

FREDY KOFMAN

METAMANAGEMENT

LA NUEVA CON-CIENCIA DE LOS NEGOCIOS

TOMO 2 APLICACIONES

CÓMO HACER DE SU VIDA PROFESIONAL
UNA OBRA DE ARTE

GRANICA

METAMANAGEMENT

La nueva *con*-ciencia de los negocios. Una filosofía integral para hacer de la vida profesional una obra de arte.

Tomo 2: Aplicaciones

Fredy Kofman

CONTENIDO

TOMO 1. PRINCIPIOS

Prólogo

Introducción

1. Aprendizaje, saber y poder
2. Responsabilidad incondicional
3. Aprendiendo a aprender
4. Problemas, explicaciones y soluciones
5. Modelos mentales
6. Del control unilateral al aprendizaje continuo
7. Esquizofrenia organizacional

TOMO 2. APLICACIONES

8. Check-in
9. Conversaciones públicas y privadas
10. Observaciones y opiniones
11. Exponer e indagar
12. La escalera de inferencias
13. Resolución de conflictos
14. Pedidos y promesas
15. Compromisos conversacionales
16. Recompromisos conversacionales
17. Comunicación multidimensional
18. El perdón
19. Meditación, energía y salud

TOMO 3. FILOSOFÍA

20. El dilema del cambio
 21. Emociones
 22. Inteligencia emocional
 23. Competencia emocional
 24. Valores y virtudes
 25. Identidad y autoestima
 26. Optimismo espiritual
 27. Volviendo al mercado
- Epílogo
- Bibliografía

ÍNDICE DEL TOMO 2

Capítulo 8. Check-in.....

Introducción.....
Check-in.....
Beneficios del check-in.....
Riesgos del check-in.....
Check-out.....
Estela, Ana, Pedro y Juan.....

Capítulo 9. Conversaciones públicas y privadas.....

El ejercicio de la columna izquierda.....
El contenido de la columna izquierda.....
Decidiendo qué hacer con su columna izquierda.....
El dilema de la columna izquierda.....
Transformando la columna izquierda.....
Tres niveles de expresión.....
Los pasos del procesamiento de la columna izquierda....
Las tres fases de las conversaciones.....
De la conversación a la meta-conversación.....
La columna izquierda en el largo plazo.....
Revisando la conversación de Celia y Patricia.....

Capítulo 10. Observaciones y opiniones.....

Observaciones y opiniones.....
Observaciones.....
Observaciones efectivas.....
Opiniones.....
Opiniones efectivas.....
Evaluando a las personas.....
Confrontación vs. reprobación.....
Eduardo y Clara.....

Capítulo 11. Exponer e indagar.....

Control unilateral.....
Exponer en forma improductiva.....
Indagación improductiva.....
Un modelo diferente para exponer e indagar.....
La exposición productiva.....
La indagación productiva.....
Aikido verbal.....

| | |
|--|--|
| Equilibrando el exponer y el indagar..... | |
| ¿El comedor, o la cocina?..... | |
| Impasse..... | |
| Bernardo, Estela y Daniel..... | |
| Capítulo 12. La escalera de inferencias..... | |
| Los peldaños..... | |
| El escalón cero..... | |
| Cómo los modelos mentales afectan a la escalera de inferencias..... | |
| Distintas personas, distintas escaleras..... | |
| Transparencia y conciencia..... | |
| Carlos y Pedro..... | |
| Historia con moraleja: en el andén de la vida.... | |
| Capítulo 13. Resolución de conflictos..... | |
| Conflictos y respuestas..... | |
| Componentes del conflicto..... | |
| Los tres niveles del conflicto..... | |
| Disolución de conflictos personales..... | |
| Los tres niveles del conflicto..... | |
| Resolución de conflictos operativos..... | |
| Conflictos intra-personales..... | |
| Historia con moraleja: Terry Dobson..... | |
| Capítulo 14. Pedidos y promesas..... | |
| Lenguaje y acción..... | |
| Compromisos..... | |
| Ofertas..... | |
| Pedidos..... | |
| Formas canónicas..... | |
| Capítulo 15. Compromisos conversacionales..... | |
| Integridad y confianza..... | |
| Rupturas y costes..... | |
| Confianza: sinceridad y capacidad..... | |
| Compromisos conversacionales en acción..... | |
| Errores (y soluciones)..... | |
| Enrique y Felipe..... | |
| Integridad colectiva..... | |
| Historia con moraleja: Yo, el lápiz..... | |

| | |
|---|--|
| Capítulo 16. Recompromisos conversacionales..... | |
| Problemas en los compromisos conversacionales..... | |
| Quejas improductivas..... | |
| Reclamos productivos..... | |
| Los pasos de un reclamo productivo..... | |
| Disculpas productivas..... | |
| Pasos de una disculpa productiva..... | |
| Juan y Carlos..... | |
| Capítulo 17. Comunicación multidimensional..... | |
| Ramón y Olivia..... | |
| Más allá de la confrontación..... | |
| Capítulo 18. El perdón..... | |
| ¿Un mundo perfecto?..... | |
| Qué <i>no</i> es el perdón..... | |
| Qué es el perdón..... | |
| Los beneficios del resentimiento..... | |
| Perdón, efectividad, aprendizaje y creatividad..... | |
| Una historia personal..... | |
| El auto-perdón..... | |
| El perdón a otros..... | |
| Deber ser o compromiso..... | |
| Conclusión..... | |
| Un ejercicio sobre el perdón..... | |
| Capítulo 19. Meditación, energía y salud..... | |
| El manager estresado..... | |
| Conciencia y relajación..... | |
| Meditación..... | |
| La práctica de la meditación..... | |
| Excusas..... | |
| Primer ejercicio de meditación..... | |
| El camino de la meditación..... | |
| Apéndice: Mens sana in corpore sano..... | |

CAPÍTULO 8

Check-in

Demasiadas veces comenzamos una reunión y no nos damos cuenta de que dos tercios de los presentes no tienen idea de por qué están allí. Por supuesto, no hay tiempo para explicarles, estamos demasiado preocupados por cumplir la agenda. Al final de la reunión asumimos, sin verificarlo, que todos comprendieron los temas y se comprometieron con las decisiones. Después, no se cumple lo que acordamos. Es un desastre. Y nos sorprendemos, ya que pensábamos que la reunión había sido estupenda. De hecho, siempre pensamos que cuantas menos preguntas se hagan, mejor. Si no hay preguntas, inferimos que todo el mundo entendió y estuvo de acuerdo.”

David Meador,
vicepresidente de Finanzas,
Compañía Eléctrica de Detroit

<La historia estaba en itálica, no se si esta es una convención. A mi me parece más clara en letra común.> Ana entra de prisa en la oficina con diez minutos de atraso. “Perdonen la demora”, dice agitada. Con gesto nervioso se lanza sobre <a?> la tarea. “Veamos, ¿dónde está la agenda? Ah, aquí está. Juan, ¿por qué no empieza usted con el informe de la

política de su área respecto de las condiciones de pago para grandes clientes?”

Ana, Pedro, Estela y Juan están celebrando su cuarta reunión inter-áreas para coordinar la nueva estrategia de marketing. Los cuatro han sido designados para concurrir a juntas semanales en representación de sus departamentos. Hasta el momento, todos han encontrado estas reuniones estresantes y poco efectivas pero a ninguno se le ocurren modificaciones que puedan mejorar el trabajo grupal.

Ana conduce la reunión como de costumbre: primero los informes sobre temas pendientes, seguidos por un debate y un acuerdo sobre los pasos para resolverlos; finalmente, los planes de acción para la semana entrante. Los encuentros parecen eficientes, bien enfocados y orientados a la acción. Pero las decisiones rara vez son implementadas. “Misteriosamente” aparecen problemas que impiden a los departamentos ajustarse a las nuevas normas acordadas. A pesar del compromiso explícito de coordinar esfuerzos, cada área desea preservar su independencia. Tanto a nivel organizacional como a nivel personal es mucho lo que queda sin decir, oculto por debajo de la superficie.

Si uno pudiera ver qué está pasando por la mente de los participantes al inicio de la reunión descubriría que:

- Ana llegó tarde porque su hijo estuvo tosiendo toda la noche. Está preocupada por él. También se pregunta cómo será capaz de trabajar todo el día habiendo dormido sólo un par de horas.
- Juan se ha enterado ayer de que su padre tiene un tumor. Hubiera querido poder tomarse el día para acompañarlo a hacerse una biopsia. Está preocupado, distraído y triste.

- Estela se siente frustrada. Cree que Ana es demasiado autocrática en su manejo de las reuniones y que empuja al resto de los participantes hacia donde ella quiere. Estela necesita definir ciertos parámetros sobre la campaña publicitaria, pero Ana viene posponiendo el tema desde hace tres semanas.
- Pedro está resentido por tener que asistir a la junta. Tiene muchas cosas que hacer y considera que el encuentro con el grupo es una pérdida de tiempo. Preferiría estar en su oficina, terminando un presupuesto que debe presentar al día siguiente.

Estos pensamientos permanecen ocultos detrás de los temas formales. Aunque Ana bosteza, Juan se lo pasa mirando por la ventana, Estela insiste (repetida e infructuosamente) en agregar a la agenda el tema de la publicidad y Pedro se muestra irritado, todos ponen su mejor cara (o careta) de interés, mientras atienden mecánicamente los puntos de la agenda.

Al final de la reunión,

- Ana está exasperada porque Juan, Estela y Pedro parecen desinteresados;
- Juan, ni sabe de qué se habló. Sólo puede pensar en su padre y, aunque cree que le hicieron varios pedidos, no piensa preocuparse por ellos hasta la próxima semana;
- Estela sigue frustrada porque Ana no ha encontrado tiempo (¡otra vez!) para tratar la campaña publicitaria;

- Pedro está furioso por haber “perdido” una hora. Rumando su enojo piensa que tendrá que quedarse hasta tarde para terminar el presupuesto. “Odio estas reuniones”, concluye.

Introducción

Gran parte del tiempo de trabajo de un manager está dedicado a las reuniones. Por eso es tan importante optimizar su efectividad. A pesar de la atención puesta en el tema, la mayoría de los participantes de las reuniones se sienten frustrados. Muchos no saben por qué la reunión es relevante, ni cuál es su propósito. Muchos otros están tan distraídos por temas “no relacionados” que no pueden concentrarse. Así, es imposible dialogar francamente y resolver los problemas. Sin atención, no hay posibilidad de producir buenos resultados.

Al final de reuniones de ese tipo, montones de cosas quedan sin decir. Hay gente que no tiene en claro quién se comprometió a hacer qué cosa y para cuándo, o si el grupo llegó a algún acuerdo sobre cierto tema. También pueden quedar conflictos latentes o emociones que no tuvieron posibilidad de expresión. Aunque la reunión se cierra, los temas quedan abiertos, flotando a la deriva. Todo esto se suma al estrés de los participantes y los lleva a aborrecer la posibilidad de tener que asistir en el futuro a otra reunión. Así, se hace extremadamente difícil coordinar las acciones y trabajar en equipo, ya que nadie quiere perder su tiempo en “reuniones inútiles”.

Los procesos de *check-in* (introducción) y *check-out* (cierre) son herramientas que permiten aumentar la productividad de las reuniones. Al establecer un contexto compartido, los objetivos del encuentro y los

factores externos que tienen influencia sobre el estado de ánimo de los participantes, esos procesos permiten crear un clima propicio para tratar con efectividad los temas relevantes. Además, al iniciar y terminar las reuniones con un espacio de escucha respetuosa, todos tienen la oportunidad de decir su verdad y escuchar las verdades de los demás.

Check-in

El check-in se estructura alrededor de tres preguntas.

1. ¿Qué circunstancias hacen relevante (para mí y para el equipo) este encuentro?.
2. ¿Qué resultado(s) quiero obtener al final de la reunión? ¿Por qué son estos resultados importantes para mí (para nosotros)?
3. ¿Tengo otra información significativa (profesional o personal) para compartir?

La primera pregunta se refiere a las condiciones o problemas que hacen necesaria la reunión. Toda acción (incluyendo la convocatoria de la reunión) surge de una diferencia entre lo que uno cree que ocurrirá si todo sigue “su curso normal” y lo que uno quiere obtener o que pase en el futuro. (Ver capítulo 1, Aprendizaje, saber y poder) Las circunstancias que cada cual quiere modificar son las que hacen relevante la reunión.

La segunda pregunta se refiere a los objetivos que cada participante lleva a la reunión. A menos que estos sean compartidos y acordados al inicio, habrá serios desajustes más adelante. Al igual que el piloto de un avión anuncia antes de despegar que “Este es el vuelo 215 de Aerolíneas Argentinas con destino a la ciudad de Madrid”, para darle la oportunidad de bajarse a algún distraído, el encargado de una reunión no debería “despegar” sin acordar con todos los participantes cuál es el destino de la misma.

La tercera pregunta se refiere a los factores que podrían influir en el estado de ánimo de los participantes. Por ejemplo, si uno sabe que Ana ha pasado la noche en vela cuidando a su hijo, interpretará sus bostezos de manera muy distinta que si supone que durmió bien. Todos necesitan “dar” sentido a lo que dicen o hacen los demás. Uno “da” ese sentido a partir de una inferencia contextual. Cuanta más información se tenga para hacer estas inferencias (Ana está cansada, no aburrida) mejor podrán interpretarse las acciones de los otros.

El grupo (o el líder) debe definir cuánto tiempo se dedicará al check-in. Una persona puede hacer su check-in en 30 segundos (apropiado tal vez para una reunión de 30 minutos) o en 5 minutos (apropiado tal vez para una reunión de todo el día). La profundidad y la extensión dependerá de la duración prevista de la reunión y de la importancia asignada a los preparativos, pero siempre es conveniente establecer un tiempo antes de empezar. Si no, el grupo puede ocupar más tiempo del que les resulta conveniente (nadie quiere interrumpir al compañero pero todos se sienten más y más ansiosos mientras el reloj avanza inexorable) o derivar hacia temas desconectados con los objetivos de la reunión.

Físicamente, conviene ubicar a los participantes en forma de círculo o semicírculo para que todos puedan verse. Está demostrado que las conversaciones son mucho más efectivas cuando los interlocutores pueden interactuar directamente cara-a-cara.

El único elemento necesario para el check-in es un objeto fácilmente manipulable, como una piedra, una taza o un bolígrafo, que haga de “objeto oratorio”. El objeto oratorio es una especie de “micrófono” que sirve para representar el derecho a expresarse sin ser interrumpido. La idea es que sólo hable una persona a la vez y que lo haga sin

interrupciones. Quien no tiene el “micrófono” no puede ser oído, por lo tanto debe guardar silencio y concentrarse en lo que dice quien habla.

