiera hablar de cómo me gritas y utilizas malas maneras cuando no te gusta lo que yo digo.	Quisiera hablar de la forma en que conversamos cuando hay desacuerdos entre nosotros.
Quisiera hablar de la falta de respeto implícita en la decisión que has tomado.	Quisiera hablar sobre las consecuencias que yo percibo en la decisión que has tomado.
Quisiera hablar del egoísmo que manifiestas cada vez que tenemos que buscar un acuerdo para los turnos de vacaciones.	Quisiera hablar sobre los criterios que utilizamos para organizar los turnos de vacaciones.

Al iniciar la conversación desde *la tercera historia*, mandamos un mensaje de respeto y consideración hacia la otra persona. Facilitamos un inicio de conversación más relajada, con menos percepción de riesgo de ser atacado. Empezamos a crear unas bases mínimas de seguridad esenciales para que la conversación fluya de manera constructiva.

Tal y como afirma la psicóloga Anne Dickson, «en una conversación, lo que recibimos suele ser reflejo de lo que

damos». En la medida en que iniciamos el diálogo desde el respeto y la aceptación de la otra persona, es mucho más probable que podamos encontrar una respuesta equivalente.

En la conversación que has seleccionado como campo de prácticas para la lectura de este libro ¿cuál sería *la tercera historia*?

## **Centrar y aclarar el objeto de la conversación**

*La tercera historia* nos permite iniciar la conversación de una manera *neutra*, sin agotar la necesidad de centrarla y aclararla. La estructura formal de esa *tercera historia* evita un planteamiento de confrontación, en el que expreso el problema solo desde mi punto de vista, y su planteamiento más general —más inclusivo—, oculta matices que pueden ser claves para que el intercambio de opiniones pueda tener un resultado positivo.

Para evitar el riesgo inicial de conflicto, es necesario describir las conductas específicas que han dado lugar a la situación que se quiere plantear, es decir, se tiene que recordar lo expuesto en la fase de preparación. A menudo olvidamos que hemos utilizado generalizaciones, en lugar de comportamientos específicos.

La mejor manera de determinar si el asunto está bien centrado y concretado es chequearlo con la persona con la que estamos hablando. Podemos preguntarle si, aunque no lo comparta, entiende lo que le queremos decir o, incluso, podemos pedirle que exprese con sus palabras lo que nos preocupa. No se trata de saber si está de acuerdo con lo que decimos, sino si hemos sido capaces de trasladar con claridad y concreción la esencia del conflicto.

Volvamos a la conversación entre Alberto y Marta:

Alberto: Hola Marta ¿tienes un minuto? Quiero hablar contigo de un tema que me preocupa.

Marta: Estoy bastante liada, ¿de qué se trata?

Alberto: Quisiera hablar contigo sobre los acuerdos que adoptamos en las reuniones y la forma en que los llevamos a cabo.

Marta: ¿Porqué lo dices? ¿Hay algún problema?

Alberto: Creo que tenemos diferentes puntos de vista al respecto y me gustaría que lo habláramos con tranquilidad para buscar una perspectiva común.

Marta: Está bien, ahora tengo un rato. Dime.

Alberto: Yo creo que con media hora puede ser suficiente ¿dispones de este tiempo?

Marta: Vaya pensaba que sería menos. Espera un momento que cambie algo que tengo previsto y podemos disponer de esa media hora.

Alberto: Te lo agradezco, ¿te parece si nos sentamos en tu oficina?

Marta: Si, estupendo. Vete para allí y estoy contigo en cinco minutos.

(Unos minutos después)

Marta: Ya estoy aquí. Dime qué pasa con los acuerdos de las reuniones.

Alberto: Sí, es un tema que me preocupa. No me resulta fácil hablar de ello porque pienso que puedes sentirte acusada o reprochada y no es esa mi intención. Lo que me gustaría es que pudiéramos compartir nuestros puntos de vista. Entender mejor lo que pasa y llegar a un acuerdo que sea bueno para los dos.

Marta: Bueno, si no me atacas ni me reprochas nada difícilmente me puedo sentir así. Pero me temo que es eso lo que vas a hacer ¿no?

Alberto: Como te digo, no es esa mi intención y si te doy esa impresión dímelo, por favor. Comprendo que a nadie le gusta sentirse atacado o reprochado.

Marta: Está bien, dime ya de que se trata en concreto y así saldremos de dudas.

Alberto: Seguro que recuerdas la reunión que tuvimos el mes pasado en la que hablamos sobre la necesidad de revisar el procedimiento de tramitación de quejas y reclamaciones. Acordamos que tú te ibas a encargar de presentar una propuesta en quince días y ha pasado un mes sin que presentes nada.

Marta: Cómo no voy a sentirme reprochada si es lo que acabas de hacer.

Alberto: No pretendo reprochartelo, lo que quiero es entenderlo ¿compartes que ese fue el acuerdo?

Marta: Claro que lo comparto, estuve allí y está en el acta. No soy tan tonta. Lo que ocurre es que la vida es más complicada que un acta. Poner compromisos y plazos en un papel es fácil pero no lo es tanto llevarlos a la práctica.

Alberto: Sé perfectamente que no eres en absoluto tonta y comprendo que los acuerdos pueden ser más difíciles de llevar a la práctica de lo que se puede pensar inicialmente. Precisamente por eso me parece importante que cuando cualquiera de nosotros vea que el acuerdo no es posible que se cumpla, se lo diga a las demás personas del equipo para que lo tengan en cuenta y puedan organizarse ¿Te parece clara esta propuesta? Quisiera reflexionar sobre ella contigo.

De esta forma, Alberto comienza planteando el problema desde la tercera historia, pero necesita centrar más el tema y concretar la conducta específica que desea. En el ejemplo, comunicar la previsión de incumplimiento en cuanto esta es percibida.

Como hemos visto, Marta se muestra intranquila y a la defensiva. Para poder hacer que la conversación fluya adecuadamente, Alberto debe aprovechar su preparación previa para mantenerse centrado en sus objetivos últimos y evitar que le atrape una emocionalidad que le lleve a decir o mostrar un gesto que sitúe el diálogo en una senda de confrontación. Desde esa posición tiene muchas posibilidades de enviarle a Marta un mensaje de seguridad clave para poder seguir hablando del tema y alcanzar un punto de acuerdo compartido.

## **Generar seguridad**

En las primeras fases de cualquier conversación es esencial generar un marco de seguridad. Cuanto más complicada sea la conversación, mayor es la importancia de este aspecto, ya que la complicación se conecta con sensaciones de riesgo, de miedo a ser atacado, cuestionado, reprochado, etc.

Es necesario estar a la escucha de cualquier mensaje verbal o no verbal que nos transmita que la otra persona se siente en riesgo. Tonos de voz altos, posición corporal rígida, uso de frases muy cortantes, comentarios irónicos, etc., pueden ser muestra de la inseguridad que la otra persona está viviendo. ¿Qué podemos hacer para generar seguridad?:

- **Ser auténticos.** Cuando alguien actúa con falsedad no cree realmente lo que dice, lo transmite de una forma u otra. Hace falta ser un extraordinario actor para poder disimular la falta de autenticidad. Los seres humanos tenemos una gran capacidad para detectar pequeños gestos, pequeños mensajes que nos producen sensación

de falsedad. Y cuando percibimos falsedad nos sentimos amenazados, lo que nos llevará a actuar en consecuencia, esto es, a la defensiva.

- **Hacer explícita nuestra ansiedad o nuestra incomodidad.** Hay una idea muy extendida que considera que mostrar ansiedad o incomodidad por algo es un signo de debilidad. En este contexto, cuando nos enfrentamos a una conversación difícil en la que nos sentimos en riesgo, buscamos disimular esas reacciones. Lamentablemente, este comportamiento puede ser percibido como bélico —de ganar o perder—, en el que cualquier debilidad puede dar la victoria a la otra parte. Así, por mucho que pueda decir que busco una solución que sea buena para ambos, lo que la otra parte va a percibir es falta de autenticidad. No resultará coherente la expresión corporal con un planteamiento orientado a que ambas partes ganen. Toda esa incongruencia entre lo que se dice y la comunicación no verbal pondrá a la defensiva a la otra persona, algo que nosotros también notaremos, reaccionando en consecuencia y nutriendo una espiral que nos aboca a la confrontación, no a la solución compartida.

Por otro lado, cuando trato de ocultar mi ansiedad y mi incomodidad, frecuentemente sobreactúo en el sentido contrario. Manifiesto una seguridad que no tengo, acentuándola de una forma exagerada que puede ser interpretada como arrogancia, rigidez o incluso autoritarismo. Trato de mostrar mi tranquilidad de una manera que resulta poco creíble o contraproducente. Todo eso, sin considerar la energía que me consume tener que disimular algo que surge de mi interior con fuerza.

Es mucho más útil incluir en la conversación esas sensaciones. Al hacerlo, muestro mis dificultades, manifiesto mi lado más humano, pongo sobre la mesa algo que nos une como personas. De esta forma es más probable que genere complicidad, que promueva una mayor confianza. Al fin y al cabo, al mostrar mi vulnerabilidad estoy dando a entender que esta conversación no es una guerra en la que sea necesario defenderse con la mayor coraza posible. Somos dos personas tratando de abordar un tema que nos puede resultar complicado.

En nuestro ejemplo, Alberto le ha dicho a Marta «este tema me preocupa». Otras formas en las que podría haber incorporado su ansiedad son: «me siento incómodo hablando de este asunto», «tratar este tema contigo me resulta difícil», «estoy bastante nervioso hablando de esto», «me siento torpe abordando este asunto, no estoy seguro de saber manejarlo y eso me preocupa», «quizás me notes un poco tenso, pero no tiene que ver contigo, sino con mi ansiedad por que todo salga bien», etc.

- **Incorporar nuestros temores.** Al menos parte de esa ansiedad y preocupación suele estar vinculada a una serie de miedos en relación con las consecuencias de la conversación que estamos comenzando. Alberto hace visibles estos temores cuando le dice a Marta «No me resulta fácil hablar de ello porque pienso que puedes sentirte acusada o reprochada y no es esa mi intención».

Al incluir los temores que tenemos en la propia conversación les quitamos intensidad, incluso podemos pedirle ayuda a la otra persona para que nos advierta si

en algún momento detecta algo de lo que quieres evitar. De nuevo, de esta forma, aumentamos la sensación de seguridad, el entorno de confianza adecuado para que el diálogo pueda recorrer las sendas que nos ayuden a terminarlo de la mejor manera posible.

Nuestros miedos también pueden ayudarnos a dejar clara a la otra persona nuestro deseo profundo en relación con la conversación. Veamos un ejemplo:

Me preocupa que puedas pensar que no valoro tu trabajo. Nada más lejos de la realidad. Si en algún momento te da esa impresión dímelo, por favor, para que pueda aclararte lo que estoy pensando, ya que no va a ser eso en ningún caso. Lo que yo espero de esta conversación es que podamos reconducir lo ocurrido de una forma que nos ayude a todos.

- **Disculparse**, cuando sea apropiado. A veces puede resultar difícil, pero pedir disculpas es una forma de rebajar la tensión por algo acontecido. Al hacerlo mostramos nuestra voluntad de reconocer la parte de responsabilidad que nos corresponde, damos visibilidad a nuestro deseo de generar un entorno de acuerdo y colaboración. Es más fácil que la otra persona se sienta segura si empezamos *en son de paz*:

Quiero comenzar pidiéndote disculpas por la parte que me corresponde en la discusión de esta mañana. Dije cosas poco apropiadas y que además son contradictorias con el tipo de relación que me gustaría tener contigo. Lo siento.

- **Hacer explícito aquello que puede resultar molesto mencionar.** Una forma de generar seguridad es hablar de algo que a la otra parte puede resultarle

molesto mencionar. Al hacerlo ponemos de manifiesto que se puede hablar de cualquier cosa, que estamos dispuestos a dialogar sobre lo que haga falta para encontrar una buena salida a la situación:

Alicia es la directora financiera de la empresa. Pilar es una de las administrativas de ese departamento. Pilar está embarazada de pocos meses. Va a tener su cuarto hijo en un periodo de cinco años. Alicia tiene que hablar con ella porque en los últimos meses el rendimiento de Pilar ha bajado sensiblemente y el equipo se está resintiendo. Sin embargo, le preocupa que Pilar pueda pensar que la empresa no ve con buenos ojos su nuevo embarazo. Es una buena trabajadora que hasta ahora siempre ha dado el máximo de sí misma.

Alicia: Hola Pilar, te he pedido que vinieras porque me gustaría que comentáramos la situación del equipo y, en concreto, tu contribución en él. Sé que puedes pensar que esta conversación está relacionada con tu embarazo y con la política de la empresa al respecto. No tengas problema en decírmelo si es lo que te parece. Ya te anticipo que no es así. Tengo una gran valoración de tu trabajo, que siempre se ha mantenido en unos altos niveles de productividad y calidad más allá de tus circunstancias personales. No quisiera que quedara ninguna duda a este respecto.

Lo que quiero que comentemos se refiere al volumen de facturas que estás gestionando en las últimas semanas. Según los datos del sistema informático que puedes ver en este gráfico, después de meses de valores bastante constantes, se ha producido una tendencia cada vez más acusada de

reducción del número de facturas que gestionas a la semana. ¿Ha pasado algo? ¿Hay alguna explicación para este cambio?

En este ejemplo, Alicia hace explícito un tema que quizás su colaboradora no se atrevería a expresar, aunque lo pensara: la política de la empresa en relación con la maternidad. De esta forma le invita a expresar cualquier preocupación que pueda tener al respecto. Genera así un contexto de mayor seguridad, ya que puede aludir a ese asunto sin que quepa atribuirle a ella el haberlo mencionado. Al ser Alicia quien pone sobre la mesa el tema, le da mayores garantías para hablar de cualquier problema que pudiera identificar.

- Dar garantías de **confidencialidad**. En ocasiones, la percepción de seguridad puede venir vinculada a la confidencialidad de la conversación que se está manteniendo. Incluso si el marco pudiera darla por supuesta, es importante hacerla explícita. Manifestar que lo que se pueda hablar en esa conversación va a quedar en ella y solicitar, en su caso, a la otra persona un compromiso equivalente.
- **Resaltar lo común**. Las personas nos sentimos más cómodas cuando nos encontramos con otras personas que sentimos próximas a nosotros. Por eso, otra estrategia para aumentar la percepción de seguridad, de confianza, pasa por subrayar aquellos aspectos o puntos de vista que tenemos en común quienes estamos conversando. En el ejemplo anterior, Alicia podría plantearle a Pilar lo siguiente:

Alicia: Las dos somos mujeres y sabemos lo que es tener hijos. Y seguro que ambas hemos vivido situaciones en la que pudimos tener la sensación de que nuestros embarazos no eran mirados con buenos

ojos. Esta empresa no es ajena a una cultura aún marcada por las huellas del machismo y por eso no me extrañaría que pudieras pensar que lo que te voy a plantear está relacionado con ello. Sin embargo, te aseguro que no es así, aunque me gustaría que si en algún momento sientes otra cosa me lo dijeras para poder aclararlo.

O en el caso de Alberto y Marta:

Alberto: Puedo comprender lo que me planteas porque para mí mismo es difícil cumplir los acuerdos que solemos aprobar. En ese momento me parece que es factible, pero a las pocas horas ya soy consciente de que el asunto va a ser bastante más complicado y de que no podré cumplir con lo acordado.

- **Asumir la contribución propia a lo ocurrido y evitar buscar culpables.** Como hemos comentado anteriormente, todas las partes implicadas en un problema o conflicto han contribuido de una manera u otra a él. Asumir esa contribución haciéndola expresa en la conversación es una poderosa herramienta para generar confianza.

Volvamos al diálogo entre Alberto y María. Como recordarás, María no había elaborado una propuesta en el plazo acordado y no había informado sobre ello, ¿de qué manera contribuyó Alberto a que se produjera esa situación? Piénsalo unos minutos.

Quizás has encontrado alguna otra forma de contribución, yo te propongo la siguiente: Alberto ha contribuido a este problema en la medida en que no le preguntó a María en ningún momento por el progreso de la propuesta, ni se interesó por lo que estaba

ocurriendo el día después de la finalización del plazo establecido.

¿Eso hace a Alberto culpable del incumplimiento? No es una cuestión de culpables. La búsqueda de culpables es una dinámica que dinamita la confianza y nos sitúa rápidamente en un contexto de guerra — vencer o ser derrotado—. La culpa se asocia con el castigo, culpables son los reos condenados por un juez y han de pagar por ello.

Desde el momento en que la otra persona se sienta señalada como culpable de lo ocurrido, entrará en una posición de defensa y contraataque que en nada beneficiará a los objetivos profundos con los que me he planteado la conversación.

Por otra parte, la identificación de un culpable convierte al resto en inocentes, es una forma de colocarnos en el lugar del bueno, lo que sin duda no será muy bien visto por nuestro interlocutor o interlocutora. De ahí la importancia de prepararnos revisando las historias que nos contamos en relación con la situación, con la otra persona y con nosotros mismos.

¿Qué papel nos atribuimos a nosotros mismos? En la medida en que veamos nuestro papel como un rol sin contribución alguna, sin ninguna responsabilidad en lo ocurrido, una historia en la que los malos, los culpables, sean otros, sospecha. Es demasiado bonito para ser cierto. Todos contribuimos de alguna manera a lo que nos ocurre, y si no lo reconocemos con autenticidad será difícil que la otra persona sienta el entorno de seguridad necesario para alejarse de una posición defensiva.

Volvamos a la conversación. En la medida en que Alberto asume su contribución hace más fácil que María asuma la suya. Al hacerlo le envía un claro mensaje de que no se trata de buscar culpables, sino de buscar soluciones:

Marta: Ya estoy aquí. Dime qué pasa con los acuerdos de las reuniones.

Alberto: Sí, es un tema que me preocupa. No me resulta fácil hablar de ello porque pienso que puedes sentirte acusada o reprochada y no es esa mi intención. Lo que me gustaría es que pudiéramos compartir nuestros puntos de vista, entender mejor lo que pasa, y llegar a un acuerdo que sea bueno para los dos.

Marta: Bueno, si no me atacas ni me reprochas nada difícilmente me puedo sentir así. Pero me temo que es eso lo que vas a hacer, ¿no?

Alberto: Espero que no, de hecho, yo mismo he contribuido a lo que ha ocurrido al no interesarme por este tema hasta ahora. Lo que me gustaría es entender lo que ha ocurrido y cómo hemos contribuido cada uno a ello para tratar de evitar que se repitan de nuevo situaciones como esta.

- En este sentido, también puedo **preguntar a la otra persona de qué manera considera que yo he contribuido a que esa situación se haya producido.** Al hacerlo subrayamos que no hay búsqueda de culpables. Evidentemente nos mostramos vulnerables, ya que abrimos el diálogo a que sea la otra persona la que señale aspectos que podríamos haber hecho de manera distinta, actuaciones que han producido efectos perniciosos, errores que hemos podido cometer, etc. De

alguna manera nos ponemos a prueba a nosotros mismos, ya que tenemos que ser capaces de asumir lo que la otra persona nos plantee sin entrar en una dinámica de justificaciones y explicaciones que mostrarían una posición defensiva por nuestra parte.

Más allá de la contribución que esa pregunta tiene a la creación de un contexto de seguridad y confianza, la respuesta nos puede ser muy útil para ver aspectos de los que yo mismo no he sido consciente, para identificar nuevas vías de acción que me ayuden a contribuir más eficazmente en la situación.

- **Utilizar expresiones «yo».** Se denominan expresiones «yo» a aquellas en las que me pongo a mí mismo como sujeto de la frase y, en consecuencia, hablo desde mí. Por ejemplo, «me siento cuestionado». En cambio, son expresiones «tú», aquellas en las que el sujeto de la frase es la otra persona. Por ejemplo, «me cuestionas».

Veamos algunos ejemplos más:

---

**Expresiones «tú»**

---

Estás continuamente preguntándome cosas y me haces perder el tiempo.

---

En cuanto llegas a la oficina te pones a mirar la prensa en internet y me obligas a que sea siempre yo el que ordene la correspondencia que nos han dejado.

---

Me ridiculizas en las reuniones. Siempre que digo algo tienes que hacer algún comentario que le quita valor a lo que yo he dicho.

---

Me ignoras totalmente, nunca me preguntas por lo que hago, por la carga de trabajo que tengo, por lo que pueda necesitar. Solo te acuerdas de mí para mandarme más trabajo.

---

Pasas de mí totalmente, nunca cumples lo que acordamos. Te da lo mismo lo que pueda pensar o lo que me pueda suponer. Te diga lo que te diga te resbala.

---

**Expresiones «yo»**

---

Me preguntas con frecuencia y yo no soy capaz de decirte que no puedo atenderte porque necesito concentrarme y sacar el trabajo. Acabo con la sensación de que pierdo el tiempo.

---

En cuanto llegas a la oficina te pones a mirar la prensa en internet. La correspondencia está pendiente de ordenar y a mí me resulta poco profesional dejarla ahí hasta las 10. Al final me pongo a ordenarla yo.

---

Frecuentemente, cuando digo algo haces algún comentario irónico o gracioso. Cuando lo haces, yo siento que mi intervención pierde valor.

---

Pocas veces me preguntas por lo que hago, por la carga de trabajo que tengo o por lo que pueda necesitar. Aunque no lo pretendas, me siento ignorado. Por eso, cuando me llamas para darme nuevos trabajos, me cuesta valorar la confianza en mí que eso supone.

---

Cuando no cumples un acuerdo que hemos pactado yo me siento ninguneado. Llego a pensar que no te importa lo que yo pueda considerar o lo que me pueda suponer.

Como podemos comprobar en estos ejemplos, las expresiones «tú» se mueven en una clave de culpabilización de la otra persona. Es ella la que nos genera todo tipo de sensaciones. Nosotros simplemente reaccionamos ante lo que el otro nos produce. En las expresiones «yo» se abre un espacio entre lo que el

otro hace y lo que yo siento. Podría vivirlo de otra manera, podría reaccionar de otras formas, sin embargo, yo siento lo que siento. No es el otro el que produce el sentimiento. La otra persona puede ser la que realiza la acción, pero soy yo quien activa una determinada emoción o pensamiento entre las muchas posibles. Aunque esa emoción salte automáticamente, eso dice de mí, de cómo soy yo, no del otro o de sus intenciones.

Cuando hablo con expresiones «tú» me coloco en el lugar del otro y fácilmente le atribuyo intenciones, lo que provocará que la otra persona se defienda. Me responderá que él no me trata así, que él no me hace eso que digo, que él no tenía esa intención que menciono, etc. Y la conversación entra en un bucle del que es difícil salir y que aporta bien poco.

Cuando hablo con expresiones «yo», la otra persona no puede entrar a rebatirlas. Yo me siento como me siento. Será tonto, desproporcionado o mostrará mucha sensibilidad, pero es como yo me siento. De esta forma, el diálogo se sitúa en otro terreno. No se trata de que uno tenga la culpa de lo que siente el otro, sino de que tome conciencia de cómo siente la otra persona lo que está ocurriendo.

- **Hablar desde la propia experiencia.** No sabemos lo que el otro siente ni las intenciones que tiene. Los seres humanos no tenemos esa capacidad. Por ello, habla siempre desde tu propia experiencia, desde lo que tú sientes o las intenciones que a ti te mueven.

Cuando nos atribuimos la capacidad de saber lo que el otro quiere, siente, piensa o pretende, nos colocamos en una posición de poder que la otra persona muy

probablemente rechazará. Si queremos saberlo, preguntemos directamente. Mientras tanto, es importante limitarse a hablar de lo que nosotros queremos, sentimos, pensamos o pretendemos. Al hacerlo nos abrimos a la otra persona y le mostramos que no es una conversación de combate, sino de acuerdo y colaboración. Tendemos la mano para que ella haga lo mismo y se construya así un ambiente de seguridad y confianza, mucho más propicio para encontrar un buen final para el diálogo emprendido.

Crear un contexto de seguridad es clave en el inicio de la conversación, y mantenerlo es esencial a lo largo de toda ella. Mientras hablamos pueden surgir situaciones en las que percibamos que se pierde la sensación de seguridad necesaria para dialogar de manera constructiva. Será el momento de volver de nuevo a estas herramientas para tratar de reconstruir lo perdido.

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- La importancia de los primeros momentos de la conversación.
- Empezar desde *la tercera historia*.
- Centrar y aclarar el tema de la conversación. De qué quiero hablar específicamente y qué espero conseguir.
- La importancia de generar seguridad para construir un contexto adecuado para el buen conversar.
- Qué podemos hacer para contribuir a dar seguridad.
  - Ser auténtico.

- Hacer explícita nuestra ansiedad e inseguridad.
- Incluir nuestros temores.
- Disculparse cuando sea apropiado hacerlo.
- Hacer explícito aquello que puede resultar molesto mencionar.
- Garantizar la confidencialidad.
- Resaltar lo común.
- Asumir la contribución propia a lo que ha ocurrido y no buscar culpables.
- Preguntar a la otra persona por la contribución que considera que yo he tenido en la generación del problema.
- Usar un lenguaje «yo» y evitar el lenguaje «tú».
- Hablar desde la propia experiencia y no atribuir intenciones a los demás.

## **9. Explora el punto de vista del otro**

La prisa por expresar lo que pensamos puede estropear una buena conversación. O, más exactamente, puede impedir que logremos lo que pretendíamos cuando nos planteamos tenerla. En ocasiones, tras haber acumulado las fuerzas necesarias como para ponernos delante de la otra persona y sacar el tema de conversación que nos inquieta, soltamos lo más rápido posible lo que queremos decirle. El deseo de atravesar lo antes posible esa situación nos lleva a precipitar la expresión de nuestro punto de vista.

A algunas personas no les gusta «andarse por las ramas». Se sienten más cómodas cuando van directas a la cuestión, sin rodeos. Consideran que, si hay algo que tienen que decir, lo mejor es decirlo y ya está. Todo lo demás lo ven como una pérdida de tiempo, incluso puede que como una manifestación de falta de convicción o de firmeza. No pueden permitirse perder el tiempo poniendo «paños calientes».

En general, tendemos a pensar que aportamos más cuando expresamos lo que pensamos que cuando escuchamos a la otra persona. Sin embargo, explorar el otro punto de vista es crucial para poder desarrollar con éxito una conversación, más aún cuando esa conversación nos resulta complicada. Cuando nos abrimos a escuchar cómo la otra persona ve la situación, manifestamos, en primer lugar, respeto e interés por ella, algo clave para contribuir a mantener el diálogo en el clima de seguridad y confianza que necesitamos para llevar a buen puerto la interacción.

Además, abrir la puerta a la mirada del otro nos permite contrastar nuestras presunciones. Frecuentemente las historias que nos contamos saltan por los aires tras las primeras frases de la persona con quien hablamos. Toda la narración que habíamos estructurado cae como un castillo de naipes al recibir una información o una perspectiva que no habíamos contemplado ni imaginado. Así pues, tras haber formulado el tema de conversación como si fuera un tercero quien contara la historia, hemos de plantearnos conocer la historia del otro antes de adentrarnos en la exposición de la nuestra. Para ello, nada mejor que preguntar.

Cada uno de nosotros tiene un determinado grado de facilidad o de dificultad para hacer preguntas. En general, estamos más entrenados para decir que para preguntar. Frecuentemente nos contamos historias sobre el preguntar que nos limitan: puede molestar, va a pensar que soy un curioso, se sentirá invadido, si quiere decirlo ya lo dirá, etc. ¿Qué te cuentas tú? ¿Cómo de fácil te resulta hacer preguntas? ¿Te es igual de sencillo preguntar sobre unos temas u otros, o algunos te hacen sentir más incómodo?

## **El arte de preguntar**

Todos sabemos hacer preguntas, sin embargo, saber preguntar es un arte que no se enseña cuando aprendemos a utilizar la interrogación. El arte de preguntar reside en saber utilizar la pregunta de una manera que contribuya a construir la relación sobre una base de confianza y nos permita conocer la perspectiva de la otra persona. Edgar Schein habla de utilizar la pregunta humilde a la que define como «el arte sutil de conseguir que otros se abran, que formulen preguntas cuya respuesta usted no conoce, de

forjar una relación basada en la curiosidad y en el interés por la otra persona».

Un manejo inadecuado de las preguntas puede generar una sensación de interrogatorio que llevará también a una postura de defensa e incomodidad en quien se sienta en el otro lado. De hecho, una clave para un buen uso de las preguntas tiene que ver con el lenguaje no verbal desde el que se expresa la pregunta. El lenguaje corporal, el tono de voz, van a contextualizar la pregunta que expresamos. En la medida en que este lenguaje no verbal manifieste tensión, agresividad o, en general, incongruencia con lo que la pregunta parece plantear, se despertarán todas las alarmas en quien nos escucha, complicando el desarrollo de la conversación que mantenemos.

El uso de **preguntas cerradas** refuerza la percepción de interrogatorio. Una pregunta cerrada es aquella que se responde con un sí o un no, con un dato o con una información concreta. Por ejemplo, «¿has entregado tarde el informe que te pedí?», «¿con cuántas personas has hablado desde la reunión de ayer?», «¿en qué lugar te sentaste en la reunión?».

Otra forma de pregunta cerrada es cuando la realizamos de una manera **directiva**, limitando las posibles respuestas en un marco que la propia pregunta define. «¿Qué te parece más adecuado, renunciar a dos días de vacaciones o a que te descuente dos días en la nómina?».

Frente a ellas están las **preguntas abiertas**, que obligan a reflexionar, ya que no tienen una respuesta tan específica como las cerradas. Veamos unos ejemplos: «¿Qué podrías haber hecho diferente para entregar antes el informe?», «¿Qué dificultades has tenido para poder hablar con estos clientes?», «¿Qué te ha llevado a responder como

lo hiciste?», «¿Qué te parece más adecuado para poder recuperar estos dos días?».

Por otra parte, hay frases construidas con un estilo gramatical interrogativo que podemos definir como **seudopreguntas** ya que, en realidad, no buscan respuesta. Así, tenemos **preguntas retóricas** como, por ejemplo, «¿desde cuándo vas por la vida maltratando así a la gente?». Evidentemente no esperamos que nos den una fecha de respuesta, tan solo que la otra persona escuche lo que decimos, que tome nota de nuestro enfado o de nuestro malestar.

En otras ocasiones, la pregunta es **verificativa**. Aunque formulada de manera interrogativa, solo busca la ratificación de lo que decimos: «¿Acaso no ves que con lo que has hecho me has humillado delante de todos?», «¿Te parece razonable marcharte en el momento en que yo empecé mi presentación?».

**Cuando formulamos preguntas retóricas o verificativas desde un estado emocional agresivo, la pregunta se convierte en un estilete que entra con profundidad en la persona con la que dialogamos. Coloca la relación con rapidez en una lógica de vencer o perder, con las nefastas consecuencias que algo así tiene para lograr un final exitoso**

A veces, la pregunta está formulada de una manera que parece adecuada, sin embargo, lleva implícitas afirmaciones que se dan por supuestas, se consideran un hecho probado e incuestionable. Son **preguntas con**

**mensaje implícito** en las que inserta su propio punto de vista quien la realiza: «¿Qué puedes hacer para evitar un nuevo fracaso?». Esta pregunta da por supuesto que se ha producido un fracaso, algo que quizás no comparta nuestro contertulio, lo que probablemente le llevará a cuestionar esa afirmación desde una posición de justificación y defensa.

Siempre que una pregunta incluye una valoración debemos sospechar que estamos incorporando un «archivo adjunto» con el que estamos dando por cierta una opinión sujeta a ser interpretada de diferentes maneras. No es lo mismo preguntar «¿Cómo ves tú la falta de interés que manifiestas?», que «¿Cómo valoras tu interés actual en el proyecto?». La primera formulación está dando por supuesta la falta de interés, la segunda permite escuchar cómo valora su interés la propia persona. Veamos algunos ejemplos más:

<b>Pregunta con mensaje implícito</b>	<b>Pregunta abierta</b>
¿Te dolió mucho lo ocurrido?	¿Cómo te sentiste ante lo que ocurrió?
¿Respondiste de esa manera por miedo a lo que pudiera pensar?	¿Qué te llevó a responder de esa manera?
¿Se enfadó mucho tu equipo?	¿Cómo reaccionó tu equipo?
¿Podríamos solucionar esto si dejamos de criticar lo que hacemos?	¿De qué manera piensas que podríamos solucionar esto?

## **Claves para un buen preguntar**

Veamos algunos aspectos a tener en cuenta para mejorar nuestra habilidad en el manejo del arte del preguntar.