La última aclaración pertinente, antes de empezar, es que el check-in es un proceso totalmente voluntario. Nadie puede ser obligado a hablar o a revelar cosas que no quiere. No se trata de “ver quién cuenta el secreto más grande”, sino de compartir información que puede ser relevante para la reunión. La decisión acerca de qué decir (y qué *no* decir) es personal y propia de cada individuo y depende de su criterio. Si alguien prefiere guardar silencio, puede decir “paso” y darle el turno al siguiente orador.

En la primera fase del check-in, los participantes se toman unos momentos para meditar sobre las tres preguntas en forma sincera y abierta, más allá de las respuestas prefabricadas que pudieran haber llevado consigo. En silencio, tal vez tomando algunas notas, cada uno reflexiona sobre su situación y sus objetivos para la reunión. Este tiempo sirve también para “centrarse”, haciendo un check-in consigo mismo antes de iniciar la comunicación con los demás. Si se desea, puede usarse una música de fondo para “alivianar” el silencio reflexivo.

A continuación, un participante (el primer orador) se ofrece para empezar la ronda. Toma el objeto y expresa su respuesta a las tres preguntas, mientras los demás lo escuchan en forma atenta y sin interrumpirlo. Cuando concluye, le pasa el objeto a otro participante (a su derecha o a su izquierda), o lo deja en el centro de la ronda para que quien desee hablar lo tome y al concluir lo vuelva a dejar en el mismo lugar. Si el orador excede el tiempo concedido, el líder puede hacer un gesto en silencio, como levantar la mano, para avisarle.

Si la persona que sigue no desea decir nada, simplemente dice “paso”, reservándose el derecho a hablar al finalizar la ronda. Si la persona elige

hablar, da su respuesta a las tres preguntas. El check-in es distinto de un diálogo, en el sentido de que cada participante da a conocer su posición en vez de comentar las posiciones de los demás. Si hay alguna idea a la que uno quiere responder, puede hacerlo al final de la ronda.

El proceso se repite hasta que todos hayan tenido su oportunidad de hablar o “pasar”. Allí puede abrirse un corto diálogo no estructurado durante el cual los participantes tengan la oportunidad de reflexionar sobre los comentarios de los otros. Este es el momento de buscar acuerdos sobre las interpretaciones y los objetivos para asegurar la coordinación de todos los participantes de la reunión.

Beneficios del check-in

El check-in ofrece beneficios a los participantes como individuos, como grupo humano y como equipo de trabajo.

- El check-in es un acto de anclaje que permite a cada participante hacerse totalmente presente. Aunque el cuerpo físicamente está en la sala, la mente puede estar en otro momento (recordando el pasado, planeando el futuro) o en otro lugar (en la oficina, en la casa). El check-in tiene por objeto concentrar la atención y reconocer la existencia de posibles distracciones. Cuando estas distracciones se hacen conscientes y públicas, ya no tienen el mismo poder perturbador que adquieren en la inconciencia.
- El check-in agrega profundidad contextual a la reunión. Todo texto adquiere su sentido en relación al contexto, y si uno no tiene información sobre el contexto necesitará inferirla o inventarla de alguna manera. Al conocer las circunstancias de los otros, se pueden entender mucho mejor sus intereses y objetivos. Además, esta profundidad

contextual permite que uno vea a los otros como seres humanos complejos y no como caricaturas unidimensionales.

- El check-in permite a las personas exteriorizar sentimientos significativos. Esto hace que las relaciones sean más auténticas. Cosas que corrientemente son vistas como inapropiadas para una reunión empresaria se vuelven apropiadas, dado que afectan el estado de ánimo de los participantes. Preocupaciones como la pena de Juan por su padre o la ansiedad de Ana por su hijo pueden ser escuchadas y respetadas. Al presentarse como seres humanos y no simplemente como managers, los participantes “ensanchan” la banda de comunicación. Esta expansión previene la aparición de ataques personales y faltas de respeto. Es mucho más difícil “tirarle dardos” a una persona real que a un maniquí empresario.
- El check-in impulsa la escucha activa y la autorreflexión. Dado que no tienen que preocuparse por preparar su respuesta al orador, los demás se pueden relajar y prestar atención sin reservas. En vez de estar pensando qué van a decir cuando les toque el turno o cuándo pueden interrumpir, pueden escuchar con el 100% de interés. Al mismo tiempo, pueden investigar sus propias reacciones frente a lo que dicen los demás.
- El check-in permite que los participantes hagan explícitas sus intenciones y preocupaciones sobre la reunión. Una vez que las intenciones salen a la luz, pueden ser compaginadas mucho más fácilmente en una intención común. Una vez que las preocupaciones salen a la luz, pueden ser resueltas mucho más fácilmente. Por ejemplo, en su check-in, Pedro podría expresar su ansiedad por el presupuesto que debe terminar para el día siguiente. Luego, el grupo podría discutir si es absolutamente necesaria su participación o si

puede ausentarse antes. Pase lo que pase, Pedro se sentirá mucho más comprometido con el grupo y la tarea.

- El check-in permite coordinar los objetivos y expectativas de los participantes. Con frecuencia, hay personas en la reunión que no comprenden claramente el objetivo del encuentro, o que comprenden “con claridad” objetivos incompatibles con los objetivos “claramente” comprendidos por otros. Algunos no tienen idea de por qué fueron invitados. Si esto aparece en un check-in, el líder, antes de empezar, puede tomarse unos minutos para explicar su propósito y negociar con el grupo la manera de continuar. Sin esta verificación, es posible perder horas interminables en reuniones que deberían cancelarse de inmediato.
- El check-in permite que afloren enfoques distintos de los de "la historia oficial". En el clima de apertura que se propicia, pueden aparecer comentarios e ideas que difieren de la forma de pensar convencional. Esto impulsa la creatividad y las nuevas ideas.
- El check-in ayuda a vencer la timidez. El proceso da a cada participante la oportunidad de expresarse sin interrupciones, cosa vital para aquellos con dificultades para hablar ante un grupo. Si hacen uso de la palabra al comienzo y sienten la escucha respetuosa de los demás, se sentirán más cómodos durante la reunión. Como comentó alguien, "Después del check-in, la primera vez que uno habla, ya no es en realidad la primera vez, sino la segunda. En el check-in uno ya ha roto el hielo".
- El check-in genera un clima de respeto mutuo y reflexión pausada. Le da a cada uno el tiempo que necesita y merece, para decir lo que siente y piensa. Uno puede tomarse el tiempo para pensar **mientras**

habla y así reducir los decibeles mentales y la velocidad de la conversación. Es difícil pensar con claridad en un entorno acelerado.

Riesgos del check-in

El check-in puede promover intercambios sinceros, elevar el respeto mutuo y la coordinación de objetivos. Pero eso no quita que haya una cantidad de inquietudes legítimas tales como:

1. el check-in puede hacerse muy extenso, se pierde demasiado tiempo;
2. el check-in puede resultar extremadamente personal e inapropiado para una reunión de trabajo;
3. al abrir temas extemporáneos, el check-in puede inducir a desviarse de la agenda;
4. el check-in es extraño, puede poner a la gente incómoda desde el comienzo.

Estas inquietudes son válidas. El buen facilitador las reconoce y atiende en forma directa, en lugar de presumir que todo el mundo avala plenamente el mecanismo. De hecho, es necesario explicar el funcionamiento y las razones del check-in antes de llevarlo a cabo. Así como el check-in es una preparación de contexto para la reunión, la explicación previa es una preparación de contexto para el check-in. La introducción al check-in es el momento adecuado para responder a las dudas y a las preocupaciones.

1. Pérdida de tiempo: en contabilidad hay una diferencia conceptual entre un gasto y una inversión. Las dos son erogaciones, pero el gasto se consume inmediatamente, mientras que la inversión se transforma en un activo que perdura en el tiempo, contribuyendo a la producción. El check-in ciertamente utiliza el recurso tiempo, pero el objetivo es

aumentar la productividad de la reunión de forma tal que el tiempo de check-in rinda una alta tasa de retorno. Con respecto al juicio “demasiado”, el check-in puede ser acotado de acuerdo con la decisión del grupo. En la preparación del check-in los mismos participantes deciden cuánto tiempo asignarle.

2. Demasiado personal: no hay nada en el check-in que obligue a los participantes a hacer comentarios privados o a “ventilar problemas personales” con algún miembro del equipo. El objetivo es invitar a compartir información **relevante** para el propósito. Esta información no tiene por qué ser de naturaleza íntima. Bien puede referirse a la situación empresaria o profesional de la persona, sus intereses, preocupaciones y aspiraciones. La gente tiene la habilidad de distinguir qué es pertinente para la reunión y qué no. El check-in deposita en los participantes la confianza en que pueden realizar este juicio.
3. Temas extemporáneos: el propósito del check-in es revelar aquello que ya está en la conciencia de los participantes. El check-in no produce preocupaciones ajenas a la reunión; sólo las exterioriza. Muchas de estas preocupaciones se calman simplemente con la posibilidad de ser expresadas, y no necesitan más atención. Algunas otras pueden resultar significativas para el propósito del encuentro. Ese es el momento cuando el grupo puede decidir modificar la agenda para darse el tiempo de tratarlas.
4. El check-in es una práctica nueva: por definición, todo lo nuevo es inusual o “extraño”. Pero eso no es una razón para descartarlo sin experimentar. La clave de su aceptación es su introducción inteligible. Tal vez este trabajo pueda ayudar a los miembros de un equipo a entender el cómo y el porqué del check-in. En el peor de los casos, si

después de algunas pruebas, el equipo evalúa que el check-in no le resulta productivo, siempre puede volver a la forma tradicional de empezar las reuniones. El coste de probar es mínimo.

Extensiones del check-in

Es posible usar el método del check-in para “tomarle el pulso” al grupo durante la reunión. Por ejemplo, en medio de una discusión acalorada el facilitador (o cualquier miembro) del grupo puede proponer hacer una ronda donde cada persona pueda expresar su perspectiva sin interrupciones ni discusiones. Esto suele apaciguar los ánimos introduciendo una pausa reflexiva en el ajetreo de la discusión. En este proceso la pregunta es específica y apunta a revelar el pensar y sentir de cada miembro del equipo acerca del tema en discusión.

También se puede usar el check-in para establecer las posiciones antagónicas de distintas facciones. Cada una de las partes de un conflicto (partes que pueden ser individuales o grupales) tiene así la oportunidad de decir lo que piensa sin ser interrumpido o desafiado antes de ser comprendido. Veremos la aplicación de este método más en detalle en el capítulo 13, Resolución de conflictos.

Finalmente, uno puede aprovechar el check-in para recolectar información sobre un tema a tratar. Antes de iniciar el análisis, el facilitador puede proponer una ronda donde cada participante comparta con los demás lo que sabe del asunto. Aquí es fundamental discriminar entre hechos y opiniones, siendo explícito sobre qué es un dato y qué es un juicio. (Ver capítulo 11, Observaciones y opiniones.)

Check-out

Muchas veces, la reunión “verdadera” tiene lugar después del fin de la reunión “oficial”. Estas reuniones post-reunión, fluidas y no estructuradas, son a menudo los espacios donde emergen los temas reales; temas que los participantes piensan son “demasiado calientes” para la reunión inicial. El check-out es una forma de invitar a que tales consideraciones se realicen dentro de la reunión, para que todos los participantes puedan hacerse cargo de ellas.

El proceso de check-out, salvando las tres preguntas, es idéntico al de check-in. En vez de servir como apertura, sirve como cierre. Durante su transcurso, los participantes pueden hacer reflexiones sobre el contenido de la reunión y su posición en relación al grupo. Pueden identificar malos entendidos y aclarar compromisos de acción futura. El check-out ayuda a crear una idea compartida de lo ocurrido. También puede generar y revelar áreas que merecen mayor análisis, estableciendo un marco para futuras conversaciones.

Las tres preguntas del check-out son:

1. ¿Qué tareas me he comprometido a hacer (y para cuándo)?
2. ¿Ha quedado sin tratar algún tema importante para mí?
3. ¿Cuál es mi reflexión final sobre la reunión (en cuanto a la tarea, a la relación entre las personas y a mi estado de ánimo)?

Estela, Ana, Pedro y Juan

Si el grupo de coordinación de marketing se hubiera tomado el tiempo de hacer un check-in, la reunión podría haber sido muy distinta.

Ana, una vez recuperado el aliento, mira su agenda y dice: “Mil disculpas por llegar tarde. Les explico lo que me ocurrió durante el check-in.

¿Cuánto tiempo nos damos hoy? Tenemos una agenda muy cargada y yo no ayudé nada llegando diez minutos tarde...”

“En mi opinión, el check-in ha sido una de las partes más útiles de nuestras reuniones”, responde Estela, “no quisiera acortarlo demasiado. Sugiero que nos tomemos 10 minutos.” Los demás asienten. Ana también.

Luego de tomarse un minuto para centrarse, Ana empieza. “¡Cuánto necesitaba este respiro! Estuve desbordada todo el día. Mi hijo pasó la noche tosiendo y esta mañana lo llevé al médico. Entre la falta de sueño y las prisas de hoy, estoy hecha una pila de nervios. Disculpen por la tardanza. Con respecto a la reunión, me gustaría que nos ocupemos de definir las condiciones de pago para los grandes clientes. Esto es lo más importante para mí.”

Sigue Estela: “Lamento lo de tu hijo. Espero que no sea nada. No quiero empezar la reunión con un desacuerdo, pero para mí es crucial que tratemos el tema de la campaña publicitaria. No sé si tenemos tiempo para hablar de las condiciones de pago y la publicidad en una sola reunión, pero si no definimos ciertos parámetros sobre la campaña, vamos a perder el tren”.

Llegado su turno, Pedro reflexiona acerca de su inquietud por verse obligado a atender esa reunión: “Tengo que terminar el presupuesto hoy mismo. Ya me veo en mi oficina hasta la medianoche. Mi mujer no estará nada feliz...”

Finalmente, Juan cuenta acerca del tumor de su padre: “Perdonen si parezco un poco desinteresado, todavía estoy conmocionado”, se disculpa; “hoy le hacen la biopsia y no puedo dejar de pensar en él”.

Los demás le expresan su pesar por la noticia y le sugieren que vaya a acompañar a su padre. Aunque la presencia de Juan es imprescindible para la discusión de las condiciones de pago, él no está tan comprometido con el tema de la campaña de publicidad. Así que posponiendo el primer tema y considerando el segundo, el grupo puede “matar dos pájaros de un tiro”: satisfacer a Estela y liberar a Juan. Juan, muy agradecido, decide irse, y da permiso al resto para tomar decisiones sobre la publicidad sin su participación. Como beneficio adicional, la publicidad es un tema menos complejo que las condiciones de pago, por lo que la reunión puede acortarse, y dejar que Pedro se dedique cuanto antes a su presupuesto.