1. **Formula las preguntas sin expresar tu propio punto de vista.** Como hemos visto anteriormente, las preguntas que buscan la ratificación del punto de vista de quien las hace o que llevan implícito la aceptación de alguna de sus premisas no contribuyen a que la conversación fluya en un clima adecuado. Tienden a impulsar una dinámica de confrontación y se convierten en un obstáculo para entender a la otra persona y lograr los objetivos de la conversación.
2. **Pregunta sin buscar intencionadamente la respuesta que deseas.** Una pregunta genuina busca entender a la otra persona, conocer en profundidad cómo vive e interpreta una situación. Explorar sus sentimientos y su modelo mental. No tiene sentido utilizar preguntas buscando una respuesta que nosotros ya hemos definido como la buena. Menos aún seguir reiterando la misma pregunta de una u otra forma tratando de que finalmente nuestro interlocutor responda «adecuadamente». «¿Te hubiera gustado responder de otra manera? ¿Y no te habrías quedado mejor con otra respuesta más sosegada? ¿No va mejor con tu estilo otra forma de responder?»
3. **Es una conversación, no un test ni un interrogatorio.** Una conversación tiene su ritmo, es como una melodía. Aunque estemos en un momento en que nuestra prioridad sea explorar y entender la perspectiva de la otra persona, debemos evitar dar la sensación de estar interrogando a la otra persona, por ejemplo, eludiendo cualquier comentario propio. Asimismo, si formulamos sobre todo preguntas cerradas, puede parecer que estamos pasando un test, en lugar de interesándonos por la otra persona y su punto de vista.

4. **Evita las preguntas irónicas.** El humor puede ser muy útil en una conversación difícil, sin embargo, la ironía puede ser el transporte de una enorme agresividad. Cuidado con ella. Ten presente, además, que no todas las personas entendemos igual el humor. Lo que para unos puede ser un comentario divertido, para otros puede resultar un insulto. «¿Qué Santo ha venido a practicar milagros contigo que has logrado solucionar la avería?»; «¿Cómo te has sentido con lo ocurrido, más allá de reírte de todos con ganas?».

5. **Realiza preguntas abiertas.** Anteriormente vimos algunos ejemplos. Sus principales características son:

- Requieren de una respuesta en profundidad que lleva a pensar y reflexionar antes de responder.
- Preguntan por algo más que datos.
- Se orientan tanto a los problemas como a los impactos de los problemas.
- Son preguntas cuyas respuestas requieren de ideas, análisis, posibilidades y sentimientos.
- Solicitan información que no está disponible en otros sitios.
- Tienen más valor para la persona a la que se le pregunta que para quien hace la pregunta.

6. **Haz preguntas que ayuden a la conversación, en lugar de saciar tu curiosidad.** Es esencial mantenernos centrados en el objetivo de la conversación. Pueden surgir aspectos o matices que nos resulten de interés y sobre los que tengamos la tentación de indagar. Mantente alerta para no desviar el diálogo hacia aspectos accesorios que pueden dispersar la atención fuera del núcleo central del tema que nos ha llevado a plantear esta charla.

7. **Evita los circunloquios.** En ocasiones puede resultarnos difícil realizar una determinada pregunta y damos rodeos porque parece como que necesitaríamos encontrar un camino más largo. Con ello solo conseguimos confundir a quien nos escucha y le damos opción a pensar que hay algo escondido que tratas de camuflar tras tanta palabrería. Un ejemplo a evitar: «Quiero hacerte una pregunta que puede resultar un poco extraña. Sin embargo, es más sencilla de lo que puede sugerir. No te lo tomes como algo que no es. Simplemente me gustaría conocer tu opinión, sea cual sea. Te aseguro que no voy a tomarme a mal lo que respondas, aunque pueda no gustarme. Me gustaría que me explicaras cómo te sentó mi respuesta, claro que si no quieres responder tampoco pasa nada. Lo pregunto porque me parece que nos ayudaría, sin más».
8. **Pregunta con un lenguaje claro y comprensible.** Ten en cuenta las características de la persona con la que estás hablando. No solo por su perfil cultural, sino por las características de su estilo de comunicación.
9. **Las preguntas, una a una.** No por hacer más compleja una pregunta la respuesta va a ser más útil o profunda. Es más probable que confundamos a la persona interlocutora y que responda solo a algunas de las preguntas que hemos hecho. En consecuencia, construye preguntas con frases sencillas, que no enlacen unas preguntas con otras. Veamos un ejemplo de preguntas anudadas: «Me gustaría conocer qué tipo de dificultades te ha generado la decisión que tomamos, y cómo las has tratado de superar, y en qué medida te han servido los procedimientos que teníamos establecidos».

10. **Respetar los silencios.** Espera las respuestas sin urgencia. Es muy probable que la otra persona esté reflexionando sobre lo que has preguntado. Dale su tiempo, no te impacientes. Respetar su ritmo.

Hay situaciones en que la otra persona no termina de responder a las preguntas que le hacemos. Por ejemplo, no acaba de explicar por qué está enfadada o contrariada. Esa situación puede ser muestra de que no siente la seguridad suficiente como para responder con sinceridad. Una manera de tratar de superar esa situación es hacer explícito lo que la otra persona puede estar pensando o sintiendo:

«Es muy posible que estés pensando que según lo que me digas puedes tener represalias o incluso que no merece la pena arriesgarte a generar más tensión. Lo comprendo, yo en tu lugar creo que estaría igual o peor, sin embargo, con esta conversación solo pretendo que nuestra relación pueda mejorar y seamos capaces de trabajar juntos con menos tensión. Por eso me gustaría conocer cómo estás viviendo nuestro enfrentamiento en la última reunión».

## **Ámbitos a explorar**

Mediante el uso de preguntas abiertas y humildes podemos explorar diferentes ámbitos presentes en el tema que estamos tratando:

1. **Los hechos.** Son preguntas dirigidas a identificar cómo ve lo ocurrido la otra persona. «¿Para ti, qué es lo que ha ocurrido con el pedido?»; «¿Compartes la cronología de acontecimientos que te he planteado?»; «¿Qué es lo que tú crees que ha pasado?».

2. **Mi imagen pública.** Al margen de nuestras intenciones, cuando hacemos o no hacemos. Cuando decimos o callamos, proyectamos una imagen pública, nos autoexponemos a las miradas y las valoraciones de los demás. En ocasiones, parte de la dificultad puede provenir de cómo se han interpretado o vivido nuestra manera de hacer o de no hacer. «¿Cómo valoras mi forma de abordar este asunto?»; «¿Hay algo que crees que podría haber hecho diferente y que hubiera ayudado a una mejor solución del tema?».
3. **Las emociones.** En cualquier conversación, además de los hechos, están en juego las emociones. Explorarlas puede ayudarnos a entender mejor lo que está ocurriendo y cómo lo está viviendo la otra persona. De esta forma, estaremos en mejores condiciones de buscar un buen cierre para la conversación y para el asunto que nos ha llevado a ella. «¿Cómo te has sentido?»; «¿Qué sensaciones te produce que te hable de esto?».
4. **La relación.** En ocasiones las dificultades surgen de que la otra persona nos ve en una determinada posición en la relación, una posición que considera inapropiada o que le remueve personalmente. «¿Cómo definirías nuestra relación?»; «¿Hay algo en nuestra relación que crees debería ser distinto?»; «¿Qué opinión tienes de la relación que está establecida entre nosotros?».
5. **El sistema.** Las personas estamos inmersas en relaciones que configuran sistemas, ya sean familiares, de equipo, organizacionales... Los sistemas generan patrones que les permiten mantener su equilibrio. Un campo a explorar pueden ser las dinámicas sistémicas en las que se sitúa el tema que nos preocupa y ha generado el diálogo. Con ellas buscamos mirar lo ocurrido desde una perspectiva más amplia, como si

nos hubiéramos subido a un balcón para mirar con más perspectiva y entender mejor la situación general. «¿Esto que ha ocurrido ha pasado más veces?»; «¿Para qué puede ser una solución el problema que hemos vivido?»; «¿De qué dinámica de la organización puede ser un síntoma lo que ha ocurrido?».

6. **Las consecuencias** de mantener la situación actual. En ocasiones es importante explorar la percepción que la otra persona tiene respecto a lo que ocurriría si nada cambiara. «¿Qué impacto tiene esto en ti?... ¿y en los demás?»; «¿Cuáles serían las consecuencias si la situación no cambia?»; «¿Cómo influye esto en tus objetivos y en lo que tratas de lograr?»; «¿Cuáles crees que pueden ser las consecuencias a largo plazo en nuestra relación?».

7. **El proceso.** Son preguntas orientadas a la conversación en sí misma. Buscan desbloquearla o tomar distancia para poder orientarla de una mejor manera. «¿Qué está pasando en la conversación?»; «¿Hay algo que te ha molestado o te ha ofendido?»; «¿Te parece que la conversación va por buen camino o te gustaría que algo fuera diferente?»; «¿Crees que si paramos ahora unos minutos ayudaría a que la conversación fuera mejor cuando la reanudáramos?».

Un ámbito sobre el que es conveniente evitar indagar es el relativo a las causas y motivos. Cuando dirigimos nuestras preguntas de manera directa en esa dirección resulta muy difícil evitar la sensación de que buscamos culpables o desconfiamos de las intenciones de la otra persona. Como comentamos anteriormente, no nos interesan las culpas, sino la contribución de cada uno. Tampoco las intenciones son especialmente útiles, más posibilidades abre preguntarse por el impacto de lo que hemos hecho.

<b>Preguntas orientadas a causas e intenciones</b>	<b>Preguntas orientadas a contribución e impacto</b>
¿Cuál crees que es la causa de lo ocurrido?	¿Cómo consideras que hemos contribuido cada uno para llegar a este lugar?
¿Qué pretendías con lo que hiciste?	¿Qué impacto crees que ha tenido en otros lo que hiciste?
¿Qué fue lo que causó este problema?	¿Qué ha contribuido a que el problema se desencadenara de esta manera?
¿Con qué intención planteaste el tema de esa manera?	¿Qué tipo de impacto o de resultado esperabas lograr al plantear el tema de esa manera?

## **Haz visible tu receptividad**

Hacer preguntas no tiene mucho sentido si no estamos abiertos y receptivos a escuchar las respuestas. Asimismo, es importante mostrar con claridad nuestro deseo de comprender a la otra persona, nuestro interés por entender su manera de ver la situación.

Una forma de hacerlo es mediante el parafraseo, es decir, resumir con tus propias palabras lo que has entendido. De esta forma le haces saber a la otra persona que estás escuchando con interés y puedes chequear con ella que has entendido lo que realmente quiere decirte. Es fundamental que el parafraseo se realice sin incorporar comentario o valoración alguna de lo que la otra persona ha dicho. Tan solo se trata de repetir con nuestras palabras lo que creemos que la otra persona ha dicho.

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- La tendencia a expresar nuestro punto de vista con rapidez y sin escuchar el punto de vista del otro.
- La importancia de abrirnos primero a escuchar la historia de la otra persona.
- Tener en cuenta que no cualquier pregunta o forma de preguntar es útil.
- Tipos de preguntas y sus repercusiones en el fluir de la conversación.
- Claves para preguntar con efectividad.
- Ámbitos que puede ser útil explorar.
- La conveniencia de no orientar nuestras preguntas hacia causas e intenciones.
- Parafrasear nos permite mostrar nuestro interés y escucha a la vez que chequeamos lo que hemos entendido.

## **10. Muestra tu forma de ver la situación**

Ha llegado el momento de expresar la manera en que ves la situación y lo que quieres pedirle a la otra persona. Tras generar confianza y construir la relación, momento en que has planteado el tema como la tercera historia, has explorado la perspectiva del otro mediante un adecuado uso de las preguntas abiertas y humildes. Ahora es necesario que compartas lo que has vivido, cómo te sientes y lo que necesitas.



Al igual que con el preguntar, mostrar la opinión que uno tiene, los sentimientos que ha vivido, o lo que necesita para encontrarse mejor, no resulta igual de fácil a todo el mundo. Cada uno de nosotros ocupa un lugar en una línea imaginaria que une el extremo en el que se encuentra la incapacidad de mostrar algo personal, con el que no tiene problema alguno en hacerlo. Es importante ser conscientes de dónde estamos entre esos dos puntos. ¿Cómo de difícil te resulta mostrarte? ¿en qué aspectos te es más fácil y en cuáles más difícil?

Cuanto más difícil te sea expresar tus opiniones, sentimientos o deseos, más tendencia tendrás a omitirlos o a pasar con demasiada rapidez sobre ellos. Sé consciente de tus limitaciones para trabajarlas previamente y evitar

que se conviertan en un obstáculo para el buen desarrollo de la conversación.

## **Claves para mostrar tu perspectiva con efectividad**

Saber hablar y decir las cosas no necesariamente quiere decir que lo hagamos de la mejor manera para el desarrollo de una conversación y, menos aún, si esta resulta complicada. Cuando alguien afirma que ya ha dicho «lo que tenía que decir», nos dice poco sobre la efectividad de lo dicho para la mejora de la relación o del asunto sobre el que ha hablado.

«Decir lo que uno tiene que decir» es, en ocasiones, un «sincericidio». Un diálogo lo conforman al menos dos personas. Que una de ellas vuelque sus pensamientos, su forma de ver las cosas, sin hacerse cargo de lo que eso va a implicar para quien le escucha y para la relación, es una manera de arruinar la relación, de hacer un daño importante a la otra persona, de estropear la posibilidad de que la conversación alcance un final adecuado o de todo ello simultáneamente.

Cuando alguien se enorgullece de decir siempre la verdad, cueste lo que cueste y aunque no guste, no comprende la esencia del conversar. Confunde un desahogo que solo busca la propia satisfacción, cuando no la venganza («Se han enterado»; «A mí no me calla nadie»; «Que lo digiera como pueda y, si no, que no hubiera hecho lo que hizo», etc.), con un compartir que tiene en cuenta tanto a la otra persona como a las necesidades de la conversación y de la relación establecida. Además, confunde sus opiniones y su manera de ver la situación con

la verdad. Desde esa posición arrogante, lo que encontrará en la otra parte será confrontación. En una conversación difícil, mostrar lo que uno ve, siente y necesita supone hacerse cargo de la perspectiva de la otra persona y buscar una forma de expresarlo que ayude al logro de los objetivos con los que nos hemos planteado la conversación.

Veamos algunas ideas clave para hacerlo con efectividad. Como verás, cuanto mejor hayas preparado la conversación más fácil te será llevarlas a la práctica:

- **Se auténtico.** Si no lo eres, tu lenguaje no verbal te delatará y la percepción de incongruencia, de falsedad, hará que la otra persona se sitúe en una posición de desconfianza y defensa. Lo que digas ha de ser algo que realmente sientas, algo que conecte contigo y con los deseos profundos que tienes respecto a esa relación.
- **Se claro y específico.** Ten en cuenta las características de la persona con la que hablas y trata de adecuar tu lenguaje al suyo. Usa frases cortas y concretas. Especifica bien los hechos a los que te refieres. Por ejemplo, «esta mañana, en la reunión del equipo, cuando he empezado a hablar has salido de la habitación para atender una llamada en el móvil».
- **Mantente siempre enfocado** en el objetivo de la conversación. Es muy posible que la otra persona intervenga, incluso puede que te interrumpa y que plantee otros asuntos más o menos relacionados con el que os ocupa. Recuerda en todo momento para qué estás manteniendo esta conversación. Hazlo explícito de nuevo si es necesario. Es importante que te mantengas centrado y no permitas que otros temas se apoderen de la conversación:

«El tema que planteas me parece interesante e importante, lo anotamos y lo tratamos en otro momento. Estamos hablando de la forma en que cada uno tenemos de situarnos ante las quejas de los clientes y me parece importante que nos centremos en ello».

- **Sé persistente** y deja claro que vas a seguir centrado en el tema porque es importante para los dos, para vuestra relación y para el equipo, en su caso.

Según como se vaya desarrollando el diálogo **contempla la posibilidad de volver a la fase de construir la relación**, de generar confianza y seguridad. Si es necesario, indaga sobre lo que le ocurre a la otra persona. No hagas como si no lo vieras, no lo ocultes. Hazlo explícito para quitarle presión y permitir que fluya, fortaleciendo la relación en lugar de carcomer la conversación:

Olga: Tengo la impresión de que te está incomodando lo que te digo, ¿es así?

Berta: Pues sí, creo que me estás reprochando injustamente por algo en lo que yo apenas tuve algo que ver.

Olga: Siento que tengas esa impresión. No pretendo reprocharte nada, disculpa si eso es lo que has sentido. Para mí tampoco es fácil hablar de esto y no soy una experta en este tipo de conversaciones. Lo que busco es que mejoremos nuestra capacidad de trabajar juntas en un clima de tranquilidad y cooperación. Comprendo que hablar de este tema no es fácil para ninguna de las dos; sin embargo, creo que merece la pena buscar un camino que sea bueno para ambas y para el equipo.

- **Céntrate en las acciones, no en la persona.** No hay nada que genere más fácilmente una reacción de defensa y ataque que percibir que se nos juzga como personas, que se critica nuestra forma de ser. Tu objetivo en esta conversación no puede ser cambiar a la otra persona, sino aquellas acciones o comportamientos que te puedan estar haciendo daño o que te estén generando dificultades. Por eso es importante que te centres en ellos y no en las características de la persona.

- **Habla desde el «yo».** Vas a mostrar cómo lo ves tú, no como las cosas son. Si has preparado bien la conversación ya habrás reflexionado sobre otras posibles formas de ver las cosas diferentes a la tuya. Eso te ayudará a expresar que lo que dices es la forma en que tú lo ves:

«He escuchado tu forma de ver lo ocurrido, la mía es diferente y me gustaría compartirla contigo para buscar un punto de encuentro».

«Comprendo que lo que te voy a decir expresa mi forma de ver las cosas. Sé que hay otras formas de verlo y tú me has explicado la tuya. Sin embargo, me parece importante que también entiendas cómo lo he vivido yo».

Al hacerlo generas el espacio necesario para poder reconocer como legítima la forma en que lo ve la otra persona. El éxito de la conversación tiene mucho que ver con que cada uno entienda el punto de vista del otro y encuentre una posibilidad de sentirse reconocido en la mirada conjunta a lo sucedido.

- **Explica el impacto que produce la situación.** Es importante que la otra persona conozca la repercusión de sus actos en los demás, en ti e incluso en él mismo.

Por ejemplo, «Los comentarios que has hecho en la reunión de ayer, cuestionando el trabajo realizado hasta ahora y la posibilidad de acabar el trabajo en el plazo previsto, han repercutido en la moral del equipo. Lo que hace más complicada aún mi tarea y te coloca en una posición al margen del equipo».

Si las acciones o los comportamientos no tienen impacto o este no es negativo, no tendría sentido mantener esta conversación o pedir un cambio en los mismos. Por eso es necesario hacerlos explícitos y contrastarlos. En la medida en que la otra persona tome conciencia de ellos es más probable que comprenda la necesidad de hacer cambios.

- **Comparte lo que sientes.** Los sentimientos son importantes. Influyen en nuestro estado de ánimo, en nuestra energía, en nuestros pensamientos y en nuestros actos. Hay situaciones que a unas personas les pueden resultar neutras mientras que a otras les hacen sentir con intensidad. Lo que sentimos no se puede cuestionar, yo lo siento y tú no puedes rebatirlo. Puede parecer una exageración o desproporcionado que me sienta así, pero no es posible rebatir un sentimiento. Es importante que la otra persona sepa cómo te sientes cuando hace determinadas cosas.
- **No confundas sentimientos con pensamientos.** En ocasiones utilizamos la palabra sentir para expresar cosas que no son sentimientos. Por ejemplo, «siento que no puedo confiar en ti», o «siento que si repito lo que digo parece que te ofende».
- **Es importante que evites una relación causal entre sus actos y tus sentimientos.** Frases como «me vuelves loco»; «cada vez que dices eso me haces sentir inferior»; «me produces inseguridad», atribuyen

la responsabilidad de los sentimientos a la otra persona. Los seres humanos somos especialmente sensibles a estos reproches. Nos ponen a la defensiva de inmediato, incluso si los consideramos justos. En lugar de construir frases del tipo «cuando haces x me haces sentir y», o «cuando haces x me generas y», es más útil convertirlas en «cuando haces x, yo siento y».

<b>Expresiones con relación causa-efecto</b>	<b>Expresiones que describen cómo me siento ante algo</b>
Cuando usas ese tono me provocas agresividad.	Cuando usas ese tono yo siento agresividad.
Tus críticas me entristecen.	Cuando criticas así me siento triste.
La respuesta que me diste me generó mucha rabia.	Al escuchar la respuesta que me diste sentí mucha rabia.
Tu desorden me enloquece.	Al organizarte de esa manera yo siento inseguridad y caos.

- **Plantea qué cambios necesitas.** El objetivo de una conversación difícil es lograr que algo sea diferente, no desahogarnos o compartir sentimientos. Por ello has de identificar previamente cuáles son las conductas o acciones específicas que necesitas que cambien para poder pedirlo con claridad. Y pedir no es exigir u ordenar. Pedir implica que el otro puede decir que no. Por ello debes también pensar de antemano qué puedes plantear si no acepta los cambios que solicitas. ¿Hasta dónde hay un margen para negociar o buscar otras alternativas? ¿Qué puedes hacer si se cierra a cualquier opción de cambio y te expresa su idea de persistir en la misma línea de comportamiento? Más adelante dedicaremos un espacio a la forma de afrontar situaciones como estas.

- **Ayuda al otro a que te comprenda.** Pregúntale si entiende tu punto de vista. Dile que te cuente qué es lo que ve, percibe o siente diferente a ti y por qué. Pídele que repita con sus palabras lo que tú has dicho (parafrasear). Por ejemplo: «Para mí es muy importante que quede claro lo que trato de decirte, no me gustaría que te quedaras con una impresión equivocada ¿te importaría decir con tus propias palabras lo que has entendido de lo que yo he dicho?».

## **Algunos errores a evitar**

Hay algunas formas de expresarse que pueden complicar el desarrollo de una conversación que ya es difícil por sí misma:

- **Hablar por otros.** Habla siempre desde ti, de lo que tú piensas, sientes y deseas. En ocasiones, nos sentimos tentados de traer las opiniones de otras personas para reforzar nuestro punto de vista o para salir del cuestionamiento al que nos somete nuestro interlocutor. Al hacerlo abrimos una fuente de conflicto que nos desviará del objetivo con el que nos hemos planteado ese diálogo y dinamitará la confianza que hemos tratado de construir:

Eduardo: No soy yo solo quien lo ve así, hay otras personas que también me han comentado lo mismo.

Patricia: ¿Sí? ¿Y quiénes son esas personas?

Eduardo: Eso es lo de menos, lo importante es lo que te estoy diciendo.

Patricia: ¿Cómo que es lo de menos? ¿Me dices que hay gente que va hablando mal de mí y resulta que es lo de menos? Quiero saber quiénes son. Me

parece que hay mucha gente dispuesta a apuñalarte por la espalda en esta empresa.

Eduardo: La cuestión es que comprendas que la forma en que te relacionas genera problemas a otras personas.

Patricia: A otras personas que no dan la cara y que tú utilizas para cuestionarme ¿así pretendes que mejore nuestra relación? Tiene narices.

- **Usar la primera persona del plural.** No trates de generar complicidad usando el *nosotros*, es más probable que provoques la reacción contraria. La otra persona puede sentir que tratas de manipularla y se resistirá a ello. Por ejemplo, si digo «ambos preferimos un buen clima de trabajo», estoy atribuyéndome la capacidad de saber qué es lo que tú prefieres y quizás no te agrade esa presunción. O si utilizo la frase «hasta ahora hemos estado de acuerdo en esto», doy por supuesto algo que quizás la otra persona ni ha expresado ni comparte. Es muy probable que reacciones cuestionando que eso sea así. Mantente siempre en expresiones *yo*, en las que conjugues la primera persona del singular y expreses tu punto de vista, tus emociones y tus necesidades.
- **Decirle al otro lo que necesita** reitera los mismos errores al atribuirte la capacidad de conocer sus necesidades. «Te ayudaría mucho tener más paciencia», «Lo que necesitas es pasar página sobre ese asunto». Por buena que sea tu intención, al expresarte así te colocas en una posición de superioridad respecto a la otra persona, lo que es muy probable que le haga revolverse en contra de esa situación. Límitate a expresar lo que tú necesitas y pregunta a la otra persona qué necesita ella.

- **Atribuir motivos o intenciones** a los comportamientos. Es imposible conocer los motivos o las intenciones de otra persona si no nos los dice. Indaga, pregunta, pero no te arroges la capacidad de conocerlos. Lo que creemos que son las motivaciones o intenciones de los otros no son sino la historia que nos contamos, sin más base que nuestra interpretación de lo que ha ocurrido.
- **Suavizar lo que tienes que decir** colocándolo entre otros aspectos positivos. **No camufles ni embellezcas.** En ocasiones nos parece que lo que vamos a decir puede ser duro y causar dolor a quien lo escucha. Eso despierta nuestro deseo de evitarlo o, al menos, de reducir su impacto. Para ello buscamos formas de camuflarlo o suavizarlo como comenzar planteando aspectos positivos o/y añadiendo con rapidez un *pero* que da paso a una nueva relación de loas y méritos destacables en la otra persona. Al final, lo que conseguiré es que la otra persona no perciba con la intensidad necesaria cómo me afecta lo que está ocurriendo. Y en la medida en que le parezca que lo que planteo es algo sin demasiada importancia, no verá motivos para cambiar su forma de actuar o de comportarse. Veamos un ejemplo a evitar:

Lo primero que quiero decirte es que estoy encantado de trabajar contigo. En los años que llevamos juntos he aprendido muchas cosas y te estoy muy agradecido. Esta mañana ha habido una intervención tuya en la reunión valorando mi presentación, al escucharla me he sentido un tanto despreciado. Pero no tiene demasiada importancia, porque seguro que lo has hecho para ayudarme a mejorar. Sé que tus

intenciones son buenas y siempre veo en ti bondad y ganas de ayudar.

- **Exagerar o generalizar.** Cuando utilizamos expresiones como «siempre», «nunca», «todos», «jamás», «todo el mundo», «continuamente», etc., es muy probable que la conversación se centre en la excepción. Es esa situación puntual que contradice o desmiente la frase generalizadora o exagerada que hemos utilizado:

Nuria: Nunca presentas propuestas en las reuniones del equipo.

Pablo: Pero qué dices, sin ir más lejos el año pasado fui yo quien propuso modificar el proyecto.

Las generalizaciones llevan implícita una descalificación de la otra persona, con la consiguiente reacción defensiva que ya hemos comentado. Sé específico y concreta qué situaciones sustentan cualquier afirmación que realices.

- **Alargar demasiado tu exposición.** Si bien cada conversación es diferente y cada tertulio tiene sus propias características que hemos de tener en cuenta, en general, dilatar en el tiempo nuestra exposición no contribuye positivamente al proceso del diálogo. De un lado, es probable que dispersemos la atención de nuestro foco. De otro, acentuamos nuestro papel protagonista frente a una conversación en la que ambas partes dialogan. Es mejor que cada poco tiempo pidamos la opinión de la otra persona, cómo lo ve, qué le parece lo que dices, qué diferencias tiene, qué siente al respecto...
- **Utilizar etiquetas calificativas** (malo, irresponsable, no profesional...). Cuando etiquetamos damos un significado a las cosas marcado por nuestra particular

forma de verlo, sin embargo, la construcción lingüística que generamos da por probada y evidente esa etiqueta. Necesariamente la otra persona va a sentirse juzgada y condenada en su manera de proceder, cuando no en su propia forma de ser. Puede ser la chispa necesaria para dinamitar la conversación. Veamos algunos ejemplos de uso de etiquetas calificativas: «la penosa intervención que realizaste», «tu irresponsable manera de proceder», «las pésimas consecuencias de lo que hiciste», etc.

- **Incluir consejos y experiencias propias.** Si aconsejamos, ocupamos un lugar que la otra persona no nos ha dado. Si nos extendemos compartiendo nuestras experiencias personales en otras situaciones, damos a entender que lo que hemos aprendido en la vida nos da un plus a la hora de afrontar una situación como la que estamos abordando. De nuevo, céntrate en el tema de la conversación y los objetivos que buscas. Ahora se trata de mostrar cómo ves tú la situación, qué sientes y qué necesitas.
- **Usar el humor de manera inapropiada.** Un poco de humor puede ayudar a relajar una situación de cierta tensión y también puede ser el detonante de una mayor crispación. Ten prudencia al usar el sentido del humor y considera cómo puede impactar en la persona que tienes delante.
- **Incluir amenazas implícitas.** Cualquiera de nosotros puede reflexionar sobre qué reacciones le provoca sentirse amenazado. Ten cuidado de no amenazar de manera velada. La reacción que vas a provocar te alejará de tu objetivo y puede hacer que la conversación termine de forma abrupta. Veamos algunos ejemplos:

«Lo que ocurre me duele mucho y no sé hasta cuándo podré seguir soportándolo».

«Quería que supieras cómo vivo este asunto para ver cómo podemos reconducir esta situación. No quisiera tener que plantearlo desde mi posición de director.» (Amenaza implícitamente con adoptar medidas desde la posición jerárquica).

«Es algo con lo que me siento mal y quisiera que pudiéramos reconducirlo. Según cómo se mire hay quien podría pensar que atenta contra los derechos de los trabajadores». (Amenaza implícitamente con actuar desde la reivindicación laboral y con el apoyo sindical).

## **Reencuadra cuantas veces sea necesario**

El concepto de *reencuadre* tiene su origen en la fotografía. Literalmente significa encuadrar de nuevo la imagen a fotografiar para obtener un mejor resultado. Su uso en el ámbito psicológico lo planteó la Programación Neurolingüística (PNL). Desde esta perspectiva, «las palabras no solo representan nuestra experiencia, sino que, a menudo la encuadran» (Robert Dilts). De esta forma, es posible reencuadrar utilizando palabras diferentes.

Por ejemplo, el encuadre no es el mismo en la frase «Tu intervención ha sido brillante pero larga», que en esta otra «Tu intervención ha sido brillante y larga». En el primer caso, el «pero» aporta una connotación negativa a la expresión «larga». En cambio, en la segunda frase, la conjunción «y» resulta más neutra y descriptiva.

Es importante tomar conciencia de las implicaciones que tiene el uso del lenguaje de una manera u otra y buscar el

encuadre que mejor contribuya a los objetivos que me he planteado para esta conversación.

Otro reencuadre básico consiste en utilizar «y» en lugar de «o». Mientras la segunda construye dicotomías, «lo uno o lo otro», la primera plantea el desafío de hacer frente a ambas cosas a la vez:

---

Tenemos que plantearnos revisar la forma en que llevamos los debates o crear un nuevo foro para abordarlos

---

Tenemos que plantearnos revisar la forma en que llevamos los debates y valorar la creación de un nuevo foro para abordarlos.

Otra forma de reencuadrar implica pasar de un «marco problema» a un «marco solución». El primero se centra en lo que falta, en lo que va mal; el segundo en la oportunidad que la situación genera y la forma de utilizarla:

---

**Marco problema**

¿Qué ha funcionado mal?

¿Cuáles son las causas?

¿Qué debilidades manifiesta?

¿Quién ha causado este problema?

¿Qué consecuencias tiene lo que ha ocurrido?

---

**Marco solución**

¿Para qué es útil lo ocurrido?

¿Qué fortalezas muestra lo que ha pasado?

¿Qué podemos aprender de lo sucedido?

¿Qué oportunidades nos abre esta situación?

Otra forma de cambiar el marco consiste en subrayar el aspecto positivo de la situación:

<b>Declaración negativa</b>	<b>Reformulación positiva</b>
Esto está desordenado.	Esto tiene un orden diferente al que estoy acostumbrado.
Ha sido una intervención explosiva.	Ha sido una intervención muy apasionada.
Lo que planteas es muy superficial.	Lo que planteas aborda una parte de la situación, me gustaría que profundizaras más.
Esto es una pérdida de tiempo.	Soy consciente de lo mucho que te importa aprovechar bien el tiempo.

También podemos convertir en preguntas aquellos aspectos que no compartimos. De esta forma, en lugar de descalificar lo que la otra persona nos plantea le abrimos la posibilidad de profundizar en su argumentación o de tomar conciencia de las limitaciones de la misma:

Me parece demasiado costoso.	¿Cómo vamos a hacer para pagarlo?
No creo que tengamos tiempo para eso.	¿Cómo te planteas sacar tiempo para ello?
Todas las experiencias anteriores han fracasado.	¿Qué te lleva a pensar que en esta ocasión va a funcionar?
Lo que has dicho ha confundido al equipo.	¿Cómo has visto que reaccionaba el equipo a tus palabras?

Cambiar el tamaño del marco también lo encuadra de manera diferente. Así, por ejemplo, podemos ampliarlo en tamaño o en tiempo para darle una perspectiva mayor, generando así un nuevo significado.

No me ha parecido adecuado el lenguaje que has utilizado.	Los valores de la empresa son contradictorios con el lenguaje que has utilizado.
Me supone un esfuerzo extraordinario tener que reciclarme a estas alturas de mi vida	Estás en la mitad de tu carrera profesional, reciclarte puede abrirte nuevos horizontes que compensen el esfuerzo.

El reencuadre nos puede permitir dar un enfoque diferente a lo que la otra persona nos ha planteado y nos ayudará a mostrarnos de una forma que contribuya mejor al buen desarrollo de la conversación. Para usarlo con fluidez es necesario que lo trabajes en la fase de preparación previa al comienzo del diálogo.

## **Existe comunicación más allá de las palabras**

La mayor parte del significado que la otra persona escucha no proviene de la literalidad de mis palabras, sino de lo que le transmite mi lenguaje no verbal: el tono de mi voz, la mayor o menor rapidez con que hablo, la expresión de mi rostro, de mi mirada, la posición de mi cuerpo, los movimientos que realizo con las manos, las piernas o los pies...