La reunión resulta excelente. Estela, Ana y Pedro están tan centrados que resuelven los temas sin inconvenientes y mucho más rápido de lo que habían calculado. Eso les da un buen tiempo para el check-out, donde cada uno expresa su deleite por la efectividad de la reunión.

CAPÍTULO 9

Conversaciones públicas y privadas

“Si dices lo que piensas, te doy un bastonazo en la cabeza. Si no dices lo que piensas, te doy un bastonazo en la cabeza.”

Koan Zen (adaptación)

Esta es una conversación entre Celia, encargada de Recursos Humanos, y Patricia, su manager y vicepresidenta de Administración. Celia ha pedido la reunión para discutir ciertos cambios propuestos respecto a la política de incorporación de nuevos empleados. Celia piensa que estos cambios son un abuso y deberían ser rechazados, mientras que Patricia los cree convenientes. En la transcripción que sigue, la columna de la derecha refleja lo que cada una dijo en la conversación, la columna de la izquierda presenta lo que Celia pensó y sintió, pero decidió no expresar.

Lo que Celia pensó y sintió, pero no expresó

Por fin la atrapé, necesitamos resolver este tema antes que se vuelva un dolor de cabeza.

¿Tiene que irse enseguida? Hace una semana que trato de tener

Lo que dijeron Celia y Patricia

Celia: Hola, Patricia. Vengo para tratar el tema de los períodos de prueba para los nuevos empleados.

Patricia: Hola, Celia. Siéntese. Apurémonos porque tengo que irme

esta reunión. Ella sabe que esto es importante pero seguro que quiere desentenderse.

Esta gente confió en nosotros como empleadores, somos responsables de nuestro compromiso con ellos...

rápido. El jefe quiere verme cuanto antes y llamará en cualquier momento. Vayamos al grano, ¿qué necesita?

Celia: Hoy tenemos 52 empleados a prueba. Nuestra política es que al cabo de 6 meses estas personas deben ser despedidas, o quedarán contratadas en forma permanente...

¡El departamento de personal! Cuando hablan los abogados, ella es toda oídos, pero cuando se trata del desarrollo de recursos humanos, nunca tiene tiempo. Parece que lo único que importa acá es exprimir a la gente. ¿No se da cuenta del precio emocional de cambiar las reglas?

¡Por Dios! Estas “nuevas personas incorporadas” son seres humanos, no muebles. ¡No podemos jugar así con sus vidas! Esta mujer debería atenerse a manejar números, no personas.

Odio que me interrumpas. Además, me estás pasando el fardo. El tema no es el anuncio, sino la decisión en sí. Otra vez voy a ser la protagonista de “maten al mensajero”.

El CEO se lo pasa diciendo que la gente es el recurso más importante de esta compañía. Es hora de demostrarlo...

Patricia: (Interrumpiendo) Sí, ya sé. Pero ya que fijamos un plan de reestructuración de la compañía para el año que viene, el departamento de personal recomienda que extendamos el período de prueba a un año. Así, cuando llegue el momento de los despidos, resultará menos traumático separar a las nuevas personas.

Celia: Sí, es correcto. Sin embargo pienso que debemos ser prudentes en la forma de comunicar este cambio de reglas. Podemos generar mucho ruido si nos descuidamos. Lo que me gustaría...

Patricia: (Interrumpiendo) Estoy de acuerdo. Pero la comunicación es asunto suyo. No quiero parecer insensible, pero tenemos que tomar decisiones difíciles y necesitamos flexibilidad para los despidos.

Celia: Bueno, quizás. Pero yo pienso que tenemos cierta obligación con los nuevos empleados...

Cada vez que nos reunimos me deja plantada.

¿Acuerdo? No tenemos ningún acuerdo. No pude ni expresar mis ideas. No sé cuánto duraré en esta empresa...

Patricia: (Interrumpiendo al sonar el teléfono) Oh, aquí está la llamada de mi jefe. Celia, tendrá que disculparme. Gracias por sus comentarios. Me alegro de haber llegado a un acuerdo sobre esto. Mándeme su propuesta de comunicación de la nueva política.

Esta forma de analizar la conversación entre Celia y Patricia, fue creada por Chris Argyris y Donald Schön¹. El ejercicio de la columna izquierda permite examinar una conversación difícil, revelar los pensamientos y sentimientos ocultos que la acompañan y buscar formas de utilizarlos para mejorar tanto la calidad de la interacción, como su resultado operativo.

Comparar la columna derecha (transcripción literal) con la columna izquierda (diálogo interno) ayuda a entender cómo uno se comunica y qué elige mantener en silencio. Esto permite investigar por qué a veces decidimos no decir algunas de las cosas relevantes que pensamos y sentimos. ¿Cuáles habrían sido las consecuencias si Celia hubiera revelado el contenido de su columna izquierda? ¿Cuáles fueron las consecuencias de *no* haber compartido toda la información relevante? ¿Cómo podría Celia hablar sin comprometer su dignidad y al mismo tiempo sin arriesgar su empleo? ¿Cómo puede cualquiera de nosotros mejorar su comunicación con los demás? Y por encima de todo: ¿cómo podemos ser auténticos en situaciones difíciles y, al mismo tiempo, mejorar la relación con nuestros interlocutores y la efectividad en la acción? En este capítulo y los siguientes, exploraremos estas preguntas y veremos cómo transformar conversaciones malogradas en oportunidades de aprendizaje.

El ejercicio de la columna izquierda

El ejercicio de la columna izquierda es una herramienta que permite revelar y analizar la conversación oculta que está por detrás de lo explícitamente dicho. Los pasos son sencillos.

1.- *La oportunidad de aprendizaje:* recuerde una conversación insatisfactoria. (Alternativamente, puede imaginar una conversación difícil que va a tener en el futuro.) La conversación puede ser con un compañero de trabajo, un jefe, su cónyuge, un hijo, o cualquier otra persona. Puede ser uno-a-uno, en grupo, confidencial o en público; puede ser una interacción cara-a-cara, por teléfono, correo o vía e-mail. El objetivo es utilizar la situación problemática como una oportunidad de aprendizaje, por ello es fundamental elegir una conversación que *no* ha funcionado (o se presume que no funcionará) bien. Cuanto peor sea el resultado, mejor materia prima será para el aprendizaje.

De hecho, la “mejor” materia prima es la que proviene de interacciones problemáticas recurrentes: disputas repetidas que nos amargan la vida, nos distancian de nuestro interlocutor y reducen nuestra capacidad de acción efectiva. Por ejemplo, un eterno argumento interdepartamental acerca de quién está a cargo de las relaciones con los clientes, o una pelea conyugal por “llegar siempre tarde”.

2.- *El marco contextual:* redacte uno o dos párrafos sobre la naturaleza de la situación. ¿Qué acontecimientos lo llevaron (o llevarían) a tener esa conversación? ¿Cuál fue el contexto donde tuvo lugar? ¿Quiénes participaron en ella? ¿Qué pensamientos y emociones sentía usted al inicio y cuáles intuía que tenían los otros participantes? ¿Cuál fue el problema que la originó? ¿Qué objetivo deseaba usted conseguir? ¿Por qué era importante ese objetivo para usted?

3.- *La conversación pública*: trace una línea vertical en medio de una hoja de papel. En la columna derecha, transcriba el diálogo desarrollado (lo más fidedignamente que le permita su memoria o su imaginación). Escriba sólo las manifestaciones explícitas, evitando interpretaciones o agregados. La prueba de validez de la columna derecha, es que su interlocutor debería estar totalmente de acuerdo con que lo que allí aparece fue lo que efectivamente se dijo. Deje la columna izquierda en blanco por el momento.

4.- *La conversación privada*: cuando haya finalizado su transcripción del diálogo, escriba en la columna izquierda los pensamientos y sentimientos *propios* que *no expresó* (no se preocupe en este momento por registrar las inferencias que usted haga sobre los pensamientos y sentimientos privados de su interlocutor). Anote sus pensamientos y sentimientos tanto mientras usted hablaba como mientras escuchaba (o, si está haciendo el análisis de una conversación futura, los que supone que albergaría dado el caso).

5.- *Resultados y reflexiones*: después de haber completado los pasos anteriores, escriba uno o dos párrafos sobre los resultados de la conversación y sus pensamientos sobre los mismos incluyendo:

- ¿qué salió mal?,
- ¿por qué considera que salió mal?,
- ¿cuáles fueron los efectos de la conversación sobre el problema tratado?,
- ¿cuáles fueron los efectos de la conversación sobre el vínculo con el interlocutor?,
- ¿cuáles fueron los efectos de la conversación sobre usted? (¿cómo se sintió después?).

6.- *Autoindagación y rediseño*: Considere ahora las siguientes preguntas tratando de entender por qué hizo usted lo que hizo y cómo podría mejorar la situación:

- ¿por qué no expresó (o cree que no lo haría) el contenido de su columna izquierda?;

- ¿qué cree que hubiera pasado de haber dicho **literalmente** lo que pensaba

- con respecto al problema tratado;
- en su vínculo con el interlocutor;
- con usted mismo?;

- ¿qué consecuencias tuvo no haber expresado toda su verdad

- sobre el problema tratado;
- sobre su vínculo con el interlocutor;
- sobre usted mismo?;

- ¿qué supone que contiene la columna izquierda de la otra persona?;

- ¿por qué supone que el otro eligió no decir el contenido de su columna izquierda?;

- ¿qué haría de manera diferente si tuviera nuevamente esa conversación?;

- ¿qué podría hacer ahora para reducir los efectos perniciosos de la conversación?;

- ¿por qué no hizo eso mismo durante la conversación original (o no se le ocurrió antes en la imaginada)?

Tómese el tiempo necesario para investigar cada pregunta; hacerlo puede aportarle un mayor entendimiento de su modelo mental, de su proceso conversacional y del problema en cuestión. Recuerde que es imposible aprender a andar en bicicleta simplemente leyendo acerca de ello; de la misma forma, es imposible aprender a conversar más efectivamente

simplemente leyendo acerca de ello. Para aprender es necesario *hacer el ejercicio*.

Algunas personas creen que no pueden hacer el ejercicio porque *no tienen* columna izquierda. La verdad, sin embargo, es que pensamos mucho más rápido de lo que hablamos. Por lo tanto, siempre queda un remanente de pensamientos sin tiempo material para expresarlos. Cuando la gente dice no tener columna izquierda, ello generalmente implica que creen que su columna izquierda es inocua, pues ellos “dicen todo lo que piensan”. Aunque estas personas puedan creerse muy “honestas”, su nivel de efectividad suele ser bajo, ya que por lo general se encuentran comprometidos en disputas permanentes e improductivas. Decirle al interlocutor que “se vaya al demonio” puede ser una expresión auténtica de sus sentimientos; pero rara vez este exabrupto tendrá consecuencias positivas para la tarea y la relación interpersonal. Su “honestidad” genera fuertes rechazos, dado que es entendida como agresiva e irrespetuosa. En estos casos, el ejercicio puede hacerse igual dejando la columna izquierda en blanco. El trabajo sobre la columna izquierda es mucho más sutil que simplemente aprender a decir todo lo que uno piensa.

El contenido de la columna izquierda

Si uno echa una mirada a su columna izquierda, probablemente encontrará interpretaciones, opiniones, juicios negativos, inferencias, prejuicios y suposiciones sobre el carácter o la motivación de otros. En su columna izquierda también podrá encontrar emociones como miedo, enfado, tristeza, vergüenza, culpa, resignación, resentimiento, alienación, estrés, hastío o ansiedad. A veces las personas también se guardan sentimientos de ternura, compasión, pena, simpatía y amor. Aun cuando estos últimos sentimientos son considerados “positivos”, muchos se

sienten incómodos y vulnerables al revelarlos. La intimidad puede ser tan atemorizante como el conflicto.

Cuando uno revisa su columna izquierda y descubre las “sombras” que allí yacen, puede sorprenderse. ¿Es posible que yo tenga pensamientos y sentimientos tan borascosos? Sí, es posible. ¿Tienen las demás personas pensamientos y sentimientos similares? Ciertamente, sí. Este ejercicio revela un enorme territorio sobre las interacciones humanas, que por lo general permanece oculto. Sin embargo, esto no es tan sorprendente que digamos

No es novedad que guardemos pensamientos y emociones “calientes” en secreto. Después de facilitar este ejercicio con miles de personas, puedo afirmar que nadie se asombró al descubrir que tenía una columna izquierda. Más aún, todos los participantes a los que les pregunté se sintieron capaces de inferir el contenido de la columna izquierda de sus interlocutores. Por eso es notable que actuemos como si nosotros y nuestros interlocutores no tuviéramos columna izquierda, como si no supiéramos lo que sabemos.

Las conversaciones con columnas izquierdas cargadas, nos recuerdan la historia del traje del emperador. En este cuento, dos embaucadores convencen al emperador de comprar un traje hecho con una tela mágica “invisible para tontos”. Por supuesto, no hay tal tela ni tal traje, pero para no parecer tontos, el emperador y todo el mundo aparentan ver el traje. La mentira queda expuesta finalmente cuando un niño, sin saber que todos deben guardar silencio, exclama sorprendido que el emperador está desnudo. El secreto en estas conversaciones es que todos tenemos columnas izquierdas, que todos sabemos que tenemos columnas izquierdas, pero todos fingimos no saber que tenemos columnas izquierdas.

Decidiendo qué hacer con su columna izquierda

Uno puede decidir que la mejor manera de tratar con las sombras de la columna izquierda es eliminarlas. “Quizás”, puede pensar, “la forma de mejorar mi comunicación con mi jefe (o mi compañero, cónyuge, hermana, hijo) sea librarme de esas ideas y pensamientos negativos que llenan mi cabeza en cada conversación.” Lamentablemente, esa estrategia no es viable; al menos en el corto plazo.

Las palabras, sentimientos e imágenes que aparecen en su columna izquierda no pueden ser desplazadas, eliminadas o rehuidas. Uno no puede elegir lo que va a pensar o sentir, de la misma forma en que no puede elegir si tener o no un dolor de cabeza o un ataque de tos. *La columna izquierda no es una elección, ocurre con independencia de la voluntad de la persona.* Las ideas aparecen sin decisión consciente y no pueden hacerse desaparecer por una decisión consciente. Cuanto más trata uno de alejar sus pensamientos y sentimientos, tanto más ellos se aferran; cuanto más trata de ignorarlos, tanto más demandan atención.