De forma no consciente, todos esos elementos generan una sensación en la otra persona. Cuando son coherentes con lo que escucha verbalmente refuerzan lo que estoy tratando de comunicar, cuando mi interlocutor los percibe incoherentes se generará una gran desconfianza y se cuestionará el contenido de lo que estoy diciendo.

Cuando no sentimos realmente lo que decimos, nuestro lenguaje verbal nos traicionará. Hay que ser un actor extraordinario para lograr disimular gestos, movimientos del cuerpo o de los ojos y otras reacciones prácticamente automáticas de nuestro cuerpo. Ser auténtico nos garantiza una coherencia entre el lenguaje verbal y no verbal, que aumentará la confianza en lo que decimos y contribuirá a un mejor desarrollo del diálogo en que estamos inmersos. Por esta misma razón es importante hacer explícitas las emociones que estoy viviendo. La otra persona las percibirá a través de mi lenguaje no verbal y, al compartir mi

emoción, evitaré que les atribuya una interpretación desajustada que interfiera en el clima necesario para lograr lo que deseo de esa conversación.

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- La importancia de mostrar tu punto de vista.
- La necesidad de reflexionar cómo de fácil o difícil te resulta expresar lo que piensas, sientes o deseas.
- No siempre decir lo que se piensa es la forma más adecuada de comunicarse.
- Algunas claves para mostrar con más efectividad.
- Errores a evitar cuando nos expresamos.
- El reencuadre como una forma de reorientar la conversación.
- Importancia del lenguaje no verbal y su coherencia con lo que estoy expresando.

## **11. Busca un acuerdo y cierra bien**

Una conversación difícil no puede limitarse a volcar pensamientos y emociones. Desahogarse puede liberarnos a corto plazo, sin embargo, es muy probable que no provoque cambios en la situación que nos preocupa y volvamos a encontrarnos en un lugar muy parecido al que estábamos. Después del esfuerzo que hemos hecho para afrontar esa conversación, ver ese resultado nos resultará frustrante.

En el capítulo anterior hemos planteado la necesidad de mostrar con claridad lo que necesitamos, el cambio que pedimos a la otra persona. Nuestro objetivo es lograr algún acuerdo en torno a él, conseguir que la otra persona se comprometa en alguna medida a hacer las cosas de una manera diferente.

Cabe la posibilidad de que, a lo largo del diálogo, sea yo el que llegue a la conclusión de que tengo que cambiar. Escuchar el punto de vista de la otra persona con intención genuina de entenderle, en ocasiones provoca sorpresas insospechadas. Estate abierto a esta posibilidad; al fin y al cabo, sería la que más fácilmente podrías gestionar ya que solo dependería de ti.

Más probable es que los cambios tengan que afectar a ambos. En la medida en que el objetivo de la conversación no sea vencer, sino encontrar una fórmula en la que todos ganemos, tengo que contemplar la realización de cambios también por mi parte. Hemos analizado anteriormente cómo contribuyo en alguna manera a lo que está ocurriendo. Y si contribuyo a que ocurra, también está en mi mano contribuir a que no lo haga. De hecho, al

mantener esta conversación ya has dado un gran paso en ese sentido.

Las bases para lograr un acuerdo las tendremos que haber ido poniendo en las fases previas del diálogo. En la medida en que hemos sabido crear y mantener un clima de seguridad y confianza, hemos mostrado respeto hacia el punto de vista de la otra persona, hemos preguntado con humildad, nos hemos mostrado auténticos y hemos sido claros mostrando nuestro punto de vista —lo que sentimos y lo que necesitamos que cambie—, por lo que conseguir el compromiso de la otra persona será más factible. Sin embargo, que sea más factible no quiere decir necesariamente que sea fácil. Veamos algunas ideas que pueden ser útiles en esta fase de la conversación.

## **Ideas para la búsqueda de un acuerdo**

La premisa esencial para buscar un acuerdo es que seas muy claro y específico respecto a lo que necesitas que sea distinto y que hagas comprender a la otra persona cuánto te importa y te afecta esa situación. Piensa en la conversación que estás utilizando como referencia práctica mientras lees este libro. ¿Qué puedes decirle a la otra persona para que comprenda cuánto te afecta y te importa lo que está ocurriendo? ¿Qué es lo que necesitas que haga o deje de hacer de manera específica?

En la medida en que has indagado en la perspectiva del otro y el diálogo os ha ayudado a ambos a entender mejor lo que ocurre, es muy probable que surjan opciones que puedan integrar las diferentes perspectivas ante el problema. Estate atento para poder detectarlas e identificarlas. Las propuestas de cambio que traías preparadas son una referencia muy útil que pueden

orientar, pero no te apegues a ellas. El objetivo no es salirte con la tuya o lograr que la otra persona haga lo que previamente has pensado, sino encontrar un acuerdo útil para ambos y coherente con el objetivo último de esta conversación.

Simultáneamente es conveniente evitar que la otra persona pueda sentir que le estás dando una orden, que le estás diciendo lo que tiene que hacer o cómo tiene que ser. No utilices palabras como «debes» o «tienes que hacer», ya que precisamente tienen esa connotación. En su lugar utiliza frases como «te propongo», «te pido», «necesito», «me gustaría».

Una circunstancia específica que comentaremos más adelante tiene que ver con situaciones en las que la conversación tiene como objetivo poner límite a una conducta ofensiva o que se produce sobre un tema en torno al que ya se había establecido un acuerdo y que la otra persona ha incumplido reiteradamente. En esos casos, puede ser necesario un lenguaje más directo que utilice frases como las que ahora te planteo descartar.

**Una forma de asegurarte que la otra persona ha entendido el cambio que le estás proponiendo es que le pidas que lo diga con sus propias palabras. De esta manera, podrás identificar si algo no has sabido expresarlo con la claridad suficiente o si se ha producido un problema de comprensión**

Si lo que propones ha quedado claro puedes preguntar si es algo a lo que puede comprometerse. Más adelante veremos cómo podemos gestionar una respuesta negativa a nuestras

propuestas. En la medida en que la otra persona se muestre receptiva a nuestra propuesta, es conveniente que explores si podría hacer otra cosa para hacerse cargo de la situación. Quizás vea posibilidades de acción que a ti no se te han ocurrido y que podrían ser útiles para el tema que habéis abordado. Si son acciones que ha propuesto la persona con la que estás hablando, será más fácil que se comprometa y las lleve a cabo.

Nunca está de más que preguntes si podrías hacer algo para ayudarle en el cambio a que se ha comprometido. Es un gesto de reconocimiento hacia el compromiso de la otra persona y de colaboración en algo que es importante para ti y que ayudará a reforzar la relación.

Tras cerrar el acuerdo es importante que establezcáis una fecha para volver a hablar del asunto y valorar si han funcionado los compromisos adoptados. De esta forma, os citáis para una nueva conversación, haciendo así más fácil afrontarla. Si los compromisos no se cumplen, tener que reclamarlos es muy posible que se convierta en una nueva conversación difícil que quizás te costaría abordar. Al quedar fijada una fecha para hablar de nuevo sobre el tema, hemos puesto las bases para poder felicitarnos del avance logrado o plantear aquellos aspectos que no hayan resultado satisfactorios.

## **Obstáculos para el acuerdo**

Es bastante probable que al leer sobre la búsqueda de un acuerdo te hayan surgido serias dudas sobre el éxito de ese objetivo para tu caso concreto. Una de las razones que nos lleva a vivir como difícil una conversación es la idea previa de que no va a servir para nada positivo. Lamentablemente, esa idea se activa con facilidad al pensar en llegar a un

compromiso con la persona con la que tenemos el problema o el desencuentro. «En mi caso eso es imposible»; «seguro que no acepta ningún cambio por su parte»; «después de lo que me ha hecho no va a poner nada de su parte», etc.

Esa predisposición mental puede contribuir al cumplimiento de nuestra propia profecía, por eso hemos planteado la importancia de prepararnos adecuadamente con la revisión, entre otras cosas, de estos juicios negativos sobre el resultado de hacer frente a esta conversación. Cuando nos surja de nuevo este tipo de conversación interna debemos reconectarnos con el trabajo previo que hemos realizado para poder fluir hacia otra emocionalidad. Una emocionalidad que deje, al menos abierta, la posibilidad de llegar a un compromiso. Para ello será necesario generar una conversación interna diferente, seguramente coherente con la que nos ha llevado a mantener el diálogo en el que estamos inmersos: «Que sea difícil no implica que sea imposible»; «aunque las posibilidades sean pocas merece la pena intentarlo»; «si no le doy la oportunidad nunca sabré si hubiera sido posible», etc.

Mi experiencia personal me lleva a concluir que vamos a lograr un acuerdo en muchas más ocasiones de las que en principio imaginamos. Sin embargo, en un porcentaje de casos ese acuerdo no va a ser fácil de lograr. El experto en negociación William Ury plantea cinco obstáculos como los más comunes a la hora de que un acuerdo llegue a cerrarse:

### *1. La reacción de uno mismo*

Con frecuencia somos nosotros mismos los que aumentamos la dificultad de alcanzar un compromiso

mutuo. Lo hacemos, principalmente, al reaccionar de una manera que nutre o retroalimenta una dinámica de confrontación en lugar de una de acuerdo. Una reacción que se sustenta en las historias que nos contamos y damos por verdaderas, por objetivas, sin cuestionarlas ni tomar distancia para observarlas como lo que son: nuestro propio punto de vista.

Es necesario que estés atento a tus sensaciones corporales para identificar el surgimiento de emociones que te pueden llevar a reaccionar de manera perjudicial para tus propios objetivos. Toma distancia —«súbete al balcón»— respecto a lo que está ocurriendo y recuerda cuáles son tus objetivos para la relación que estás manteniendo.

Recuerda que lo que piensas, sientes o percibes no necesariamente es lo que la otra persona dice o pretende. Contéplalo como una hipótesis que necesitas contrastar. Si te sientes atacado, es útil que trates de no tomarlo como algo personal.

Una herramienta muy útil y sencilla para cuando sentimos la necesidad de responder, de reaccionar incontroladamente ante lo que nos están diciendo o mostrando, es tomarse una pausa. Puede ser simplemente callarse unos instantes para respirar y conectarse con los objetivos de la conversación. O puede ser parar la conversación literalmente para ir un momento al baño o incluso para aplazarla a otro momento. Por ejemplo, diciendo, «la conversación me está afectando de una forma que no esperaba. Me gustaría hacer una pausa para relajarme un poco y poder continuarla de una manera que sea productiva para ambos, podemos seguir en unos minutos o dejarlo para otro momento en que te vaya bien».

Manejar el silencio es importante para mejorar nuestras habilidades en cualquier tipo de conversación y, especialmente, en las que nos resultan complicadas. El silencio, que no supone que desaparezca nuestro «ruido mental», nos permite abrir un espacio para la reflexión, para la observación interior. Nos ayuda a tomar distancia.

Otra forma de generar esa pausa puede ser repetir lo que ha dicho la otra persona y hacer un repaso del desarrollo de la conversación hasta ese momento. Esto puede enfriar las emociones que han aparecido y permitir retomar el diálogo por otros caminos: «A ver si entiendo lo que me estás diciendo»; «creo que hemos llegado a un punto importante, me gustaría que recapituláramos lo hablado hasta el momento»; «antes de seguir me gustaría resumir lo que hemos hablado para ver si lo compartimos, no vaya a ser que cada uno estemos entendiendo las cosas de una manera diferente».

Tal y como subraya Ury, por supuesto nadie puede anular las emociones, y tampoco es necesario hacerlo. Lo único que se necesita es desconectar el enlace automático entre la emoción y la acción.

## *2. Las emociones de los otros*

Los problemas para alcanzar un acuerdo pueden provenir también de las emociones de mis interlocutores. El miedo, la desconfianza, la percepción de amenaza pueden llevar a la persona con la que hablamos a expresarse de forma hiriente, agresiva o bien a cerrarse en su propio punto de vista defendiendo a ultranza sus razones. Tal y como nos mostraba Von Thun con su *Cubo de la comunicación*, puede que la otra persona sea especialmente sensible al lado de la

comunicación que subraya el aspecto relacional. Quizás ha sentido que le colocas en una posición que le resulta odiosa y ha saltado rápidamente en rechazo a eso que ha percibido.

En ese momento tenemos que tener muy presente el apartado anterior, nuestra reacción puede retroalimentar el fuego y acabar generando un incendio que acabe con la conversación e incluso con nuestra relación. Sin embargo, también tenemos que evitar la equivocación de buscar una argumentación racional. En ese momento la otra persona no está en posición de escuchar argumentos. Recuerda que las explicaciones racionales corresponden a un lado del *Cubo de la comunicación* que no es el que ha generado esa reacción.

En lugar de centrarnos en convencer, en racionalizar, tenemos que buscar la reconstrucción del clima de confianza, de seguridad, que se ha visto quebrado. Debemos volver a la primera fase de nuestra conversación, recuperando las estrategias que allí hemos planteado. Es necesario ayudar a la otra persona a enfriar sus emociones para hacer factible un acuerdo. Para ello es especialmente útil ponerse a su lado, lo que siguiendo a Ury implica: escuchar, reconocer y acceder. Escuchar lo que ellos te tienen que decir. Reconocer su punto de vista, sus sentimientos, su idoneidad y su prestigio. Acceder cada vez que se pueda. Veamos un ejemplo:

Laura le pidió a Julen entablar una conversación sobre la forma en que organizan el trabajo que comparten. Le preguntó cómo valoraba él la organización que tenían y si había algo que pudiera mejorarse. Para Julen todo estaba bien. Entonces Laura le mostró su punto de vista. Le explicó que ella sentía que tenía una mayor carga de trabajo ya que él se ausentaba frecuentemente para el

ejercicio de sus labores como representante sindical. Los primeros meses lo asumió como su propia contribución a la actividad sindical pero el tiempo de dedicación de Julen ha ido en aumento y ella está al límite. No puede más.

Julen le explica que lo comprende. Le agradece el esfuerzo que ha hecho para apoyarle y le comenta que se esforzará en sacar más trabajo, aunque no le promete nada. Laura se afana entonces en buscar un compromiso más concreto.

Laura: Te agradezco lo que dices, Julen, pero te pido que concretemos más esa buena voluntad. Me gustaría que te comprometieras a estar un determinado número de horas en la oficina o bien a sacar un determinado volumen de trabajo. Eso o alguna otra cosa concreta que tú creas oportuna.

Julen: Pero qué pasa ¿no te fías de mí? Ya te he dicho que voy a intentarlo ¿Vas a ser tú peor que los jefes? ¿Vas a controlarme el horario o a vigilar mi productividad? No te olvides de que soy representante sindical porque nadie queríais asumir esta labor y ahora resulta que soy un explotador. ¡¡ Me parece el colmo!!

Laura: Veo que te ha sentado mal lo que te he dicho. Disculpa, no quería molestarte. Tienes razón que haces algo que nos beneficia a todos y que solo tú asumiste. No es justo que te recrimine por ello, no era mi intención y siento si es lo que te ha parecido.

Julen: Está bien, disculpas aceptadas. Vosotros no sabéis lo que es hacer de representante sindical. Parece que cuando no estoy aquí es que me he escaqueado, cuando para mí sería mucho más cómodo hacer mi trabajo y punto.

Laura: Tienes razón. No reconocemos suficientemente lo que haces y cuando hablamos contigo es siempre para

pedirte que gestiones cosas o para criticar por algo que no ha salido como nos gustaría a los demás.

Julen: Pues sí, así es (bastante más calmado). No sabes lo que es sentirte presionado por tus compañeros y juzgado si las cosas no salen bien, a la vez que los jefes te miran con desconfianza.

Laura: Ya veo que te resulta duro. Y siento si te ha parecido que no valoraba tu trabajo o que desconfiaba de lo que haces. También creo que eres consciente de que tu actividad tiene un impacto en mi trabajo. Lo que me gustaría es que pudiéramos buscar un acuerdo concreto para que ambos nos podamos sentir mejor.

Julen: ¿Y qué propones?

Laura: Te he comentado un par de ideas: que te comprometas a estar un número de horas en la oficina o a sacar un determinado volumen de trabajo. Pero es solo lo que se me ha ocurrido. ¿Piensas en otra manera de concretarlo para que ambos tengamos claro la organización de nuestro trabajo?

Julen: No sé, puedo plantear que todas las reuniones sindicales se hagan a partir de las 13 horas y que se concentren en un par de días. Martes y jueves, por ejemplo. No obstante, hay reuniones que no dependen de mí, a veces tengo que acudir a reuniones que se convocan fuera de la empresa.