De hecho, si se presta atención, se podrá descubrir que *en todo momento uno está en medio de un pensamiento o de un sentimiento.* (Ver el capítulo 19, Meditación, energía y salud.) Los pensamientos se descubren desde dentro, ya que la conciencia siempre se encuentra en el seno de aquello de lo que es consciente. No es uno el que elige qué pensamientos o sentimientos tener; podemos decir que son los pensamientos y sentimientos los que eligen venir a uno. Por eso intentar no pensar lo que pensamos, es contradictorio. El poder de decisión que *sí* tenemos (en el corto plazo) es el de elegir qué hacer con nuestros pensamientos: si expresarlos u ocultarlos.

Expresar lisa y llanamente la columna izquierda puede producir un alivio inmediato. Como la descarga de cualquier impulso emocional, “volcar” la columna izquierda sobre el otro nos da un cierto placer. Pero los efectos secundarios son severos. Como basura tóxica, los pensamientos “crudos” suelen contaminar el espacio conversacional, y generar conflicto, agresión, abroquelamiento, falta de cooperación, celos y malestar en todos los participantes. Cuando uno derrama sin procesar el contenido de su columna izquierda, su vínculo con los demás se asienta en la inconciencia, la impulsividad y los mecanismos automáticos de defensa. “Vomitarse” la columna izquierda puede hacer que uno se sienta mejor, incluso le puede permitir creerse “honesto”. Pero esa “honestidad” es lamentable. Tal honestidad “expresada en forma literal” es totalmente improductiva y antisocial: dificulta la resolución de los problemas, destruye las relaciones humanas y contradice nuestro principio acerca del respeto que nos merece el otro. Esta es la razón por la cual tanta gente conserva escondidas sus columnas izquierdas.

Pero “tragarse” los pensamientos y sentimientos tampoco produce resultados del todo felices. El silencio, si bien evita la dificultad inmediata, no produce soluciones. Al ocultarse información relevante es imposible descubrir (y resolver) la verdadera naturaleza del problema. Cuando la situación real no sale a la luz, se pierde una inmensa cantidad de tiempo discutiendo temas tangenciales. Además, quedarse con todo este material tóxico en las tripas es altamente insalubre. Hay abrumadoras evidencias médicas acerca de cómo esos pensamientos y sentimientos reprimidos se reflejan en trastornos corporales (migrañas, malestares estomacales, alta presión arterial, etc.) y psicológicos (estrés, ansiedad, resentimiento, depresión, etc.). A veces estos conflictos ocultos se vuelcan en el lugar equivocado y la descarga ocurre sobre algún inocente (empleado, cónyuge, hijo). Estos desórdenes psicofísicos amenazan no sólo la calidad de vida, sino también a la vida misma. (Muchos oncólogos

aceptan hoy la conexión entre emocionalidad reprimida y propensión al cáncer, muchos cardiólogos aceptan hoy la conexión entre emocionalidad reprimida y propensión al infarto.) Finalmente, es imposible desarrollar una relación auténtica basada en la hipocresía. La sinceridad es condición *sine qua non* de todo vínculo genuino.

El dilema de la columna izquierda

A esta altura nos encontramos ante un terrible dilema.

Primero, uno no puede controlar la aparición de los pensamientos y sentimientos que hay en su columna izquierda.

Segundo, si uno los expresa, puede arruinarlo todo. Los pensamientos y sentimientos de la columna izquierda son tan tóxicos que crean conflicto, impiden la solución de los problemas, pueden destruir los vínculos y atentan contra los valores éticos de la persona.

Tercero, también es malo no expresarlos en absoluto. Las toxinas se vuelven contra uno mismo, que acumula estrés, oculta el verdadero problema, genera relaciones hipócritas y traiciona su propia honestidad.

Esta situación es desesperante en sí misma, pero lo peor es el aspecto que sigue.

Cuarto, ¡realmente no hay alternativa! Aunque podamos guardar los detalles del contenido de la columna izquierda, no se puede esconder su energía.

Tal vez uno crea que puede ocultar sus conversaciones internas, exhibiendo públicamente una cara impasible. Ciertamente es posible mantener secretos los detalles de la columna izquierda, pero su esencia se trasluce. De la misma manera que tenemos una idea aproximada (o

una inferencia) sobre la columna izquierda del interlocutor, este tiene una idea aproximada sobre la nuestra. ¡Y si no la tiene, se imaginará una columna izquierda aún más ponzoñosa y negativa que la verdadera!

Podemos pensar que la identidad pública, esa cara controlada que presentamos al mundo, es todo lo que los otros ven. Imaginamos que el resto de nuestra personalidad queda al margen (aquellas partes conscientes o inconscientemente ocultas). El Diagrama 1 representa la forma en que pensamos la interacción.

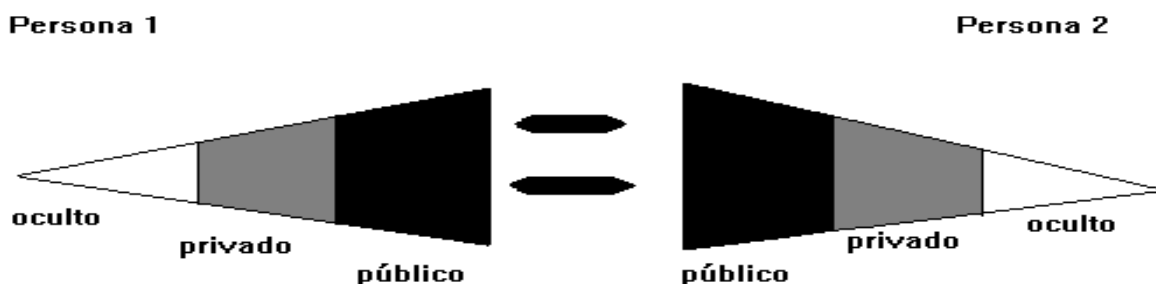


Diagrama 1: Cómo pensamos que nos comunicamos

Cada persona tiene un discurso público, uno privado (que se reserva) y uno oculto (que ni siquiera él conoce). La interacción (flechas gruesas) parece ocurrir entre los discursos públicos, mientras que los otros se mantienen escondidos. No revelar los discursos privados y ocultos, sin embargo, no parece ser importante. Ellos son “pequeños” en relación a los discursos públicos.

En realidad, las interacciones humanas se acercan más al Diagrama 2. En él, el discurso público es el relativamente “pequeño” y al ocultar el discurso privado se sustrae una parte importante de la información

relevante. Lo que ayuda (¿ayuda?), sin embargo, es que ocultar el discurso privado es imposible. Uno puede tratar de esconder o ignorar sus pensamientos y emociones perniciosos, pero se traslucen. Intentar tapar la columna izquierda (privada) con la derecha (pública) es tan imposible y frustrante como intentar cubrirse en una fría noche de invierno con una frazada de bebé. A veces los sentimientos y pensamientos más profundos (ocultos) resultan evidentes para el interlocutor mientras que permanecen en el punto ciego de la propia conciencia.

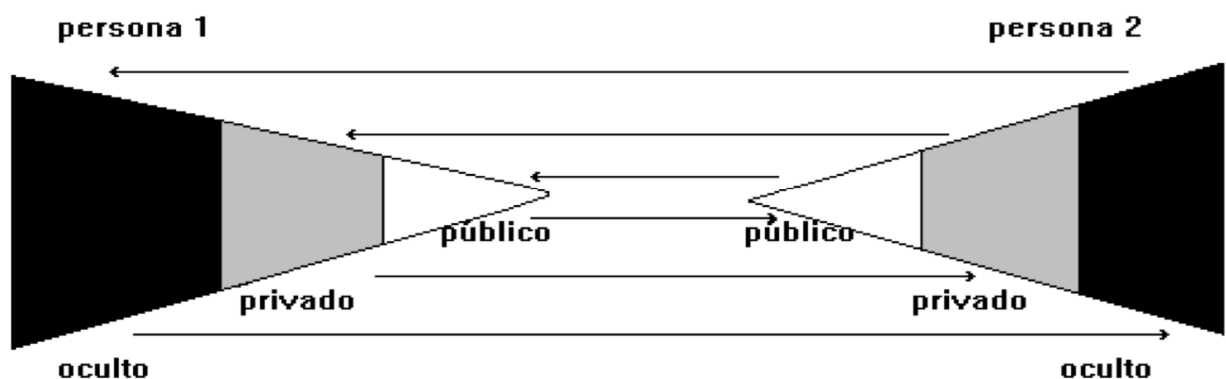


Diagrama 2: Cómo nos comunicamos realmente

El “cuadrilema” (dilema de cuatro dimensiones) comunicacional, parece insoluble. Pero no todo está perdido. Un viejo proverbio sugiere una forma de salir de esta encrucijada: “Cuando te enfrentes a dos malas opciones...”, dice el refrán, “...elige una tercera”.

Transformando la columna izquierda

Todo dilema nace a partir de una condición de contexto que se supone invariable. Al modificar esta condición, la “tercera opción” del proverbio sale a la luz. En el caso de la columna izquierda, el supuesto a

reconsiderar es que los pensamientos y sentimientos tóxicos deben mantenerse en su forma original. Por eso, “decirlos” o “no decirlos” se presenta como única alternativa. Pero hay otra: “procesarlos”, destilando la columna izquierda hasta encontrar su esencia de pureza y efectividad. Al igual que al petróleo crudo, podemos refinar nuestra columna izquierda y transformarla en energía que impulse nuestra efectividad, nuestros vínculos y nuestra dignidad. La misma columna izquierda que genera las peores rutinas defensivas, es la materia prima capaz de cimentar conversaciones más efectivas, amistosas y honorables.

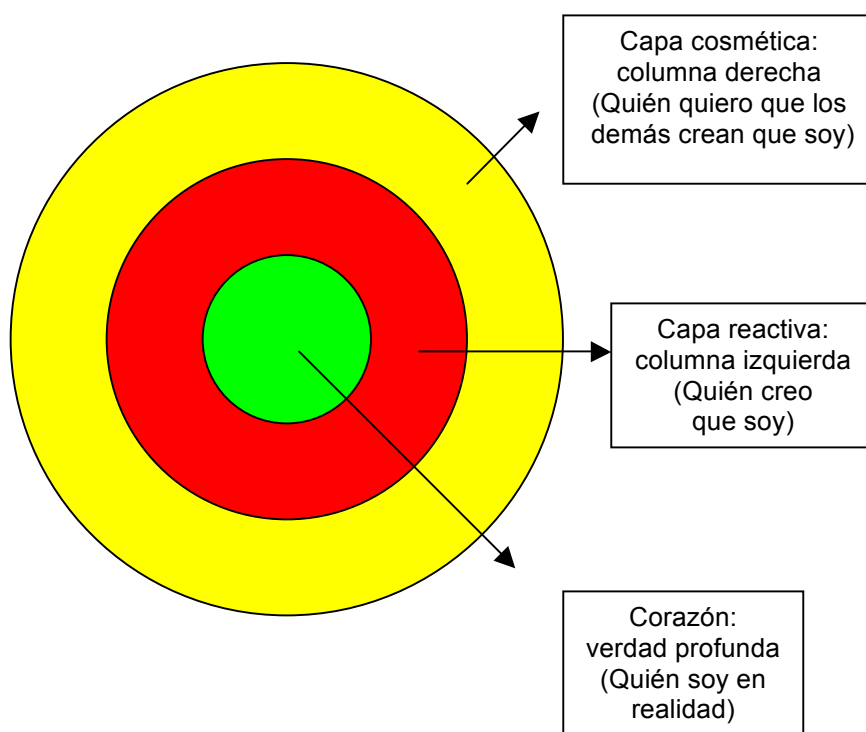
En *A Path With Heart*, Jack Kornfield² cuenta la historia de tres hombres, cada uno en un estadio diferente de sabiduría, que se encuentran con un árbol venenoso. El primer hombre, mirando solo el riesgo personal, quiere talarlo. Su reacción es: “Destruyámoslo antes que alguien coma su fruto contaminado”. El segundo hombre, más adelantado en el camino de la sabiduría, no tiene miedo; aprecia la tensión existente entre la belleza y el peligro del árbol. Sabe que estar abierto a la vida demanda una actitud comprensiva por todo lo que existe. “No talemos al árbol”, dice, “pero pongamos un cerco a su alrededor para que nadie se envenene”. El tercer hombre, más avanzado aún en el camino de la sabiduría, dice: “Oh, un árbol venenoso. ¡Perfecto! Exactamente lo que estaba buscando. Tomaré sus frutos y los utilizaré para preparar medicinas”.

Las interacciones tóxicas pueden envenenar los vínculos. Pero como todos los venenos, las mismas toxinas conversacionales contienen los agentes necesarios para transformar los vínculos difíciles en inmensas oportunidades de aprendizaje. El desafío es desarrollar habilidades y sabiduría para aprovechar esas oportunidades.

El objetivo de procesar la columna izquierda es crear nuevas formas de pensar, de ser y de interactuar que resulten más efectivas. Al tomar

conciencia de los pensamientos y sentimientos que yacen debajo de la superficie, uno puede identificar qué es importante y por qué es difícil expresarlo. La experiencia de quienes han analizado estos casos, revela que generalmente lo que impide la comunicación es la forma superficial, no el contenido profundo. Al pulir la columna izquierda en busca de su expresión esencial, lo que se encuentra es altamente generativo. El problema es que este corazón precioso, como todo diamante en bruto, está recubierto por una capa de carbón tóxico. El secreto está en quitar la capa irritante y revelar el valioso centro.

Tres niveles de expresión



La columna izquierda está compuesta por reacciones automáticas: pensamientos y sentimientos evocados por la situación, que aparecen más allá de todo control voluntario de la persona. Como explicamos, esta capa reactiva es sumamente tóxica, por lo cual (sanamente) la mayoría de las personas intenta mantenerla fuera de la conversación. La estrategia más corriente es esconderla detrás de una capa de “maquillaje”

que lo haga parecer a uno más civilizado. Pero, como dice el refrán: Aunque se vista de seda, la mona, mona queda. Aunque se cubra de urbanidad, la columna izquierda sigue siendo tóxica. Es por ello que tanto decirla (derramarla) como no decirla (taparla) son estrategias conversacionales fallidas.

Cada una de estas capas corresponde a cierta porción de nuestra auto-imagen. (Desarrollamos este punto más profundamente en el Capítulo 25, Tomo 3, "Identidad y autoestima".) La capa reactiva es quien uno cree (y teme) ser. En la intimidad de la propia mente, uno se ve como "naturalmente" tóxico. Ello genera vergüenza y miedo de ser descubierto. Por eso es que la máscara de la columna derecha no es solo una estrategia para controlar la conversación; es también un intento de controlar la imagen que uno proyecta hacia el exterior. El afán es conseguir que los demás crean que uno es algo que realmente no es.

La paradoja es que quien uno auténticamente es, en lo profundo de su corazón, es mucho más brillante aún que quien uno pretende ser en su fachada. La clave es sumergirse hacia lo más hondo de uno mismo, y encontrar el diamante en bruto que yace allí escondido. Procesando este diamante, es posible disolver el dilema operando simultáneamente con efectividad, respeto, honestidad e integridad.

Los pasos del procesamiento de la columna izquierda

El primer paso del procesamiento es la toma de conciencia. Antes de ser auténtico con los demás uno debe ser auténtico consigo mismo. El mero hecho de escribir la columna izquierda implica un esfuerzo de auto-observación genuina. A esto le sigue el proceso de auto-aceptación. Necesitamos abrir la conciencia para aceptar incluso aquellas cosas que contrarían nuestra auto-imagen. Es imposible transformar en forma consciente aquello que permanece inconsciente. Aceptar, sin embargo,

no quiere decir validar. Uno puede aceptar que experimenta un impulso automático de agredir a quien está en desacuerdo con lo que dice, pero eso no significa que uno sucumba (valide) a esa tentación. El espíritu de aceptación no tiene nada que ver con el espíritu de indulgencia.

El segundo paso es la asunción de responsabilidad. Hacerse cargo de que uno siempre tiene la posibilidad de responder a sus circunstancias. La clave de la transformación es sentirse protagonista, ser proactivo y encarar el esfuerzo de modificar la conducta propia como palanca para modificar la situación. La persona responsable, mira con autenticidad su columna izquierda y se pregunta: “¿En qué medida estoy contribuyendo a la pobreza de esta conversación? ¿En qué medida puedo responsabilizarme de la creación y persistencia (¡y posible cambio!) de estas rutinas defensivas?”. Este interrogatorio no excluye que la otra persona también pueda hacerse responsable, pero es más operativo hacerse cargo de que es uno quien puede influir sobre los resultados que lo afectan. En el mejor de los casos, cada interlocutor estará asumiendo un 100% de responsabilidad por el proceso y los resultados de la interacción. Llamamos a esto *operar con 200% de responsabilidad en la relación*.

Tomar la responsabilidad es distinto a cargar con culpas. Culparse y condenarse sólo perpetúa las rutinas defensivas. Uno puede hacerse cargo de su columna izquierda sin echarse culpas (y, por supuesto, sin culpar al otro). En vez de creer que la columna izquierda es un “error” o una “desgracia”, quien opera con responsabilidad comprensiva, considera a los pensamientos difíciles como la semilla para una mejora en la efectividad y en las relaciones.

El tercer paso es revisar las propias intenciones respecto de la conversación. Como analizamos en el Capítulo 6, Tomo 1, “Del control

unilateral al aprendizaje mutuo”, en nuestra cultura existe una tendencia automática a dominar la conversación: tener el control es más importante que ser efectivo. Objetivos como “convencer al otro de que tengo razón”, “hacer que cambie de idea” o “conseguir que haga lo que quiero” son sospechosos. La regla de oro a aplicar aquí es: “no hagas a los demás lo que no quieres que ellos te hagan a ti”. A nadie le gusta sentirse manipulado, por lo tanto es contraproducente intentar manipular a los demás. La manera de transformar estos objetivos -objetivos que llamamos “de resultado otro-dependiente” ya que están bajo el poder de otros- es convertirlos en objetivos de proceso o “auto-dependientes”: en vez de condicionar el éxito a la conducta del otro, incorporar una condición de satisfacción sólo condicionada a la conducta de uno mismo.

Por ejemplo, “convencer al otro de que tengo razón” se convierte en “explicarle mi razonamiento”; “hacer que cambie de idea”, en “mostrarle las ventajas que veo en una idea alternativa”; y “conseguir que haga lo que quiero”, en “pedirle que haga lo que quiero e incentivarlo mostrándole los valores que ambos podemos adquirir”. Estos objetivos de proceso no niegan los deseos de resultado, pero en vez de expresarlos en forma manipuladora, se presentan respetuosos de la autonomía del otro.

El cuarto paso es analizar en forma crítica las opiniones e interpretaciones de la columna izquierda. Este análisis (descrito con mucho mayor detalle en los capítulos siguientes) ayuda a ver que la columna izquierda no es **la** verdad, sino **una** perspectiva posible de la situación. El análisis sigue los siguientes puntos:

- a) “apropiarse” de la opinión reconociendo que es una expresión subjetiva,
- b) buscar los hechos que la sustentan,

- c) identificar y analizar los criterios con los que se comparan las observaciones,
- d) encontrar el interés o preocupación que hace que la opinión sea relevante,
- e) estimar las consecuencias para la acción que devienen de esa interpretación, y
- f) comparar esas acciones posibles con los valores éticos personales, para elegir un curso de acción efectivo y honorable.

El último paso es,

- g) darse cuenta de que así como uno puede procesar su propia columna izquierda, también puede procesar las expresiones tóxicas de sus interlocutores.

El mismo filtro que uno aplica para refinar su columna izquierda puede aplicarse a la partes “urticantes” de la columna derecha de su interlocutor. La imagen refleja del análisis que abarca los puntos desde a) hasta f) es un proceso de indagación en el que se invita al interlocutor a tomar conciencia y responsabilidad por sus opiniones y a fundarlas de manera efectiva. (Ver, en este tomo, el Capítulo 11, “Exponer e indagar”.)

Las tres fases de las conversaciones

Para rediseñar una conversación de modo de aumentar su calidad (mayor efectividad, mejores relaciones, más dignidad y autosatisfacción), es útil distinguir tres etapas secuenciales: preparación, ejecución y reflexión, donde la reflexión se convierte en la fase de preparación de la secuencia siguiente.

1.- *Preparación.* Antes de iniciar la conversación, conviene preparar el contexto. Crear las circunstancias externas (tiempo, lugar, participantes, información previa, etc.) e internas (objetivos claros de aprendizaje mutuo, serenidad, conciencia) adecuadas. Estos preparativos **no** son estrategias para “vencer” o “convencer” a su interlocutor; el propósito de la conversación no es ganar, sino ser efectivo en los tres niveles fundamentales: en la tarea, en la relación con el interlocutor y en los valores personales.

He aquí algunas preguntas que pueden ayudar a preparar una conversación de alta calidad.

- ¿Qué hace importante a esta conversación?
- ¿Cuál es la preocupación o el interés que me impulsa a tener esta conversación?
- ¿Podemos enfocar el tema de inmediato, o necesitamos primero solucionar otros asuntos pendientes?
- ¿Cuál es el estado emocional entre mi interlocutor y yo?
- ¿Qué quiero que pase con respecto a la tarea?
- ¿Cuál es la relación que quiero construir con mi interlocutor?
- ¿Qué valores quisiera usar como guía de mi comportamiento?
- ¿Cuáles serían las circunstancias más adecuadas para tener esta conversación (cuándo, dónde, cuánto tiempo, con quién, en qué forma, personalmente, por teléfono, e-mail; etc.)?

Estas preguntas son también válidas para los otros participantes de la conversación. La mejor forma de iniciar una interacción de aprendizaje mutuo es con una preparación compartida. (Como describimos en el capítulo anterior sobre el “check-in”.)

Si uno se pone inquieto simplemente por pensar en la conversación, o si descubre miedos y fantasías perturbadoras, resulta conveniente buscar el

apoyo de un coach para ensayar una dramatización. La dramatización es un espacio de práctica sin riesgos, donde se pueden explorar cursos alternativos de acción y sus consecuencias. Esta exploración permite poner a prueba las propias ideas y aumentar la capacidad de respuesta frente a movidas inesperadas del interlocutor.

2.- *Ejecución.* Durante la interacción, la prioridad es mantenerse consciente. La dificultad más grande es “acordarse” de usar en forma correcta las herramientas conversacionales en medio de la acción. En el calor de la discusión, es fácil caer presa de impulsos emocionales y “poner la lengua en movimiento antes que el cerebro en funcionamiento”. Por eso es necesario adquirir una disciplina fundamental, una práctica que precede al uso de cualquier herramienta: la respiración consciente.

Cuando uno siente aumentar la presión de la columna izquierda, en vez de sucumbir a ella (“vomitando” el material tóxico) o de reprimirla (“tragándolo”), puede hacer una respiración profunda. En el espacio de tiempo necesario para inhalar y exhalar (aproximadamente 10 segundos) la mente puede realizar millones de operaciones. La respiración consciente permite la aceptación de emociones y pensamientos, el análisis crítico de su validez y el diseño de su expresión efectiva y honorable. Respirar de esta manera alista el cuerpo, las emociones y la mente para usar las herramientas conversacionales. La conciencia corta el círculo vicioso de la agresión y la reacción, para abrir una perspectiva más efectiva y honorable.

Esto resulta difícil. Tan difícil como ejecutar un *swing* de golf. Por eso necesita una práctica sostenida y diligente. El aprendizaje de las herramientas para procesar la columna izquierda requiere del “gimnasio” más que de la “biblioteca”. La incorporación psico-física de estas habilidades tiene un componente cognitivo (leer estas páginas, por

ejemplo) pero para hacerlas automáticas, tan automáticas como un *swing* de golf, es necesario ejercitarlas en forma recurrente. (Ver el capítulo 19, Meditación, energía y salud para descubrir prácticas meditativas que ejercitan estas habilidades.)

El momento crítico de la conversación es aquel en el que uno se da cuenta del contenido de su columna izquierda. Entonces se presentan tres posibilidades: reprimir los pensamientos y sentimientos, manifestarlos impulsivamente, o procesarlos conscientemente. Quien opera con el “piloto automático”, generalmente cae en alguna de las dos primeras rutinas. Quien ha desarrollado la habilidad de respirar-reflexionar-en-la-acción, puede elegir la tercera. Puede “parar la pelota” y reflexionar: “¿Qué estoy buscando, tener razón, o ser efectivo? ¿Me interesa más ganar, o cooperar en la búsqueda de soluciones? ¿Qué acciones son las más congruentes con mis valores en estas circunstancias?”.

3.- *Reflexión*. El ejercicio de la columna izquierda es un ejemplo de reflexión. Con posterioridad a los hechos, uno puede revisar la conversación buscando oportunidades de aprendizaje y mejoramiento. Preguntas que ayudan a reflexionar son: “¿Qué podría haber hecho distinto?” “¿Qué podría hacer ahora para corregir lo que pasó (re-encarrilar la tarea, reparar el vínculo o restablecer mi integridad)?” “¿Qué puedo aprender de esta situación que me sirva para mejorar mis futuras interacciones?”.

La reflexión es también el primer paso para la preparación de futuras conversaciones. Las oportunidades de mejora y aprendizaje descubiertas se convierten en el disparador de las próximas acciones e interacciones. Por ejemplo, al advertir que uno ha quedado insatisfecho por no haber manifestado su verdadera opinión, puede investigar qué lo contuvo y cómo podría expresar la esencia de su verdad en forma habilidosa.

Luego, tal vez con la ayuda de un coach, podría practicar la nueva conversación y, si resulta adecuado, solicitar al interlocutor otra reunión para volver sobre el tema.

De la conversación a la meta-conversación

A veces el problema no está en el texto de la conversación sino en su contexto. Por ejemplo, un clima de resentimiento puede teñir las interacciones de los participantes haciéndolas improductivas aun cuando usen “las palabras correctas”. Un principio conversacional básico es que aunque una conversación sea adecuada, si ocurre en el contexto inapropiado, resulta una conversación inadecuada. Cualquiera que haya intentado razonar con alguien exaltado puede atestiguar sobre lo inútil del ejercicio. Igualmente, nos frustramos cuando tratamos de resolver un problema complejo en un pasillo. Por eso, si uno sospecha que hay factores contextuales que están afectando la conversación, conviene hacer un alto y proponer una meta-conversación, vale decir, una conversación sobre cómo conversar.

La meta-conversación convierte al contexto en texto. El “clima” que tiñe y condiciona la conversación se torna en el “tema” de la meta-conversación. Por ejemplo, al advertir una cierta impaciencia en su interlocutor, uno podría comentar: “Me parece que tiene usted prisa. ¿Es este un buen momento para conversar? Tal vez podríamos encontrarnos más tarde y hablar con más calma...”. O, sospechando que viejos temas pendientes están impidiendo avanzar en la conversación, decir: “Me pregunto si las dificultades que hemos tenido en el pasado no estarán influyendo sobre nosotros. Quizás podríamos agotar ese tema antes de abrir este. ¿Qué piensa usted?”.

En los casos más extremos, puede ser conveniente retirarse de la conversación completamente. Si la otra persona se desequilibra emocionalmente al punto de volverse agresivo (o si es uno el que se descubre “saliéndose de las casillas”), lo mejor es, quizás, hacer un alto y tomar distancia. Siempre es posible retomar la conversación cuando los ánimos se aquieten. Uno podría excusarse diciendo, por ejemplo, “Lamento haberte irritado. Te propongo que hagamos un espacio para reflexionar sobre el tema y volvamos a conversar mañana...”, o “No me siento cómodo discutiendo esto tan acaloradamente. Quisiera tomarme un respiro. ¿Qué tal si hacemos un recreo y seguimos dentro de media hora?”.

Proponer una meta-conversación es una acción osada, por lo cual requiere de tacto y pericia. Antes de aplicar las herramientas conversacionales al contexto, es conveniente desarrollar la habilidad de aplicarlas al texto.

La columna izquierda en el largo plazo

Hemos dicho que es imposible elegir los pensamientos que aparecen en la columna izquierda; debemos ahora calificar esa afirmación. Ciertamente, en el instante en que uno se descubre un sentimiento tóxico es imposible evitar experimentarlo: uno ya lo está sintiendo. Lo que sí es posible es entrenar la conciencia mediante una práctica diligente para minimizar la aparición de estos pensamientos y sentimientos, y para manejarlos más habilidosamente en el momento en que aparezcan.

Una metáfora para este proceso es lo que pasa con los músculos. Si en este preciso instante yo intentara levantar una pesa de 100 kg, con toda seguridad fracasaría; no tengo la fuerza suficiente. Aun aplicando toda mi voluntad, sería imposible lograr mi objetivo. Puedo decir entonces, que es

imposible para mí levantar 100 kg. Esa imposibilidad, sin embargo, no es necesaria (como lo sería mi imposibilidad de levantar 1.000 kg) sino contingente. *Por el momento* mis músculos no son lo suficientemente poderosos para realizar la tarea; por el momento. Pero si me embarco en un programa de entrenamiento, al cabo de un cierto tiempo podría llegar a desarrollar la potencia muscular necesaria para lograrlo. Literalmente, el ejercicio es capaz de cambiar mi constitución física, aumentando mi masa muscular y produciendo cambios fisiológicos en mi organismo.