Laura: Sí, claro, lo comprendo. Lo que necesito es tener una organización más clara, aunque luego pueda haber ajustes. Para mi está muy bien lo que propones y podemos hablar dentro de un mes de cómo vamos y así hacemos ajustes si es necesario. ¿Podemos acordarlo así?

Julen: Pues sí, acordado, me alegro de que te parezca bien así. No quisiera que esto de la representación sindical encima estropeará nuestra relación en el trabajo.

Laura: Gracias Julen, me quedo mucho más tranquila. Lo hablamos de nuevo en un mes.

### *3. La posición de los otros*

En ocasiones el obstáculo para alcanzar un compromiso concreto tiene que ver con la inflexibilidad en la posición de la otra persona. Por una u otra razón no está dispuesta a aceptar ningún cambio. No es una reacción emocional ante nuestras palabras, simplemente no está dispuesta a ceder lo más mínimo.

Cuando nos encontramos en una situación así tenemos que volver a la fase de exploración. Indagar sobre las razones últimas de su planteamiento: «Me gustaría entender mejor qué te lleva a tener una posición tan firme ¿Por qué es tan importante para ti mantenerte en esa posición?».

Explora también las consecuencias de llegar a un acuerdo: «¿Qué consecuencias tendría para ti el aceptar algún acuerdo sobre este tema? ¿Y qué pasaría si aceptaras un acuerdo? ¿Qué consecuencias negativas tendría para ti o para otras personas que consideras importantes?».

Seguidamente busca opciones que integren su punto de vista. En lugar de colocarte en un dilema entre A o B, busca opciones que supongan hacer A y B: «¿Y si manteniendo tu planteamiento también hacemos ...?».

Explora para ampliar las opciones, convierte la conversación en una lluvia de ideas que permitan encontrar una opción capaz de integrar ambas perspectivas. Por ejemplo: «¿No se te ocurre nada que pudiéramos hacer que respete tu planteamiento a la vez que dé respuesta, aunque sea parcialmente, a lo que te he comentado?».

O plantea una situación hipotética que pueda llevar a ver la cuestión desde una nueva perspectiva que genere nuevas posibilidades de acción: «¿Y si este problema lo tuvieran en Google (o cualquier otra empresa que permita introducir una reflexión creativa), qué crees que harían?».

Otra forma de abordar una situación así consiste en pedirle consejo a la otra persona: «¿Y si tú te encontraras en una situación como la mía, qué harías? ¿Qué me aconsejas que haga para afrontar esta situación?».

Y si nada de esto funciona puedes hacer explícito lo que está ocurriendo y la forma en que eso impacta en algo que para ti es importante:

Parece que no estás dispuesto ni al más mínimo esfuerzo para hacerte cargo de mi preocupación. ¿Eres consciente de lo que este tema supone para mí?, ¿de cómo me duele estar así? Quizás no he sabido explicarte que este asunto es para mí una fuente de sufrimiento enorme y no puedo seguir así ¿de verdad que no vas a intentar nada para ayudarme?

En ocasiones la otra persona replanteará su posición. En otras su respuesta seguirá siendo la misma. Más adelante veremos cómo afrontar la situación cuando la respuesta final que obtengo es «no».

#### *4. El descontento de los otros*

Otro obstáculo para lograr un compromiso surge de que la otra parte no ve beneficio alguno en aceptarlo. De nuevo la exploración es un instrumento clave para identificar cuáles podrían ser los aspectos que supusieran un beneficio para nuestro interlocutor. En la medida en que conozcas sus intereses te será más fácil reformular la propuesta de una

forma que compense a la otra persona realizar los cambios que le has planteado.

Sobre todo evita presionarlo, busca la manera de facilitarle la decisión de aceptar el acuerdo. Quizás el que la propuesta no haya sido suya le haga desconfiar, proponle que plantee posibles acciones que entienda útiles.

Ofrécele tu ayuda. «¿Podría ayudarte de alguna manera para que fuera factible llegar a un compromiso?». Por ejemplo, puede ser importante que le ayude a quedar bien, a que no parezca que ha mostrado debilidad o a que otros entiendan el acuerdo que ha aceptado.

## *5. El poder de los otros*

Cuando la otra persona tiene una posición de más poder que nosotros puede pensar que no necesita llegar a ningún acuerdo. El reto es hacerle ver que también pierde si no lo alcanza. Pero tendrás que hacerlo sin que se sienta presionado, ya que eso dispararía la dinámica de ganar-perder y las emociones reactivas ante las amenazas. Todo ello pondría muy lejos la posibilidad de llegar a un acuerdo.

Centra tu estrategia en formular preguntas sobre las consecuencias de no alcanzar un acuerdo. «¿Qué crees que podrá pasar si no llegamos a un acuerdo? ¿Qué crees que haré yo? ¿Y qué harás tú?».

Evitar las amenazas no se contradice con dejar claros los límites objetivos y las opciones de acción que tienes cuando todas las puertas se cierran. Aquí tienes un par de ejemplos:

No sé si has tenido en cuenta que estoy realizando tareas que no me corresponden y que, si no hay compromiso por tu parte para responder a algo que a mí me preocupa

seriamente, tampoco lo habrá por la mía para seguir haciendo lo que no me corresponde estrictamente.

Con esta actitud que muestras tendría que optar por solicitar el traslado al departamento de Contabilidad. Seguir aquí en esas condiciones no me compensa. Me gusta este trabajo, pero no a cualquier precio. En Contabilidad ya he estado y tengo un buen recuerdo.

## **Cierra bien la conversación**

Una vez que hemos cerrado el acuerdo llega el momento de cerrar la conversación. Para ello es importante tener presentes algunos aspectos:

1. **Expresar confianza** en la otra persona y en su cumplimiento de lo acordado. Recuerda que ha de ser una expresión sincera, si no lo es, mejor lo omite.
2. Establecer la forma de realizar el **seguimiento** al acuerdo adoptado.
3. **Agradecer** el compromiso que la otra persona ha asumido. También en este caso el agradecimiento sincero es el más valioso. Sin embargo, aun cuando no lo sea, resulta una norma de educación que es conveniente respetar.
4. **Evita incluir otro tema de conversación** al terminar. En ocasiones, cuando la conversación ha resultado fluida y fácil, en claro contraste con nuestra imagen previa de lo que podría ocurrir, nos sentimos alegres y contentos y tenemos la tentación de aprovechar para introducir otro tema que tenemos pendiente con esa persona. No lo hagas. Corres un alto riesgo de estropear la conversación mantenida. Además, resta valor a lo hablado tanto como al nuevo tema que

planteas. Busca otro momento y aborda de manera individualizada este otro asunto.

5. **No reabras** la conversación. Otro riesgo es volver a introducir aspectos ya tratados. Por ejemplo, «¡vaya como te has puesto al principio!» o «menos mal que has respondido bien porque estaba al límite». La conversación ya ha acabado. Es importante cerrarla en el punto que corresponde, subrayando así la importancia del asunto tratado y del acuerdo alcanzado.

Si la conversación no ha terminado con un acuerdo también es importante cerrarla bien. Evidentemente no podremos mostrar nuestra confianza en el cumplimiento de unos compromisos que son inexistentes, ni podremos establecer un seguimiento de los mismos.

Ten presente que bastantes asuntos necesitan más de una conversación para llegar a encauzarse adecuadamente. No rompas los puentes en la primera oportunidad. Deja abierta la posibilidad de hablar de nuevo del asunto:

Me duele que no hayamos llegado a un acuerdo en un tema que es muy significativo para mí. Espero que le des una vuelta al asunto y que podamos hablarlo de nuevo en otro momento. Para mí sería importante.

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- La importancia de cerrar un acuerdo.
- Algunas claves para lograrlo.
- Obstáculos que hacen complicado llegar a un compromiso e ideas para solventarlos.

- Saber cerrar una conversación difícil.
- Hacer un buen cierre incluso cuando no has logrado un acuerdo concreto.

## 12. Escucha de manera continuada y activa

*Saber escuchar es saber aprender, de la misma manera que saber aprender implica saber escuchar. Aprender no es otra cosa que abrirse a ser transformado, a cambiar, a ser diferente, con la expectativa de ser mejor, de tener más capacidad de acción.*

Rafael Echeverría

Escuchar es crucial para un buen conversar. Más aún cuando el diálogo se adentra en terrenos complicados o sensibles. Una escucha adecuada nos permitirá una mejor conexión con la persona interlocutora, entender mejor lo que nos quieren decir; nos ayudará a plantear mejor nuestros argumentos, servirá para detectar síntomas que nos orienten sobre la reacción de la otra persona.

Escuchar no es oír, ni un mero entender la literalidad de las palabras que mi interlocutor pronuncia. Oír o estar atentos, son requisitos pero no conllevan necesariamente a la escucha en su sentido más profundo. El buen escuchador no se contenta con las palabras del otro; busca las entrañas invisibles de ellas, aquello que no dice explícitamente, aquello que, sin embargo, dice a través de ellas. Francesc Torralba subraya que: «escuchar es un acto consciente, voluntario, que tiene como propósito comprender al otro (...). Escuchar es buscar la verdad del otro, tenerla en cuenta».

Rafael Echeverría abunda en esta idea: «escuchar es abrirse al otro». Una apertura que requiere de humildad (*sabernos limitados y precarios*) y «aceptar la posibilidad de que él o ella pueda mostrarnos algo nuevo». Aceptar el riesgo de descubrir que no estamos en posesión de la

verdad, un riesgo que en ocasiones puede hacer que temamos escuchar.

«A veces nos da miedo escuchar y preferimos hacer oídos sordos, porque suponemos que lo que el otro nos va a decir comportará una profunda alteración de nuestro sistema de vida y nuestra armonía emocional. (...) Tememos escuchar, porque tememos hurgar en nuestros propios errores» (Rafael Echeverría).

La escucha necesita de tiempo, espacio para poder dejar que la conversación fluya. Tiempo para que la otra persona se exprese y para que nosotros podamos preguntarle para comprender. Y también tenemos que saber respetar los tiempos del propio conversar, los momentos de silencio, los momentos de indagar o de mostrar, los momentos de abrir o de cerrar...

Sin embargo, no hay un tiempo para el escuchar. La escucha debe ser una constante a lo largo de todo el proceso, incluso mientras nos preparamos para entablar la relación o en la fase de seguimiento posterior. No solo tenemos que escuchar cuando el otro habla; mientras somos nosotros los que tomamos la palabra también debemos observar el lenguaje no verbal de la otra persona, lo que su cuerpo y sus expresiones me dicen.

Y no olvidemos que la primera escucha que hemos de ejercitar es la escucha de nosotros mismos. La verbal (lo que nos decimos internamente, las historias que nos contamos, los modelos mentales con los que funcionamos...), la no verbal (las sensaciones corporales, las posturas que adoptamos, los movimientos que realizamos, las tensiones...) y la emocional (cómo me encuentro, cuál es mi estado de ánimo, qué emociones me produce esta situación...).

Al escucharnos podremos tener mayor claridad sobre el mejor momento para entablar esa conversación que me preocupa. Al escucharnos podremos detectar de manera temprana, a través de mis sensaciones corporales (por ejemplo, un nudo en el estómago, sequedad de boca...), esa emoción que empieza a atraparme y puede llevarme a decir o hacer algo de lo que luego me arrepentiré.

Escucharme me ayudará también a comprender mejor desde dónde estoy viviendo la situación, qué modelo mental he puesto en juego, qué creencias son las que están presentes en mi forma de analizar lo ocurrido... Y al hacerlo podré tomar la mínima distancia necesaria para abrirme a escuchar a la otra persona.

## **La escucha activa**

Tendemos a identificar la escucha con una actitud pasiva, de silencio y atención a lo que la otra persona dice. Hay quien piensa que un buen escuchador es aquella persona que permanece callada durante largo rato, moviendo la cabeza en sentido aprobatorio y murmurando algún «ajá» de vez en cuando. Incluso puede que para muchas personas encontrar ese tipo de escuchador ya les resultaría deseable. Les permitiría desahogarse y escucharse a sí mismas hablando de cosas que quizás no ha tenido oportunidad de expresar, de sacar de sí mismas.

Sin embargo, la buena escucha es algo activo, que requiere hacer cosas, actuar. Incluso el silencio se convierte en algo decidido, no es un simple callar sino un gesto para generar el espacio que la conversación necesita. Veamos qué hace activa a la escucha:

1. **Estar presente.** Tener todos los sentidos centrados en el momento actual, en lo que está ocurriendo, no es nuestro estado cotidiano. Continuamente nuestros pensamientos viajan hacia delante, dirigiendo la atención a algo que tenemos que hacer después, por ejemplo. O hacia atrás, revisando algo que nos ha ocurrido recientemente. Otras veces simplemente vagan de tema en tema.

El acto de estar presente no surge de manera espontánea, requiere de decisión y voluntad de hacerlo. La escucha se construye desde la presencia, centrándonos en lo que pasa en este mismo momento para conectarnos con lo que la otra persona nos está diciendo verbal y no verbalmente.

2. **Acallar nuestra conversación interna.** El escuchar requiere una previa depuración de los prejuicios que oscurecen la imagen del otro. Frecuentemente esa charla conmigo mismo tiene un volumen tan elevado que no nos permite escuchar al otro. Vamos narrándonos una historia sobre la otra persona, sobre sus intenciones, sobre lo que nos hizo, sobre lo que nos puede hacer... Cada frase que pronuncia la respondemos interiormente, la descalificamos. Nos centramos en buscar lo que le vamos a responder en lugar de comprender lo que nos está diciendo. Para escuchar debemos actuar tomando distancia de nuestra conversación interna, algo que nos resultará mucho más fácil si hemos hecho un adecuado trabajo de preparación de este encuentro.

3. **Gestionar las emociones.** Las emociones nos asaltan por sorpresa. No somos capaces de evitar que surjan, pero sí somos responsables de quedarnos en ellas, de dejar que nos atrapen. Una emoción intensa de rabia,

por ejemplo, puede llegar a nublar nuestra capacidad de escuchar.

Para un buen escuchar debemos desarrollar nuestra habilidad para gestionar nuestras emociones, para fluir de una a otra menos intensa que no bloquee nuestra capacidad de escucha. A veces puede ayudar hacer explícito lo que estás sintiendo, hablar primero para expresar lo que sientes. Vaciarlo para poder llenarte después con lo que tu interlocutor comparta. Por ejemplo: «Perdona un momento, eso que has dicho me ha impactado y necesito un poco de tiempo para poder digerirlo y seguir escuchándote. Voy un momento al baño y seguimos en unos minutos».

4. **Dar legitimidad** a la otra persona, a lo que piensa y opina. Una legitimidad consustancial al respeto por el otro. ¿Qué escucha puedo realizar cuando considero que la otra persona no merece ser escuchada? ¿Cuándo no acepto que su punto de vista merece ser considerado aunque pueda no ser compartido? Si no soy capaz de asumir que la otra persona puede tener algo interesante que decir o que hay aspectos de ella que puedo desconocer o no entender, oiré sus palabras y entenderé su significado pero no seré capaz de escuchar lo que me está queriendo decir.
5. **Dejar espacio y tiempo** para que la otra persona se exprese. No por obvio es menos importante. Para escuchar es necesario que dejemos hablar a la otra persona, que le demos espacio y tiempo para hacerlo. Que no le interrumpamos si su ritmo de expresión es más lento que el nuestro. Que respetemos sus silencios, los tiempos que puede necesitar tomarse para encontrar las palabras adecuadas o para reflexionar sobre lo que está diciendo. Que no introduzcamos nuestra propia experiencia mientras cuenta la suya. La

conversación tiene su tempo, diferentes momentos que debemos saber escuchar y entender para facilitar su desarrollo de la mejor manera posible.

## **6. Prestar atención a los mensajes no verbales.**

*Se puede mentir con la boca, pero la expresión que acompaña a las palabras dice la verdad.*

(Friedrich Nietzsche)

El peso del lenguaje no verbal en el conjunto de la comunicación es muy significativo. Cuando interactuamos con otra persona hay una gran parte del significado de lo que nos dice que es manifestado a través de sus expresiones corporales. Asimismo, la comunicación no verbal es una puerta para escuchar las emociones de la otra persona, mucho más que lo que pueda estar diciéndonos explícitamente. Por todo ello, escuchar implica una atención activa también a esa parte de la comunicación.

Si bien hay una línea de investigación centrada en buscar significados concretos a diferentes gestos o expresiones corporales, me quedo con la expresión de una especialista en la materia que en una de sus conferencias afirmó que «estos gestos siempre tienen estos significados menos cuando tienen otros». Con esta frase paradójica subrayaba que los gestos son una componente de la comunicación que deben ser interpretados en un contexto más amplio.