La clave es el tipo de programa de entrenamiento en el que me embarque. Si uso *sólo* “el poder de mi visión” y “el pensamiento positivo”, probablemente no alcance grandes resultados. Imagíneme frente al espejo todas las mañanas repitiendo durante cinco minutos la afirmación: “Mis músculos crecen momento a momento; me voy poniendo más fuerte día a día”. Es altamente improbable que ese único “ejercicio” dé el resultado esperado. No es que las afirmaciones sean inútiles –hay gran cantidad de investigaciones que validan el poder del diálogo interno para afectar a las personas--, el problema es que este ejercicio es el *único* que hago. La voluntad debe traducirse en acción para generar resultados. Óptimamente, luego de mis afirmaciones, me iría al gimnasio donde trabajaría con un entrenador (coach) para alcanzar mis objetivos. Las buenas intenciones son efectivas cuando hacen de prolegómeno a las buenas acciones.

Con la columna izquierda pasa algo parecido. En el instante de la conversación es imposible cambiar mi constitución psicológica. Si me digo con todas mis fuerzas: “Soy una buena persona y no tengo sentimientos negativos”, probablemente empeore las cosas. Además de seguir albergando los sentimientos negativos, ahora tengo culpa por experimentarlos. Pero si me embarco en un programa de entrenamiento (con ejercicios conceptuales como los sugeridos en este libro) al cabo de

un cierto tiempo podré modificar mi manera automática de responder a las situaciones. La capacidad reflexiva, la responsabilidad, la integridad incondicional, la compasión, el respeto y otras virtudes son tan desarrollables como los músculos. Para aumentar estas competencias es necesario tomar la vida como un gimnasio y dedicarse a entrenar permanentemente. De hecho, al encontrar un desafío, uno puede sonreír con satisfacción frente a la posibilidad de practicar con la “pesa” más pesada. Esta “pesa” es la más efectiva para generar “músculo”.

Revisando la conversación de Celia y Patricia

Si Celia hubiera utilizado el ejercicio de la columna izquierda para rediseñar su encuentro con Patricia, podría haber tenido una conversación muy distinta.

Lo que Celia pensó y sintió en privado

Mi objetivo es ser útil. No soy ni la dueña ni la CEO de esta empresa, así que sólo puedo ofrecer mi mejor idea y dejar que los responsables tomen la decisión.

¿Unos pocos minutos? (Respiro hondo) En fin, haré lo que pueda.

Típico. Bueno, por lo menos me puedo reír y no tomármelo tan a pecho. Tal vez sea mejor buscar un mejor contexto.

Lo que dijeron Celia y Patricia

Celia: Hola Patricia, ¿puede atenderme unos minutos? Quisiera hablarle de los cambios propuestos a la política de incorporación de personal.

Patricia: Hola Celia. Sí pero sólo unos pocos. El CEO...

Celia: ...necesita verla nuevamente, (risas). Tal vez deberíamos hablar en otro momento más conveniente.

De acuerdo: aprovechemos el tiempo.

La gente va a pensar que somos unos explotadores. Esto va a traer malas consecuencias...

Si yo fuera la dueña no actuaría así. Pero no soy la dueña. O tal vez, si yo fuera la dueña, **sí** actuaría así. Es fácil para mí ser generosa cuando se trata del dinero de otros...

La ecuación es más complicada de lo que la está planteando. Además del efecto inmediato, hay un efecto de reputación a largo plazo. No sé si los ejecutivos están totalmente conscientes de las consecuencias de su decisión.

Exactamente, y para esa decisión

Patricia: No se preocupe. Empecemos ahora y si no alcanza el tiempo seguimos después. ¿Qué puedo hacer por usted?

Celia: Estoy preocupada por el cambio de la política de incorporación. Me parece que las nuevas reglas de juego contradicen nuestro compromiso con los aspirantes que están a prueba.

Patricia: Ah sí, puede ser. Pero la decisión está tomada, el jefe ya aprobó las nuevas reglas. Lo único que hay que hacer es llevar a cabo los cambios e informarlos a la gente.

Celia: Entiendo la razón de estas medidas frente a la posible reestructuración. Mi preocupación es que este cambio sea un torpedo para la moral del personal y para el atractivo de nuestra empresa en el mercado de trabajo. ¡Se nos va a hacer muy difícil contratar gente de alto potencial! Ayer he estado pensando mucho sobre eso.

Patricia: Sí, eso no sería bueno. Pero

les convendría tener toda la información.

Tal vez haya formas de resolver este dilema con menor coste emocional. Me gustaría explorar opciones con los empleados y ver qué les serviría a ellos para sentirse menos golpeados.

¡Cuánto más razonable está hoy Patricia! Me pregunto si los ejercicios que hice antes de esta conversación tendrán algo que ver con *su* cambio.

Bueno, ya que voy a pedir, pediré lo que quiero. Total, lo peor que puede pasar es que me digan que no.

tenemos que decidir las prioridades.

Celia: Está claro. Lo que me gustaría es hacer algunas sugerencias para tratar de mantener la flexibilidad, minimizando el daño al compromiso del personal. Antes de hacer el anuncio quisiera tener algunas conversaciones con los empleados para ver qué podemos hacer para suavizar el golpe...

Patricia: Suena sensato. Personalmente no tengo inconveniente en buscar la mejor manera de hacer los cambios. Déjeme verlo con el CEO y le contesto hoy a la tarde.

Celia: Gracias. Me ayudaría mucho si usted averiguara qué recursos tenemos para incentivar a la gente. Tal vez podamos ofrecer algún bono para aquellos que decidan asumir el mayor riesgo de quedarse en la compañía. Como mínimo, me gustaría conseguir permiso para explicarle a la gente cómo las condiciones del mercado hacen imperativo para nosotros tener más flexibilidad laboral.

¡Patricia está irreconocible!

Patricia: Seguro. Conversaré de esto en mi reunión con el jefe. (Suenan el teléfono.) Hablando de Roma...

Así da gusto conversar. Ojalá hubiera tenido estas herramientas años atrás.

Celia: Espero su llamada. Muchas gracias por su atención.

Para mí también.

Patricia: Fue un placer

En cada conversación inefectiva se esconden semillas para el aprendizaje y la transformación. Tal vez la competencia más importante de los seres humanos y de las organizaciones sea la capacidad de “procesar” los errores para convertirlos en oportunidades de mejora, dado que son, justamente, la materia prima del crecimiento. El ejercicio de la columna izquierda brinda un marco para analizar las interacciones problemáticas en aras de aumentar la efectividad, establecer vínculos más generativos y desarrollar la dignidad personal.

El precio de este proceso es abrir los ojos a aquellas rutinas automáticas que se mantienen enquistadas en nuestros modelos mentales y culturales. Para ello debemos aceptar la responsabilidad de transformarlas, más allá de la causalidad. Aunque uno no haya inventado la cultura del engaño y la hipocresía, puede **elegir** ser el pivote de cambio de esa cultura. Así como todos los seres humanos giramos juntos con la rotación de la tierra, también todos nos movemos en armonía con las corrientes sociales. Sin embargo, algunos seres humanos se elevan hacia

la frescura de las cumbres y otros se hunden en la fetidez de los pantanos.

Referencias

1. Argyris, Chris, y Shön, Donald: *Teoría en Acción*.
2. Kornfield, Jack: *A Path With Heart*, Bantam Books, New York, 1993.

CAPÍTULO 10

Observaciones y opiniones

Eduardo lanzó el informe sobre el escritorio sin ninguna ceremonia:

-- ¡Esto es un desastre!

-- ¡No puede ser! -reaccionó Clara, sorprendida y furiosa --. Me pasé cinco días preparándolo.

-- Cinco días perdidos. Esto no sirve para nada. Es muy largo, está mal redactado y peor expuesto. Además, no está clara la conclusión. Es una sarta de incoherencias. ¿Cuántas veces tengo que explicarle la importancia de estos informes? Por favor, rehágalo ya mismo. Necesito algo aceptable para presentar en la reunión.

Mientras Eduardo salía al corredor, Clara estrujaba el informe mascullando:

-- ¡Qué hombre difícil! Nada le viene bien. No tengo la menor idea de lo que espera de mí. En fin, otra noche en vela...

Eduardo, el jefe, evalúa que el informe de Clara no es aceptable y le pide que lo rehaga. Clara, la empleada, ha trabajado duro para preparar el informe y cree que Eduardo es demasiado exigente. Eduardo piensa que Clara es descuidada y rebelde; Clara piensa que Eduardo menosprecia su trabajo, que le da instrucciones confusas y que no toma en consideración su esfuerzo. Lo peor del caso es que aun después de este encuentro (más bien digamos “encontronazo”), Clara no cuenta con mayor

información acerca de lo que quiere Eduardo. Probablemente su nuevo esfuerzo será en vano. Clara no puede leer la mente de Eduardo, y la conversación no le ha dado ninguna pista sobre cómo reescribir el informe para que se adecue a los deseos de su jefe.

Este es otro caso típico de interacción nociva, que no resuelve los problemas--o peor aún, los agrava--, deteriora los vínculos personales y aumenta el nivel general de estrés. Lamentablemente, estos casos abundan en las organizaciones y en las familias.

¿Cuántas veces criticamos pública o privadamente a los demás? ¿Cuán a menudo nos sentimos lastimados por los juicios de otros? ¿Quién no ha visto trabajos, relaciones y personas dañados por opiniones mal expresadas a ellos mismos o a terceros? La expresión de opiniones en forma inconsciente tiene efectos altamente perniciosos; sin embargo, es una de las prácticas más usuales en las organizaciones. La conversación entre Eduardo y Clara se repite a diario en oficinas y hogares de todo el mundo.

Conversaciones como la relatada destruyen la efectividad, dificultan la coordinación de acciones, impiden el compañerismo y amargan nuestras vidas. A menudo, nuestros intentos de trabajar en equipo o vivir en comunidad dan como resultado discordias y resentimientos. Tal vez por eso las encuestas revelan una y otra vez que uno de los problemas más serios que enfrentan las empresas son los que tienen que ver con la “comunicación”.

Comunicarse no es intercambiar palabras. La comunicación es la forma como los seres humanos coordinan acciones para hacer que su efectividad conjunta supere la suma de sus habilidades individuales. La esencia de la organización es el espacio comunicacional, en el cual sus

integrantes pueden desarrollar vínculos productivos y sinérgicos. Por eso, la tarea fundamental del líder es establecer y mantener una cultura que apoye este tipo de vínculos. Lamentablemente, ante la falta de liderazgo, la falta de una cultura productiva y la falta de habilidad para comunicarse con efectividad, muchas de las relaciones humanas propician el caos. La falta de comprensión mutua lleva a que, en vez de agregar valor, las interacciones lo destruyan.

Uno de los problemas fundamentales de la comunicación es la confusión entre observaciones (hechos) y opiniones (juicios). Cuando las personas presentan sus interpretaciones como si fueran verdades absolutas, es imposible operar con efectividad y respeto mutuo. Cuando cada interlocutor cree que su opinión es **la única** verdad, la conversación se vuelve una lucha por **la** razón (en el supuesto de que hay una sola) y el objetivo inicial de maximizar la eficiencia del conjunto y el bienestar de cada uno de los participantes queda relegado. El nuevo objetivo es demostrar que uno está en lo correcto y que los demás están equivocados.

Este modelo de “ganar-perder” se manifiesta en el lenguaje. La manera de hablar y la manera de pensar son dos caras de la misma moneda (el modelo mental), por eso usaremos al lenguaje como herramienta de diagnóstico y mejoramiento. La confusión entre hechos e interpretaciones genera graves problemas en la comunicación; por eso proponemos un modelo comunicacional que en vez de estar centrado en la verdad, está centrado en la efectividad.

Observaciones y opiniones

Considere las siguientes proposiciones:

1. “La silla es roja.” “El informe tiene 6 páginas.” “Marcos está en su oficina.”
2. “La silla es elegante.” “El informe es escueto.” “Marcos está en problemas.”

Las seis proposiciones parecen similares: todas se refieren a cosas o personas, todas les adjudican propiedades (apariencia, ubicación, etc.), todas parecen describir esas cosas o personas. Cómo es la silla, cómo es el informe, dónde está Marcos. Pero hay diferencias significativas entre el primer grupo y el segundo.

“La silla es roja”, “El informe es de 6 páginas” y “Marcos está en su oficina”, son **observaciones**.

“La silla es elegante”, “El informe es escueto” y “Marcos está en problemas”, son **opiniones**.

Las **observaciones**, por ejemplo “Vicente tiene 37 años”, son afirmaciones fácticas acerca de una realidad externa que los interlocutores pueden observar. Se las considera *objetivas*, aunque más correctamente deberíamos decir “inter-subjetivas”, dado que no dependen de la persona específica que las enuncia. Son verdades (o falsedades) que se revelan obvias en forma inmediata y pueden ser verificadas por cualquier “testigo”.

Las **opiniones**, por ejemplo “Vicente es joven”, son afirmaciones acerca de la experiencia interna (ideas, emociones, sensaciones, gustos) de quien las expresa. Se las considera *subjetivas*, ya que pueden no ser compartidas por otros observadores. Dos interlocutores pueden aceptar sin problemas que Vicente tiene 37 años y estar en total desacuerdo

sobre si es joven o no para el puesto de vicepresidente de finanzas. Las discusiones improductivas comienzan cuando los interlocutores intentan argumentar sobre la juventud de Vicente como si estuvieran discutiendo acerca de su edad.

Observaciones

El propósito de una observación es establecer un escenario común, aceptado como base por todos los interlocutores. Las observaciones permiten generar una imagen compartida de la realidad en la que se encuentran los participantes de la conversación. Como todo acto lingüístico, la observación apunta a la acción. Por eso, una observación efectiva es aquella que permite a quien la hace (y a quien la escucha) actuar con eficacia y eficiencia. Por ejemplo, si quiero hablar con Marcos y le pregunto a un colega “¿Dónde está Marcos?”, la respuesta “Marcos está en su oficina”, me provee de información adecuada para guiar mis acciones.

Al decir “Marcos está en su oficina”, mi colega está haciendo una observación, una descripción de hechos. Estos hechos son incontrovertibles e inmediatamente observables para cualquiera que, además de conocer a Marcos y saber dónde queda su oficina, no sea ciego y hable castellano. Las observaciones son declaraciones que cualquier miembro de una comunidad puede identificar, sin lugar a dudas, como verdaderas o falsas. Llamamos a esa comunidad una “comunidad bio-lingüística”: un grupo de personas que comparten una misma condición biológica y un mismo lenguaje. Cualquier integrante de esa comunidad puede comprobar aquello que dice quien habla a través de una prueba irrefutable: la información directa de sus cinco sentidos.