Así pues, no se trata de asignar un único significado a determinadas posturas corporales, sino de adoptar una posición de escucha de lo que esas expresiones pueden estar queriendo decir. Para ello podemos prestar atención a:

- La forma en que se saluda

- El contacto visual o su ausencia
- La expresión y la dirección de la mirada
- Las expresiones del rostro
- Los movimientos de las manos
- La postura corporal
- La posición de la cabeza
- Los movimientos de piernas y pies
- El volumen y el tono de voz

En todo caso, al igual que con lo que escuchamos verbalmente, siempre será nuestra escucha, no lo que la otra persona nos está diciendo. La atención a la parte no verbal de la comunicación nos puede abrir a hipótesis sobre el estado emocional de la otra persona, pero nunca nos dará certeza sobre ello.

7. Por ello es esencial, **escuchar mis hipótesis y chequearlas**. «Mientras no haya interpretación no hay escucha. La interpretación es el corazón de la escucha» (Rafael Echeverría). Por eso, en realidad, la escucha nunca dejará de ser una aproximación. No nos es posible entender al otro en su plenitud si no es a través de su propia confirmación a la hipótesis que yo he construido, a mi forma de interpretar lo que ha dicho o dejado de decir. Escuchamos desde nuestro modo de ver el mundo.

«Escuchar bien significa saber discernir, separar correctamente los elementos que integran el mensaje del otro» (Francesc Torralba), y contrastarlos con la persona que los ha emitido.

8. **Preguntar** buscando entender, buscando discernir. En nuestro contexto cultural pocas personas asocian la

escucha con hacer preguntas. Sin embargo, cuando preguntamos para aclarar, para profundizar en lo dicho, mostramos nuestro interés por comprender y hacemos evidente nuestra escucha. Para ello, la pregunta no puede ser entendida simplemente como una forma gramatical. Hay preguntas retóricas, preguntas irónicas, preguntas que expresan nuestras propias ideas; esas preguntas no contribuyen a la escucha. Sí lo hacen las preguntas abiertas, las preguntas que buscan aclarar, dar espacio a la otra persona para que profundice, para que amplíe lo que siente, lo que piensa, lo que le inquieta o le preocupa. Preguntas que surgen desde el interés auténtico por comprender al otro.

9. **Validar lo dicho por la otra persona.** Cuando hablamos, es la validación del otro la que da sentido a lo hablado. Hablamos para comunicarnos, si no es así, estamos en un monólogo con espectadores. Por eso, me siento escuchado cuando siento el esfuerzo de la otra persona por entenderme, aunque no comparta lo que yo he dicho.

Validar no implica compartir, hacer mío el argumento del otro o aceptar su punto de vista. Es una forma de trasladar a la otra persona lo que hemos entendido. Es devolverle al otro, con nuestras palabras, lo que hemos escuchado, parafrasear lo dicho. De esta forma validamos lo que ha dicho y chequeamos nuestra propia escucha. Al hacerlo permitimos que la otra persona matice o profundice en lo dicho, a la vez que le transmitimos nuestro genuino interés por entender lo que nos quiere decir.

10. **Reconocer sus sentimientos.** La conversación no se mueve solo en el plano de lo explícitamente dicho.

Además de las palabras, en la conversación se mueven emociones. Escuchar también es hacer visible que hemos percibido esas emociones, que las reconocemos. Nos pueden parecer exageradas, desproporcionadas, fuera de lugar. Esa es nuestra opinión, sin embargo, las emociones surgen en la otra persona, son suyas. Negarlas es negarla a ella, reconocerlas es reconocerla a ella, al margen de la opinión que nos generen. Nos sentimos más escuchados cuando percibimos que la otra persona ha identificado lo que estoy sintiendo, lo hace explícito y lo reconoce. Por ejemplo, «me da la impresión de que este tema te ha afectado profundamente»; o «siento que te entristece este asunto»... De nuevo serán hipótesis que tendremos que contrastar. Sin embargo, aunque no sean corroboradas sí serán muestra de la calidad de nuestra escucha.

En la medida en que escuchemos más y mejor, nos escucharán más y mejor. Una de las principales razones que hace que no seamos escuchados es que la otra persona no sienta que nosotros nos esforzamos en hacerlo. No nos escuchan porque nosotros no lo hacemos, y viceversa. Esto puede llevarnos a pensar «que me escuche primero él o ella» y esperar a que el milagro se produzca, o tomar conciencia de que está en nuestra mano cambiar la situación independientemente de lo que la otra persona haga.

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- La escucha como clave de un buen conversar.
- La necesidad de escuchar en todo momento.

- El significado profundo de escuchar es entender a la otra persona.
- Escuchar es abrirse al otro y también nos genera miedos.
- La primera escucha que tenemos que realizar es la escucha de nosotros mismos.
- La escucha es un acto activo, no pasivo.
- Las diez claves para una escucha activa.
- En la medida en que escuchemos más y mejor, más y mejor nos escucharán.

### **13. ¿Y qué hago si...?**

Conversar es un arte y no hay arte que quepa en una receta. No hay un modelo de aplicación universal que podamos llevar a la práctica de manera sistemática para hacer más efectivas nuestras conversaciones difíciles. En este libro hemos presentado un esquema de referencia, unos criterios que en cada interacción con otras personas tendrás que adaptar y acomodar. En la vida real hay situaciones que siempre superarán nuestra capacidad de predicción, incluso de asombro. Sin embargo, es claro que cuanto más tiempo dediquemos a preparar una conversación complicada, más aumentan nuestras posibilidades de éxito. No hay garantía, ni certeza de que será así, aunque sí podremos tener la convicción de que si nos preparamos estaremos más cerca de lograrlo que si no lo hacemos. Asimismo, la escucha activa debe ser una constante a tener presente en todo el proceso de diálogo, independientemente del momento en que este se encuentre.

El modelo CEMA que hemos presentado en este libro se estructura en una cadencia temporal ideal que pocas veces se produce. Te ayudará tener presente que es el proceso que más contribuye a un buen desarrollo de una conversación, más si esta es complicada. Muy probablemente tendrás que moverte adelante y atrás a través de las diferentes fases que el modelo plantea. Quizás, cuando estés explorando, notes que la otra persona se pone a la defensiva y necesites retomar aspectos de la fase de generación de confianza y seguridad. Puede que

esa misma sensación aparezca al mostrar tu punto de vista o al buscar un acuerdo.

En uno u otro momento es probable que tengas que utilizar aspectos propios de la fase de exploración. En todo caso, esperamos que el modelo te sirva de estructura de referencia para orientarte en cualquier conversación. Sin embargo, no podemos terminar sin plantear algunas ideas en torno a situaciones que suelen complicar el manejo del esquema presentado. En cada una de ellas aparecen matices que pueden ser significativos, si bien siempre navegan por las aguas que hemos ido delimitando.

## **No me lo esperaba**

En ocasiones una conversación difícil surge en momentos inesperados. Alguien se acerca para comentar un tema que, para ti, no tiene inicialmente mayor complicación. No obstante, a los pocos minutos sientes cómo la situación cambia de color. Las emociones aparecen con intensidad y no estás preparado para manejarlo de una manera adecuada. Cuando esto ocurre lo mejor es parar, tomar distancia para poder prepararte mejor. No se trata de negarte a hablar del tema, sino de acordar hacerlo en un momento en que tengas una perspectiva mejor para afrontar ese tema adecuadamente:

«La verdad es que no me esperaba lo que me estás diciendo. Me parece importante que hablemos de ello, pero necesito un poco de tiempo para estar en condiciones de hacerlo de la mejor manera posible ¿podríamos quedar mañana?».

Busca un acuerdo para continuar la conversación en otro momento, de tal forma que puedas estar más preparado para mostrar tu propio punto de vista de una forma

productiva. Nuestro interlocutor puede insistir. Sin embargo, es importante mantenernos firmes en el aplazamiento. Si entramos en el tema *por no molestarle*, asumimos un alto riesgo de molestarle de peor manera al entrar en el diálogo sin una mínima preparación.

Y si no llegas a lograrlo, sé especialmente prudente. Céntrate en la exploración de lo que la otra persona te dice. Trata de entender su planteamiento sin cuestionarlo ni responder. Durante la conversación límitate a indicarle que entiendes su punto de vista. Parafrasea lo que te dice y cuando lo confirme, coméntale que lo ves de una manera diferente y que te gustaría hablar de ello en otro momento. Si aun así no encuentras una buena forma de aplazarlo, recuerda las características que debes tener presentes al mostrar tu punto de vista (capítulo 10):

Mario: No comprendo la posición que has mantenido en la reunión. Me ha enfadado escucharte. Me parece que has actuado justo al revés de lo que acordamos. Me he sentido traicionado.

Juan: Vaya, lo siento. No era mi intención. De todas formas, me pillas por sorpresa, no me imaginaba que lo hubieras vivido así. Si te parece lo hablamos mañana con más tranquilidad y así te explico cómo lo he vivido yo.

Mario: ¿Mañana? Venga hombre, no me vengas con esas, creo que más que un *lo siento* lo que necesito es una explicación.

Juan: Sí, claro. Ya te digo que me gustaría darte mi punto de vista, pero en este momento creo que la conversación no nos serviría a ninguno de los dos.

Mario: A mí sí que me servirá así que, por favor, vamos a continuar ahora con el tema. No lo compliques más todavía.

Juan: De acuerdo, hablemos del asunto, pero te propongo que no lo cerremos hoy, que lo retomemos de

nuevo mañana para cerrarlo con un poco más de tranquilidad.

Mario: Yo creo que lo podremos cerrar hoy. Vamos a hablarlo y ya veremos.

Juan: De acuerdo Mario. Explícame un poco más qué ha hecho que te sintieras así.

Mario:...

Juan: Así que lo que tú has sentido ha sido ...

Mario: Exacto, así es.

Juan: Y por lo que me dices, has interpretado que mi intención era ...

Mario: Sí, más o menos es así.

Juan: Entiendo que te sintieras así y que pudieras llegar a interpretarlo de esa manera. Quizás en tu lugar hubiera sentido e interpretado lo mismo. Sin embargo, mi experiencia ha sido muy diferente, yo lo he sentido de otra manera... (aquí Juan trataría de trasladar el resto de la conversación a otro momento o la continuaría con prudencia ya que no ha podido prepararse adecuadamente).

## **Se niega a conversar**

¿Qué puedo hacer si la otra persona se niega a conversar? Nunca encuentra el momento, me da largas o simplemente me dice que no quiere hablar de ese asunto conmigo. Lo primero que tengo que plantearme es si he sabido expresar con la suficiente intensidad lo que el tema supone para mí. Es frecuente que, dado que no me resulta fácil hablar del asunto, tratemos de presentarlo disminuyendo lo que para mí significa. Puede ser con frases del tipo «quiero hablar contigo de un problema que he tenido; no es que sea grave, pero tiene importancia para mí». O «quizás te parezca una

tontería, pero hay una cuestión que quiero comentarte porque me afecta bastante». En ambos casos reducimos la intensidad al incorporar palabras o frases que contrarrestan la importancia o la gravedad.

Mucho más efectivas para hacer comprender lo que nos preocupa la cuestión pueden ser frases como «quiero hablarte de un tema que para mí es grave y de gran trascendencia. No he podido descansar bien y llevo dándole vueltas desde que ocurrió ». O «con este asunto he llegado a un punto límite, me resulta imprescindible que hablemos de él cuanto antes o siento que estaré en un punto de no retorno».

Otra forma de subrayar la importancia que tiene el tema consiste en separar esta conversación de cualquier otra. En lugar de introducir el tema mientras hablamos de otro asunto o inmediatamente después, es más eficaz abordarlo de una forma específica y claramente delimitada. Evitando encadenarlo con otro asunto al finalizar. Cabe la posibilidad de que la forma en que hemos introducido el tema haya permitido interpretarlo como algo secundario, una queja o un descontento leve y transitorio.

Al intentarlo utilizando estas ideas, quizás la otra persona comprenda que no había valorado bien lo que suponía para ti tener esa conversación y ahora acceda a ella. ¿Y si no es así? Tendrás que plantearte qué otras opciones tienes para resolver el asunto que no pasen por mantener esa conversación. Una vez que las tengas claras, dirígete de nuevo a tu interlocutor y házselas saber. No como amenaza, sino para que sea consciente de las consecuencias de su negativa.

Esas otras opciones deben ser reales y tienes que estar dispuesto a recorrerlas si se mantiene la cerrazón a dialogar por la otra parte. Si no lo estás, tendrás que

asumir y aceptar que la situación va a continuar. En ese supuesto, carecerá de sentido hablarle de acciones que vas a tomar que luego no llegarán a hacerse realidad. En lugar de mejorar la situación es muy probable que la empeores colocándote en una posición aún más débil. Tendrás que replantearte la relación con esa persona para protegerte, estableciendo los límites que estén en tu mano:

Maite: He intentado varias veces tener una conversación contigo para que pudiéramos comentar la forma en que nos distribuimos el trabajo. Me vienes esquivando o dando largas o directamente me has dicho que no querías hablar de ese asunto conmigo.

Tal y como te he comentado cada vez que he tratado de concretar esa conversación, este es un tema muy importante para mí, que me está afectando de manera grave y no puedo mantenerlo más en el tiempo. Tu falta de disposición a abordarlo hace que me sienta despreciada, minusvalorada y en un callejón sin salida.

Si tu decisión de no hablar del tema es firme quiero que sepas que voy a pedir el traslado a otro departamento y, si no me lo conceden, dejaré de colaborar contigo en todo aquello que sea absolutamente imprescindible.

Laura: ¿Me estás amenazando?

Maite: Comprendo que puedas tomártelo así. Mi intención no es amenazarte, simplemente es informarte de lo que voy a hacer ante tu negativa a hablar del asunto. Si quieres que hablemos, lo haremos como si la conversación hubiera ocurrido después de mi primer intento. Lo que me gustaría es arreglar el asunto, sin más. Ya te he dicho reiteradamente la trascendencia que tiene para mí y no voy a quedarme parada simplemente porque no quieras hablar de ello. Dale una última vuelta, si te apetece. Si en un par

de días no me dices nada, deduciré que te mantienes en tu posición de no hablar de eso conmigo.

## **Es una persona con autoridad formal sobre mí**

Cuando la persona a la que tenemos que dirigirnos es alguien con autoridad formal sobre nosotros, hay algunos matices que es conveniente tener presentes. En primer lugar, la prudencia. No te dejes llevar por planteamientos del tipo «esto es lo que tengo que hacer», o «voy a decirle las cosas con claridad». Estás en un contexto que puede suponer riesgos para tu situación en la empresa y es bueno que lo tengas presente para evitarlos o, al menos, reducirlos.

Así pues, prepara bien la conversación y evalúa los costes y los beneficios de lo que vas a decir y hacer. Recuerda que la conversación no es un fin en sí misma, sino un instrumento para tratar de lograr unos objetivos que te has propuesto. Es importante tener presente que crear confianza y seguridad con alguien que desempeña funciones de responsabilidad pasa, en gran medida, por dejar claro que no se está cuestionando su autoridad. Para ello, al iniciar la conversación, es importante que reconozcas de manera explícita el lugar que la otra persona ocupa, que subrayes que no pretendes cuestionar su posición con lo que vas a plantear.

Veamos un ejemplo: «Antes de nada quiero dejarte claro que con lo que voy a decir no pretendo en absoluto cuestionar tu autoridad ni las responsabilidades que te corresponden. Lo que quiero es que comprendas cómo estoy viviendo la forma en que te diriges a mí en las reuniones y de qué manera me está afectando».

Evidentemente, podemos opinar que la persona que ocupa esa responsabilidad no es la adecuada o que no lo hace por encima de unos estándares mínimos de eficiencia y calidad. Sin embargo, también debemos saber si el lugar que ocupamos en la organización nos da legitimidad para valorar su desempeño. ¿Qué capacidad tenemos para tomar decisiones sobre la persona que ocupa esa función? Si no la tenemos, y queremos continuar en la organización, tendremos que aceptar y respetar la posición que ocupa.

Otro aspecto a considerar cuando hablamos con alguien jerárquicamente por encima de nosotros es el uso de expresiones que subrayen de manera explícita que estamos solicitando, no exigiendo. Es otra manera de indicar que reconocemos su poder. Si nuestro interlocutor se siente retado o cuestionado en su autoridad es muy probable que responda subrayándola, entrando en una dinámica de ganar-perder que no va a ayudar en nada al logro de tus objetivos. En esa lógica, dada su posición en la organización, siempre pierdes tú.

## **Dice que es mi problema, no el suyo**

¿Y si acepta conversar conmigo, entiende lo que le planteo, y me responde que es mi problema, no el suyo? ¿Qué puedo hacer si lo que me dice es que soy yo el que tendrá que cambiar algo, no él o ella?

Llegados a ese punto, tendrás que orientar el diálogo hacia su contribución a lo que ocurre. Comienza aceptando la parte que te corresponde, hazle saber que eres consciente que tú también tienes que cambiar cosas, que no es solo un asunto de él o de ella. Explicita cuáles son esos cambios que te corresponden a ti.

No cuestiones su intención, trata de hacer visible su contribución. Hazle saber que no crees que con su comportamiento pretenda generar los sentimientos o las consecuencias que tú, e incluso otras personas, vivís. Sin embargo, sé claro y directo diciéndole con amabilidad que, más allá de su intención, lo que tu sientes o lo que a ti te ocurre con sus comportamientos tampoco es discutible. Lo que él o ella hace no es ajeno a lo que ocurre, aunque no sea lo que lo causa sí que contribuye a ello.

Si persiste en su actitud, lleva al centro de la conversación su falta de disposición a plantearse cambios para que la situación mejore. Comparte cómo te sientes ante su respuesta, ante su falta de asunción de la más mínima contribución a lo que ocurre. Hazle saber cómo afecta esa actitud a vuestra relación.

Y si persiste en no asumir su contribución tendrás que identificar qué acciones, realistas y factibles, puedes adoptar para hacérselas saber. Y si no encuentras mucho margen de acción, tendrás que asumir la situación y establecer límites y fronteras en la relación para protegerte.

Carmen: Ya sé a qué te refieres, pero yo no veo el problema en lo que dije, sino en cómo te lo has tomado tú. Ese tipo de expresiones las uso con frecuencia y nunca nadie me ha dicho nada.

María: Soy consciente que también es algo que tiene que ver conmigo. Soy sensible a este tipo de comentarios y trataré de serlo menos. Sin embargo, la realidad es que me molesta mucho cada vez que los haces y quisiera que los evitaras.

Carmen: Pero si tú misma reconoces que eres muy sensible a ellos no sé porque tendría que cambiar yo, cuando tampoco son nada del otro mundo.

María: El que reconozca que hay parte de mí en que me sienta así no quiere decir que no puedas hacer nada para ayudarme a evitar pasar por esa situación. Si en alguna medida te importa nuestra relación y lo que yo pueda sentir, te pido que evites hacer esos comentarios.

Carmen: Pues claro que me importa, pero lo que no entiendo es que tenga que cambiar algo que es mi forma de expresarme por un exceso de sensibilidad por tu parte.

María: Yo no he dicho que sea una sensibilidad excesiva. Reconozco que algo así a otra persona podría no afectarle. A mí me afecta. Lo que te pido es que tengas en cuenta también que otras personas expresan lo mismo de una manera diferente y a mí me resultaría menos ofensivo que utilizaras esas otras formas.

Carmen: Parece que me culpas de algo que yo no tengo intención de producir y que tiene que ver con la forma en que te lo tomas, no conmigo.

María: No, no cuestiono tu intención. Seguro que no pretendes ofenderme cuando lo haces. Sin embargo, yo me siento así cada vez que lo haces. No digo que tu intención sea esa, pero es lo que yo percibo y te pido que dejes de hacerlo. Ya te he dicho que soy consciente de que podría tomármelo de otra forma y estoy en ello. Me ayudaría mucho que comprendas que algunas personas podemos llevar mal la forma en que criticas nuestras aportaciones y que te comprometas a hacerlo de otra manera.

## **Reacciona de forma agresiva**

¿Y cómo puedo manejar la situación si la otra persona reacciona de forma agresiva a mis palabras? Puede que ni siquiera hayas comenzado a explorar su forma de ver el tema cuando sientes una reacción agresiva que va

incrementándose, dinamitando la estructura que habías pensado para la conversación.

En primer lugar, es necesario que controles tu propia reacción. Mantén la calma. Evitar hacer o decir algo que contribuya a potenciar esa agresividad. Una manera de contribuir a ella puede ser entrar en una dinámica de confrontación, de ganar o perder, de reto.

Abordar una situación así pasa por hacer explícita la dinámica que se ha generado, poniendo sobre la mesa la agresividad que estás sintiendo. Por ejemplo: «siento mucha agresividad en tus palabras y/o en tu expresión, ¿hay algo que te ha hecho sentirte así? No era mi intención y si hay algo que puedo hacer distinto para evitar que reacciones así lo haré si está en mi mano. Me gustaría entender qué ha hecho que reacciones así.»

Dirígete a su parte más racional haciéndole preguntas que te ayuden a entender qué le lleva a considerar que ese nivel de agresividad es el adecuado. Genera un entorno de mayor serenidad. Haz más lenta la conversación. Habla más despacio y con un tono de voz más bien bajo. Muestra comprensión por su enfado, quizás si estuvieras en su lugar te sentirías igual y reaccionarías de esa misma manera.

Espera a que baje la intensidad emocional para reanudar el hilo de la conversación. Si esto no ocurre, para la conversación y plantea reanudarla en otro momento en que la otra persona se pueda encontrar más calmada o en mejores condiciones para hablar de ese tema. En cualquier caso, dile que tú no estás en disposición de continuar hablando en esas condiciones, ya que sientes que hacerlo no os ayudaría ni a vosotros, ni a la relación, ni al tema que querías comentar.

## **Se siente dolida y me acusa de hacerle daño**

En otras ocasiones, si bien no hay una reacción agresiva, la otra persona se muestra dolida por lo que le planteo. Incluso puede que me acuse de hacerle daño. Explora qué ha generado ese dolor, qué le hace daño. Muestra tu interés sincero en comprenderlo. Deja que se desahogue si es necesario.

Hazle saber que te importa lo que siente y el estado de vuestra relación. Precisamente por ello has encontrado fuerzas para plantear esta conversación que a ti te resultaba difícil y ves que a ella también.

Si en su exposición encuentras motivo para ello, discúlpate. Muéstrale que no te sitúas en una lógica de ganar-perder, que desees llegar a un compromiso mutuo que mejore la situación y beneficie a ambos y a vuestra relación.

Ofrécele consuelo, si es necesario, y no olvides el objetivo con el que te has planteado la conversación. No dejes que este tipo de emocionalidad te haga olvidar por qué la has iniciado. Si no se dan las condiciones para continuar, sea por tu parte, por la suya o por la de ambos, para y acuerda una nueva fecha para reanudarla.

## **No quiere asumir ningún tipo de compromiso**

No solo hay un porcentaje de casos en los que lograr un acuerdo resulta complicado, también hay un porcentaje en el que el acuerdo no se produce. En el que la otra persona nos dice, de una u otra forma, que no va a hacer ningún cambio. Ni los que le pedimos, ni ningún otro. Seguro que esta situación no se dará con frecuencia, pero tenemos que estar preparados para gestionar el no.

Para ello, lo primero es aceptar su misma posibilidad. Y aceptarla no implica fracasar o resignarse. Toda buena relación tiene un equilibrio entre concesiones y negativas. Si no aceptamos la posibilidad de una negativa, en lugar de pedir, estamos ordenando. Lógicamente nos molestará, nos disgustará, pero tenemos que aceptar que es la decisión de la otra persona. Es su responsabilidad y su libertad.

Por muy importante que el tema sea para ti, el deseo de cambio es tuyo y no de la otra persona. Si la otra persona no lo hace suyo puede que tenga que ver con que no has sabido transmitirle la trascendencia que tiene para ti, cómo te afecta. Escúchate a ti mismo, date un espacio para reflexionar con distancia. Pregúntate qué hay en ti, en tu forma de expresarte y de dialogar con esta persona, que puede estar contribuyendo a este resultado. Ábrete a otras formas de expresarte y vuelve a hacérselo saber.

O puede que lo haya entendido perfectamente y que su decisión sea no cambiar. Explora para tratar de entender su negativa. A veces está relacionada con otras personas, con otras relaciones, con aspectos organizativos que pueden abrir otras opciones de actuación.

Asegúrate de que la otra persona comprende con claridad las consecuencias de su negativa. Identifica qué acciones puedes emprender tú si se niega a adoptar cualquier tipo de cambio y házselo saber para que su decisión las tenga en cuenta.

Ten presente que frecuentemente se necesita más de una conversación para que un tema complejo encuentre un camino de resolución adecuado. Muchas conversaciones difíciles necesitan varias conversaciones.

Si el no persiste, enfrenta tu dolor, continua tu camino y haz lo que tengas que hacer. Huye del resentimiento, solo llevará a perpetuar el dolor. No tiene sentido que gastes

energía en tratar de hacer que la otra persona se sienta mal. Respeta su decisión, aunque no te guste y sigue adelante.

Aceptar su negativa a cambiar no implica aceptar comportamientos que te hacen daño de una forma u otra. Su libertad está en poder decidir no cambiar, la tuya en defender tu dignidad y evitar dolores innecesarios. Dale a conocer los cambios que tú vas a adoptar para defenderte de una situación que no te resulta soportable.

## **Ya le he planteado lo mismo varias veces y no hay ningún cambio en su conducta**

Una conversación difícil puede necesitar de múltiples conversaciones. Sé paciente, pero hay un límite. Cuando sientas que ya has llegado a él, que la situación se encuentra en un punto en el que no aprecias voluntad real de cambiar o cuando la situación afecta a un tema que requiere poner límites de inmediato, tendrás que plantearte una posición más tajante y asertiva.

Comienza aclarando la situación y las razones que te llevan a poner límites. Enfrentate con el problema, no con la persona. Sé duro con el problema y benigno con la persona. No sitúes la conversación en torno a la bondad o maldad de la otra persona, sobre su grado de seriedad o de cumplimiento de sus promesas. Céntrate en el problema y sé claro y rotundo con él. No puedes aceptar que continúe así.

Prepárate para cuando la reacción de la otra persona no sea receptiva y no muestre disposición a cambiar. Ten claras tus opciones en ese supuesto para mostrárselas con claridad.

Si ya lo has intentado anteriormente, y no has tenido éxito, puede ser útil que no vayas solo en esta ocasión. Otra persona puede ayudarte a ver cosas que no estás viendo, puede contribuir a rebajar la tensión que pueda producirse. Sin embargo, el peso de la conversación ha de seguir siendo tuyo. No lles a alguien para esconderte detrás de él.

En una situación en la que hemos de poner límites claros e inmediatos, ya sea por la naturaleza del tema o por los reiterados incumplimientos de los compromisos adoptados por la otra persona, la conversación no puede tener las características de diálogo de otras ocasiones. Hemos de actuar de manera asertiva y tajante. Veamos un esquema de referencia:

- Comienza recordando lo hablado anteriormente.
- Subraya cómo te afecta lo que ocurre.
- Muestra las consecuencias que tiene y cómo no estás dispuesto a que la situación continúe igual.
- Pon sobre la mesa los incumplimientos de lo acordado (en su caso).
- Reitera el cambio o los cambios de conducta que esperas se produzcan de inmediato.
- Indica que, de continuar así, tendrás que actuar en consecuencia.
- Finaliza de manera tajante. No es momento de excusas o explicaciones, sino de mostrar tu determinación para que esa situación acabe. Siempre desde el respeto a la otra persona.

## **Resumen del capítulo**

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- No hay recetas ni pautas universales para mantener una conversación.
- Las conversaciones difíciles que me pillan por sorpresa.
- Cuando la otra persona se niega a hablar del tema.
- Si tengo que conversar con alguien con responsabilidad formal sobre mí.
- La otra persona dice que es mi problema, no el suyo.
- Hay una respuesta agresiva.
- Mi interlocutor se siente dolido y dice que le he hecho daño.
- No quiere asumir ningún tipo de compromiso.
- Hay que ser paciente. Puede necesitarse más de una conversación.
- Cómo poner límites cuando hay un incumplimiento reiterado o la situación lo requiere.

## Bibliografía

- Argyris Ch. (1999). *Conocimiento para la acción*. Buenos Aires: Granica.
- Argyris, Ch. (2001): *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Oxford.
- Castanyer, O. (1996): *La asertividad expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Cloud, H y Townsend, J. (2005). *Límites cara a cara. Cómo sostener una conversación difícil que ha estado evitando*. Miami: Vida.
- Davis, F. (1976). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dickso , A. (2004). *Conversaciones difíciles*. Barcelona: Amat.
- Dilts, R. (2003). *El poder de la palabra*. Barcelona: Urano.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Echeverría, R. (2007). *Actos del lenguaje: la escucha*. Santiago de Chile: J.C. Sáez.
- Echeverría, R. (2014). *Conferencia en el Congreso Mundial de Recursos Humanos*. Chile. 28 de noviembre de 2014. Archivo de video 1:43:13: <https://www.youtube.com/watch?v=1coTMiQAWa4>

- Fine, D. (2009). *Saber conversar*. Madrid: Booket.
- Hart, E. W. (2011). *Feedback in performance reviews*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Hathaway, P. (2006). *Feedback skills for leaders (3ª edición)*. Crisp Fifty Minute Series
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.
- Kofman, F. (2008). *La empresa consciente*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kofman, F. (2013). *Managing Difficult Conversations*. Archivo de video, 8:47. <http://leanin.org/education/managing-difficult-conversations/>
- Kofman, F. (2014). *Authentic communication. Transforming difficult conversations at the workplace*. Boulder (USA). Sounds True.
- Lee-Thorp, K. (1998). *How to ask great questions*. Colorado Springs: Navpress.
- Moar, A. (2013). *Pregunting. Deje de buscar respuestas, invierta en preguntas*. Barcelona: Empresa Activa.
- Marshall B. Rosenberg, M. B. (2013). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida (8ª reimpresión)*. Buenos Aires. Gran Aldea.
- Mintzberg, H (1988). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Patterson, K., McMillan, R., Grenny, J. Y Switzler, A. (2004). *Conversaciones cruciales*. Barcelona. Empresa activa.

- Raynolds, M. (2014). *The discomfort zone. How leaders turn difficult conversations into breakthroughs*. San Francisco. Berrett Koehler Publishers.
- Schein, E.H. (2014), *Preguntar con humildad*. Barcelona. Empresa activa.
- Schulz Von Thun, Friedmann (2012). *El arte de conversar*. Barcelona. Herder
- Scott, S. y Blanchard, K. (2004). *Fierce Conversations: Achieving Success at Work and in Life One Conversation at a Time*. Berkley. Berkley Trade.
- Sloan R. Weitzel, S. R. (2008) *Feedback efectivo. Cómo crear y transmitir mensajes*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Smart, Jk. (2004) *Coaching y feedback eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Stone, D. y Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback. The science and the art of receiving feedback well*. New York: Penguin
- Stone, D., Patton, B. Y Heen, S. (2010). *Difficult conversations*. New York: Penguin
- Tannen, D. (1991). *¡Yo no quise decir eso! Cómo la manera de hablar facilita o dificulta nuestra relación con los demás*. Barcelona: Paidós.
- Torralba, F. (2007). *El arte de saber escuchar*. Lleida: Milenio.
- Ury, W. (2011). *Supere el no*. Barcelona: Gestión 2000.
- Watzlawick, P., Beaven, J.H. y Jackson von Huber, D.D. (2008). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona. Herder.

- Weeks, H. (2010). *Failure to Communicate: How Conversations Go Wrong and What You Can Do to Right Them*. Boston. Harvard Business Review Press.
- Williams, R. L. (2007). *¿Qué tal lo hago? Los secretos del feedback*. Barcelona: Alienta.
- Zeldin, T. (2014). *Conversación. Cómo el dialogo puede transformar tu vida*. Barcelona. Plataforma.
- Zenger, J.H. y Folkman, J. (2008). *El líder extraordinario*. Barcelona: Profit.

## **Notas**

1. *Redes* es un programa de divulgación científica de Radio Televisión Española, dirigido por Eduard Punset.

## El autor



**Enrique Sacanell Berrueco** (Bilbao, 1957), es *coach* sistémico y facilitador de procesos de cambio. Ha sido directivo público durante veinte años y los últimos siete trabaja como *coach* y consultor acompañando a empresas públicas y privadas en el desarrollo del liderazgo y equipos de alto rendimiento, procesos participativos, planificación estratégica y sistemas de calidad en la gestión.

Es licenciado en Sociología por la Universidad de Deusto; certificado como *coach* por Newfield Consulting y la Universidad de Monterrey (México); diplomado en constelaciones organizacionales y *coaching* sistémico; *Practitioner* en Programación neurolingüística y experto en análisis grupal por The Institute of Group Analysis of London. Asimismo, ejerce como evaluador senior de la Fundación Vasca para la Excelencia. Es miembro del consejo de redacción de la Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, publicada por el Instituto Vasco de Administración Pública.

Síguele en su blog:  
<http://enriquesacanell.blogspot.com.es/>

o en Twitter: [@sacanell](https://twitter.com/sacanell)

Su contacto en LinkedIn es:  
<http://es.linkedin.com/in/sacanell>