Observaciones efectivas

Una observación efectiva está fundamentada en evidencias. Al efectuar una observación, quien habla se compromete a ofrecer evidencias como respaldo. Si alguien cuestiona que Marcos esté en su oficina, podemos decirle que *mire*. Si alguien quiere comprobar que la radio está encendida, podemos indicarle que *oiga*. Si alguien duda de que hay una puerta de vidrio frente a él, podemos indicarle que *toque*. Ante un desafío, el observador debe recurrir al imperativo “*pruebe*”. El fundamento último de toda observación es la experiencia del observador. Una observación está sólidamente fundamentada cuando se asienta en la realidad sensorial de los interlocutores.

Una observación efectiva es verdadera. Las observaciones pueden ser verdaderas o falsas. Si uno mira la silla y ve que es roja, dirá que la observación es verdadera; si ve que es azul, dirá que la observación es falsa. La forma de constatar la verdad de una afirmación es verificar que sus palabras se ajustan al mundo que aparece ante los sentidos. Si las palabras son congruentes con la experiencia de los interlocutores, la observación será verdadera (para ellos). Si las palabras no son congruentes con su experiencia, la afirmación será falsa. Lo crucial para la veracidad de la afirmación es que debe ser indiscutible. La verdad debe ser tan comprobable y obvia para quien se halle ante ella, que cualquiera que la cuestione se encontrará bajo la sospecha de ser ciego, de no entender el idioma, estar bromeando o estar desequilibrado.

Una observación efectiva es “experimentable”. Es posible que haya desacuerdos sobre proposiciones fácticas. Por ejemplo, mientras algunos afirman que “los objetos más pesados caen más rápido que los livianos”, otros aseveran que “los objetos caen a la misma velocidad independientemente de su peso”. Estas proposiciones contradictorias sólo pueden existir con antelación a la experiencia. Al comparar la velocidad

efectiva de caída de dos objetos de distinto peso, la verdad o falsedad de la afirmación se manifiesta en forma irrefutable. El llamado “método científico” es el proceso de verificación empírica de las afirmaciones fácticas. (Durante cientos de años personas inteligentes argumentaron en forma teórica sobre si el peso tenía influencia en la velocidad de caída de los objetos. Fue Galileo Galilei quien puso fin a esta discusión con su experimento en la Torre de Pisa.)

Cuando en una conversación uno se encuentra discutiendo en forma teórica sobre hechos, conviene abandonar el razonamiento abstracto y salir a buscar datos concretos (o crearlos mediante un experimento). Por ejemplo, imagine a dos managers (de producción y compras) discutiendo si un material es suficientemente robusto para resistir las condiciones de campo en las que deberá usarse. En vez de argumentar teóricamente, podrían diseñar una prueba que les diera datos objetivos sobre la capacidad del material.

Hablamos de “experiencia sensorial común”, en vez de “mundo real”, porque nuestra definición de “observación verdadera” no necesita determinar que hay (o no) una realidad externa independiente del observador. La “realidad” con la que alguien compara las observaciones, es aquella que experimenta en el contexto de su biología y su comunidad lingüística. Como explicamos en “Modelos mentales” (Capítulo 5, Tomo 1), esta realidad está determinada por los límites sensoriales del ser humano. La realidad-experimentada está, además, condicionada por el lenguaje y la cultura de la comunidad. El lenguaje no es sólo un conjunto de palabras para describir algo que pre-existe, sino el sistema de estructuras al cual la experiencia debe ajustarse para tener sentido.

Una observación efectiva tiene sentido. Las observaciones siempre existen dentro del marco de las estructuras de sentido de una

comunidad. “Hoy es martes”, es una observación, aun cuando su corroboración científica no sea posible. Uno sabe que hoy es (o no es) martes, en razón de las normas usualmente aceptadas dentro de su comunidad. La institución del calendario está tan arraigada en nuestra sociedad (mediante la educación y otros procesos aculturantes), que es imposible disputar si hoy es o no martes más allá de los instantes necesarios para consultar la norma, en este caso el almanaque. Un visitante de la Edad de Piedra, sin embargo, no podría estar de acuerdo (o en desacuerdo) con la afirmación de que hoy es martes, debido a que en su lenguaje no existe una distinción para aquello que nosotros llamamos “martes”. Del mismo modo, “La silla es roja” es una proposición plena de sentido para quienquiera que la mire, a menos que sea ciego o daltónico. En este último caso, el observador no es un testigo válido ya que no puede evaluar la veracidad de la proposición.

Tomemos por ejemplo la comunidad contable. Los contadores tienen una institución que define qué es “real” para ellos: el Colegio de Graduados de Ciencias Económicas, o su equivalente según el país. Podríamos decir que ese Colegio, que dicta los estándares de pruebas y evidencias para la profesión del contador, tiene un poder “ontológico”: articula las categorías a las cuales la realidad contable debe ajustarse. Por ejemplo, los contadores deben utilizar estándares muy estrictos para determinar las ganancias de una compañía. Es curioso ver que las ganancias que aparecen en el balance que se presenta a los accionistas son distintas de las que se presentan a la entidad recaudadora de impuestos. Esto es así porque la comunidad impositiva tiene sus propias “reglas de realidad”, que definen el sentido de las “ganancias” en forma diferente de aquello que define la comunidad contable. Cada comunidad técnica como los abogados, ingenieros, bailarines, peluqueros, etc., desarrolla lenguajes especializados y categorías que habilitan o impiden la aparición de realidades particulares.

Así es posible darle carácter fáctico a aquello que hasta la definición del estándar fue una opinión. Por ejemplo, en una compañía los ejecutivos pueden definir que el nivel de crecimiento “satisfactorio” en las ventas es el 30% anual. Con esta precisión, los miembros de la empresa pueden “observar” si el crecimiento de las ventas es satisfactorio, o no. Sin esta precisión, algunos podrían sentirse satisfechos con un 20% y otros demandarían un 40%. La definición del estándar y de las categorías de observación es una de las tareas más importantes para quienes intentan estructurar una organización. El sistema de categorías para sistematizar el mundo (lenguaje), es la estructura fundamental de la cultura organizacional.

Para alcanzar el objetivo conversacional, el observador necesita compartir con el oyente un contexto de sentido, un sistema de prácticas sociales y lingüísticas que den un significado coherente a la observación. Por ejemplo, cuando un jefe pregunta: “¿Cuánto dinero tenemos en el banco?”, el empleado podría contestar “U\$S 150.000” (el saldo de la compañía) o “U\$S 28.000” (la suma del saldo que tienen las cuentas personales del jefe y del empleado). La segunda sería una respuesta honesta, pero ineficiente; no serviría para satisfacer el interés del jefe. Dentro del contexto de significados usuales, la pregunta del jefe se refiere a los activos de la compañía, no a los de las cuentas personales. Muchos problemas conversacionales ocurren cuando el orador y el oyente suponen incorrectamente que comprenden el contexto de sentido del otro.

Cuando se cruzan diferentes culturas (nacionales, organizacionales o departamentales), esto puede ser aún más difícil. Por ejemplo, para un francés residente en Normandía, una *limousine* no es un vehículo sino un tipo de vaca; en los Estados Unidos, un *billion* no es un millón de millones (1.000.000.000.000) sino mil millones (1.000.000.000); en Japón, *sí* no

significa “estoy de acuerdo”, sino “lo escucho”. Para una nueva empresa el *largo plazo* abarca seis meses, mientras que para una corporación establecida, el largo plazo va de los cinco a los diez años. Para el departamento de ventas, un *pedido* es una expresión de interés del cliente, mientras que para el departamento de producción significa una orden firme de fabricación. Cuando existen brechas culturales entre los interlocutores, es crucial tender puentes entre los contextos de sentido para lograr una comunicación efectiva.

Una observación efectiva es relevante. A cada instante hacemos infinitas observaciones. En este mismo momento, el lector puede observar multitud de cosas: las letras escritas sobre esta página, los sonidos del ambiente, su postura corporal, la luz, la temperatura, etc., etc. La lista no termina. El inmenso rango de objetos y fenómenos que es posible percibir en cada ocasión, demanda que uno considere sólo aquellas observaciones que sean relevantes para sus intereses, que seleccione aquello que le resulta importante y deseche lo demás. En el encuentro con Clara, Eduardo podría haber advertido que “el informe no incluye los datos sobre el aumento de la productividad en los distintos departamentos”, lo cual sería relevante. Distinto sería hacer el comentario: “Veo que se ha teñido usted el cabello”.

Esta *selección de lo relevante* ocurre a menudo en forma inconsciente. La mente está pre-programada para evaluar automáticamente qué es importante y qué no (para la persona, ya que “importante” es una opinión). Esto ayuda a reservar espacio de la conciencia para lo que uno evalúa como importante. Por ejemplo, Eduardo tal vez ni siquiera advierta que Clara se ha teñido el cabello, aun cuando sus ojos capten el nuevo color. Este proceso de selección está condicionado por las experiencias previas de cada interlocutor. Distintos modelos mentales harán relevantes (los destacarán del trasfondo) distintos hechos, aun cuando se enfrenten a la

misma situación. Para comunicarnos en forma efectiva, los seres humanos debemos superar las barreras generadas por nuestros diferentes modelos mentales, que resultan en diferentes opiniones acerca de lo que cada uno considera “relevante” y, por consiguiente, en distintas observaciones. A menos que entendamos por qué cada persona está enfocando distintas partes del horizonte, no lograremos comunicarnos con efectividad.

Es digno de destacar que toda observación enunciada en la conversación implica una opinión de relevancia. No hay tales cosas como observaciones totalmente independientes del criterio de relevancia del observador.

Las observaciones efectivas alientan el aprendizaje. Los desacuerdos fácticos son grandes oportunidades de aprendizaje. Cuando distintas personas hacen observaciones diferentes, crean un enorme potencial para aprender acerca de su información empírica, sus modelos mentales, sus patrones de inferencia, sus formas de experimentar el mundo, sus estructuras de sentido y sus intereses. El aprendizaje mutuo facilita que los interlocutores accedan a un nivel de entendimiento más profundo, al permitirles integrar sus experiencias y coordinar sus acciones.

Volviendo al caso de Eduardo y Clara, Eduardo podría hacer una cantidad de observaciones efectivas sobre el informe: “está escrito a mano”; “incluye datos que han sido cuestionados por los auditores”; “tiene 18 páginas”; “no tiene datos sobre la productividad de los distintos departamentos”. Cada aseveración satisface los criterios de observaciones efectivas. Pero las afirmaciones de Eduardo: “es un desastre”, “está mal redactado”, “es muy largo”, etc. no son observaciones; son opiniones. Esto no es un problema en sí mismo. Las opiniones son tan importantes como las observaciones para generar

acciones efectivas. La dificultad es que las opiniones de Eduardo no son productivas, sino tóxicas.

Opiniones

Cuando alguien dice “La silla es elegante”, “El informe es escueto”, o “Marcos está en problemas”, está emitiendo opiniones: está expresando su interpretación personal y declarando su posición respecto al mundo que lo rodea. Una opinión es un juicio, una valoración, un dictamen, una expresión de la perspectiva de quien habla. Así como las observaciones son “objetivas”, las opiniones son “subjetivas”. Estas no se refieren al mundo sensorialmente experimentable, sino a la evaluación que el observador hace de ese mundo.

El ser humano puede ser definido como “el animal que expresa opiniones”. Juzga a cada momento: al entrar en una oficina, al conocer a un nuevo colega, al escuchar una noticia, al participar en una reunión. Haga lo que haga, dondequiera que esté, uno se descubre con opiniones sobre todo lo que lo rodea; opinar es tan natural como respirar. Un jefe opina que el aspirante es “adecuado” para el trabajo y le ofrece un contrato. Un aspirante opina que la compañía le ofrece “buenas” posibilidades para su carrera y acepta emplearse. Un manager de producto argumenta que el “mejor” momento para el lanzamiento de la nueva línea es marzo. Eduardo reacciona porque evalúa que la calidad del informe de Clara es “baja”. Alguien decide comprar acciones porque cree que están “subvaluadas” y otro decide venderlas porque cree que están “sobrevaluadas”. Opiniones como “adecuado”, “bueno”, “mejor”, “ordinario”, “barato” o “caro” constituyen la base sobre la cual los seres humanos decidimos nuestras acciones.

No todas las opiniones son conscientes. Aunque algunas son meditadas, la mayoría es consecuencia de una reacción automática. Por ejemplo, uno se forma una impresión de otra persona en los primeros quince segundos de conocerla. O reacciona visceralmente al leer una historia en el periódico sin conocer más que mínimos detalles acerca de lo sucedido. Hacer juicios no es una elección voluntaria; permanentemente estamos formándonos opiniones sobre todo aquello que nos incumbe. Algunas de estas opiniones son útiles y efectivas, otras son tóxicas.

Al evaluar que una opinión es contraproducente, uno puede desterrarla a la columna izquierda. Mantener en silencio los juicios tóxicos nos evita ciertos problemas. Pero aun cuando podemos controlar la boca, es imposible controlar la mente; si uno simplemente mantiene la opinión en secreto terminará creando los mismos problemas (o peores) que los que quería prevenir. Como hemos visto en el capítulo previo, al no compartir toda la información relevante, incluyendo los juicios y las interpretaciones, los verdaderos problemas no salen a la luz, las relaciones se vuelven superficiales e hipócritas y las personas comprometen su integridad. Para maximizar la efectividad, mejorar los vínculos y actuar en forma auténtica, es necesario “procesar” esas opiniones tóxicas de modo de extraer la verdad útil que yace en su interior. Hasta en las opiniones más inconscientes e impulsivas hay materia prima para el aprendizaje individual o colectivo.

Saber evaluar y expresar las opiniones en forma productiva es una competencia crítica para la supervivencia laboral (y hasta biológica). Algunas personas creen que las observaciones son “buenas” y las opiniones no. Nuestra posición es que tanto unas como otras pueden ser efectivas o tóxicas. Ambos son actos cognitivos y conversacionales complementarios; ambos son necesarios para la coordinación de acciones y la efectividad.

Las opiniones son extraordinariamente poderosas porque abren posibilidades a la acción. Si uno piensa que puede llover, por ejemplo, llevará paraguas. Si cree que Sara es una jefa excepcional, intentará trabajar para ella. Si considera que la oferta es “mal negocio”, la rechazará. Si opina que el informe es deficiente, pedirá que sea rehecho. Si está favorablemente impresionado por el trabajo de Juan, recomendará una promoción; si se encuentra decepcionado con su trabajo, intentará tal vez entrenarlo o transferirlo.

Pero así como la opinión puede ser extraordinariamente efectiva, también puede ser extraordinariamente destructiva. Dada su naturaleza subjetiva, una opinión no es válida en forma inmediata para todos los miembros de una comunidad. Cuando las personas tratan las opiniones como si fueran observaciones, la conversación suele degenerar en una confrontación. Hay dos fuentes de disputa: primero, se encuentra en juego la autoestima de los interlocutores y su deseo de “tener razón”; segundo, la opinión pre-orienta las acciones futuras “razonables”. Al argumentar en defensa de una opinión, se está justificando un curso de acción.

Considere el caso de una pareja que está en desacuerdo acerca de la temperatura ambiente. “Hace frío”, dice ella, “prendamos la calefacción.” “Estás equivocada, hace calor”, dice él, “abramos la ventana.” “¿Estás loco? Hace un frío terrible.” Viendo que la conversación no va a ningún lado, deciden consultar el termómetro. “Ves”, dice él con una sonrisa de suficiencia, “hace 19 grados.” “Exactamente”, responde ella con gesto triunfal, “hace frío.” “¡No!, 19 grados no es frío.” Tanto él como ella están de acuerdo en la observación “hace 19 grados”, pero no con lo que eso significa. Al tener opiniones distintas, también tienen propuestas de acciones distintas. De allí nace el conflicto: no en la diferencia de opiniones, sino en la diferencia de las acciones.

Opiniones efectivas

El propósito de una opinión es evaluar la realidad con la que se enfrenta el sujeto, de acuerdo con sus deseos e intereses. La opinión establece una posición personal con respecto a la situación que uno encuentra y las respuestas posibles (dados sus intereses y objetivos). Al igual que las observaciones, las opiniones apuntan a la acción. Por eso, una opinión efectiva es aquella que permite a quien la emite (y a quien la escucha) actuar con eficacia y eficiencia. Por ejemplo, si alguien quiere expandir su equipo con un experto en computación, puede preguntarle a un colega: “¿A quién me recomendarías como encargado de sistemas?”. La respuesta “Marcos me parece una persona competente para ese trabajo”, provee información relevante para resolver la necesidad de quien pregunta.

Las opiniones son también fundamentales para la coordinación de acciones. Actuamos según cómo interpretamos la situación, así que para operar en armonía, necesitamos primero armonizar dichas interpretaciones. Para quien cree que el sistema de costes “no es confiable”, será difícil coordinar acciones con el colega que intenta eliminar una línea de productos porque “los costes son irre recuperables”. Tomar decisiones conjuntas requiere que ambos acuerden primero sobre la confiabilidad de la información de costes. Si los dos opinan que los datos son cuestionables, antes de decidir qué hacer con la línea de productos podrían, tal vez, realizar un análisis más detallado.

Las opiniones efectivas buscan ser válidas, no verdaderas. A diferencia de las observaciones (que son verdaderas o falsas: la silla es roja o no lo es), los juicios u opiniones son válidos o no válidos. Eso significa que no hay un “mundo externo” inmediatamente experimentable

por cualquier miembro de la comunidad con el cual la opinión necesita concordar. Uno puede observar que Marcos está en su oficina. Pero cuando uno opina que Marcos "está en problemas", ¿en qué realidad existe el problema? ¿Dónde es posible observar la situación existencial (no física) de Marcos? De hecho, como analizamos en el Capítulo 4 (Tomo 1), un "problema" no es una cosa, sino una evaluación acerca de una situación que contradice los deseos del evaluador. Un problema es una opinión y, como toda opinión, no es un problema-real, sino un problema-para-alguien. Es imposible hablar de la opinión sin hablar del sujeto que opina. Por ejemplo, mientras que para mí la pérdida de mi cliente principal es un grave problema, para mi competidor (quien obtuvo el favor de mi ex-cliente), es un gran éxito.

Las opiniones efectivas son "propiedad" de quien las expresa.

Cuando uno dice, "hace calor", está expresando su sensación térmica y no describiendo la temperatura ambiente. "19 grados" no implica calor ni frío, 19 grados son 19 grados. La validez de la opinión no se basa en su congruencia con el mundo externo sino, por el contrario, en la congruencia entre la declaración y el estado de conciencia de quien la expresa. Expresar una opinión como una verdad, generalmente es el primer paso de una disputa. Mucho más efectivo que "hace calor" es decir "tengo calor". Cuando Eduardo declara: "Este informe es un desastre", no está haciendo una observación sobre alguna cualidad intrínseca del informe. Lo que está emitiendo es su apreciación personal. Más genuino y productivo para él sería decir: "El informe no me satisface".

Hablar en primera persona demanda revelar parte de sí mismo. Cuando digo que "el trabajo es difícil", puedo mantenerme al margen de mi opinión. Cuando reconozco "no sé cómo hacer este trabajo", es imposible separarme de la situación. En general, uno llama "difícil" a lo que no sabe hacer, "bonito" a lo que le gusta, "sabroso" a lo que le apetece, "bueno" a

lo que le place, “inconveniente” a lo que no le conviene e “incómodo” a lo que no le viene cómodo. Uno puede sentirse más a salvo al esconderse como sujeto, pero la única manera de expresar la verdad propia sin imponerla sobre los otros como verdad absoluta, es reconocer la naturaleza subjetiva de toda opinión.

Llamaremos *apropiación* a este reconocimiento de subjetividad en toda opinión. Apropiarse de una opinión significa expresarla en primera persona, reconocer que la verdad de uno (en materia de opinión) no es la verdad de todo el mundo, y así aceptar la validez de la opinión del otro. Apropiarse de las interpretaciones que uno sostiene, lo lleva a expresarlas con una dosis de humildad, sin absolutismos. Alguien puede estar convencido de la validez de una idea, pero es imposible argumentar que todos los interlocutores deben necesariamente compartirla. Como dice Humberto Maturana¹, abogar por la ‘realidad’ objetiva de la opinión propia no es más que un recurso retórico para requerir obediencia y desalentar la diversidad.

Cuando el padre dice a sus hijos: “es hora de ir a la cama”, por ejemplo, parece estar describiendo una verdad objetiva. Sin embargo, no existe ningún reloj que indique tal momento. “Hora de ir a la cama” es un eufemismo para decir “quiero que vayas a dormir ahora”. “¿Por qué papá?”, puede preguntar el niño. En la respuesta se juega la ética de la relación padre-hijo: decir “porque es hora” implica hacer una demanda de obediencia ontológica. No es un pedido de obediencia personal a la voluntad paterna, sino una solicitud de obediencia trascendente a la verdad universal revelada por el padre, que simplemente actúa como “vocero” de la autoridad suprema.

Por el contrario, decir al hijo que uno quiere que se vaya a dormir porque le importa que mañana esté fresco para las actividades del día, implica un

respeto por su conciencia. Este respeto no impide que ante la resistencia, “A mí no me importa estar fresco, ¿por qué no puedo quedarme despierto un rato más?”, el padre pueda invocar su autoridad diciendo “Entonces te vas a dormir porque yo te lo pido”. La diferencia es que al usar el modo imperativo -“Debes acostarte (porque yo te lo pido)”- se ejercita una autoridad responsable; al usar el modo indicativo -“Es hora de ir a acostarse (porque así es la realidad, o porque Dios así lo determina, o porque todos los niños buenos van a acostarse a esta hora)”-, se adopta un absolutismo autoritario.

La técnica más sencilla para apropiarse de una opinión es introducirla con un “Pienso que...” o “Creo que....”. Por ejemplo en vez de: “La fábrica está funcionando en forma ineficiente”, decir: “Pienso que la fábrica está funcionando en forma ineficiente”; en vez de: “Estás equivocada”, decir: “Creo que estás equivocada”. Una alternativa es cambiar el verbo “ser” por el verbo “parecer” y agregar el pronombre de primera persona. Por ejemplo, en vez de: “La reunión fue aburrida”, decir: “La reunión me pareció aburrida”; en vez de: “Es tarde”, decir: “Me parece que es tarde”.

Esta técnica, sin embargo, tiene corto alcance. Decir “Creo que eres tonto” no es mucho mejor que acusar directamente al otro de tonto. Para apropiarse totalmente de las opiniones, además de expresarlas en primera persona, es necesario deshacerse del verbo copulativo (ser, estar, parecer, semejar, etc.) aun en la proposición subordinada. Por ejemplo, uno puede descubrir que jamás encontró un “tonto” que pensara como uno y, por lo tanto, comprender que “tonto” es la manera en que llama a aquellos con los que desacuerda o a quienes no entiende. Entonces, en vez de “eres un tonto” podría decir “estoy en desacuerdo contigo”, o “no comprendo de qué manera tu idea se aplica a nuestra situación”.

Las opiniones efectivas están fundadas en observaciones. Una opinión bien fundada se basa en datos observables. Ante la pregunta del interlocutor, uno debe aportar hechos que respalden su juicio. Aunque el interlocutor no comparta la lógica o los criterios que lo llevan a uno desde sus observaciones a sus conclusiones, él deberá aceptar la coherencia de las bases fácticas de las que se deriva el juicio. Por ejemplo, si Eduardo dijera: “Las 18 páginas del informe exceden mi expectativa. Yo quiero algo que pueda ser leído en no más de cinco minutos”, tal vez Clara estaría en desacuerdo sobre la conveniencia de tal restricción, pero no con el hecho de que el informe tiene 18 páginas y que no es posible leer con detenimiento 18 páginas en cinco minutos.

Los datos no prueban la opinión, solamente la fundamentan. Se puede creer que la acumulación de datos es capaz de demostrar la verdad de una opinión. Las opiniones, sin embargo, no son verdaderas ni falsas. Los datos sólo fundamentan la interpretación; la apoyan y la validan. Ningún dato puede asegurar que la opinión sea verdad. Por otro lado, la falta de datos no invalida la opinión. Se puede tener un presentimiento, a partir del cual juzgar la situación. El problema sólo aparece cuando uno pretende asignar al juicio un fundamento fáctico que no existe. Más legítimo y efectivo es reconocer la fuente intuitiva de la opinión, por ejemplo: “No sé muy bien por qué, pero este negocio no me gusta. No tengo datos concretos, pero mi intuición me está mandando una señal de alerta...”

Las opiniones efectivas se derivan a través de procesos lógicos. Una opinión surge siempre de comparar observaciones (o inferencias), con estándares. Cuando uno expresa una opinión efectiva, en forma paralela se compromete a ofrecer un razonamiento comprensible para el otro, quien puede comparar los datos que tiene con los criterios de evaluación explicitados. Decir que un trabajo es “satisfactorio”, equivale a declarar que el trabajo satisface los estándares de quien opina. Decir que un

negocio es “rentable”, equivale a declarar que la tasa de retorno excede la tasa requerida por el que lo evalúa. Decir que la conducta de un colaborador es “vergonzosa”, equivale a declarar que se halla muy por debajo de las expectativas de quien lo califica.

Muchas veces los criterios son inconscientes. Hacerlos explícitos y comprensibles para otro es un ejercicio esclarecedor. Las opiniones automáticas, aunque pueden parecer muy sólidas, suelen adolecer de vicios insalvables. Por ejemplo, uno puede ser acusado de “no jugar en equipo” por no acoplarse a la idea de la mayoría. Pero al considerar el estándar, es posible considerar que jugar en equipo no significa dejar de lado la conciencia individual para subordinar su criterio al de la mayoría. Tal vez un estándar más productivo sea el que define al jugador de un equipo como aquel que aporta su recursos y sus pensamientos sin retaceos, en aras del objetivo común.

Al rechazar el informe de Clara, Eduardo está comparando ese documento con ciertas pautas de la compañía y con su criterio personal. El hecho de que el informe presente errores ortográficos, tenga 18 páginas y no incluya información sobre la productividad, lo ubica por debajo de las expectativas de Eduardo. Que Clara haya “trabajado cinco días en el informe” no es argumento para que Eduardo lo acepte; el esfuerzo no cuenta como parámetro de calidad.

Las opiniones efectivas son las expresadas por quien está “autorizado” para hacerlo. Cualquiera puede emitir juicios, pero no cualquiera puede emitir juicios válidos. La validez de un juicio está conectada con la autoridad (propia o delegada) de quien lo emite, para así usarlo como base de acciones futuras.

Los equipos de fútbol invisten al árbitro con autoridad para evaluar si un jugador está actuando dentro de las reglas, o si ha cometido una infracción. Un jurado puede declarar inocente o culpable al acusado de un crimen. En su carácter de jefe, Eduardo tiene la capacidad para evaluar el informe de Clara porque la compañía (y Clara misma, al haber aceptado trabajar para él) le da autoridad para ello. Si el hijo de Eduardo quisiera descalificar el informe de Clara o si un aficionado del público quisiera cobrar un penal, sus opiniones serían no válidas e ineficaces, ya que no están autorizados para hacer esos juicios.

El permiso para evaluar es sumamente poderoso. En el ámbito empresario, por ejemplo, ha habido una revolución acerca de quién tiene autoridad para juzgar la calidad de los productos. Antes del movimiento de la calidad total, las compañías consideraban que los ingenieros de control de calidad eran los únicos con autoridad para estimar los defectos en los productos y servicios. Una innovación que trajo la filosofía de la calidad total fue trasladar esa autoridad de los ingenieros a los clientes. El usuario final, interno o externo, terminó siendo el único autorizado para determinar si un producto o servicio es de alta o baja calidad (es decir si lo satisface o no).

En el ámbito personal, es uno el que (tal vez inconscientemente) autoriza a otros a evaluarlo. Si un borracho que me topo en la calle me dice que soy insoportable, mi reacción es muy distinta de si me lo dice mi amigo. La diferencia es que al borracho no le doy permiso para calificarme (o sea, su calificación no tiene importancia para mí, aun cuando no pueda impedir que la exprese), y a mi amigo sí.

Las opiniones efectivas influyen en la acción. Para que una opinión cuente, es necesario que genere consecuencias prácticas. Las acciones que se deriven de una opinión deben ayudar a su dueño a responder a la

situación que enfrenta de acuerdo con sus necesidades e intereses. Por ejemplo, si pienso que un posible socio es “confiable”; estaré dispuesto a entrar en sociedad. Si opino que una operación financiera es de “alto riesgo”, requeriré una alta tasa de retorno. Si creo que un candidato para un cierto trabajo está más calificado que otro, le daré prioridad. Una opinión efectiva sugiere un curso de acción. Si un juicio pretende simplemente describir la realidad está fuera de lugar, porque ese es el papel de las observaciones.

Mientras que las observaciones se refieren al pasado, las opiniones relacionan el pasado con el futuro. Uno dice: “Arturo no está capacitado para ser manager de cuentas”, en base a observaciones referidas a conductas o experiencias del pasado: Arturo ha recibido bajas calificaciones de su jefe en lo que hace a las relaciones humanas; Arturo nunca ha sido líder de un equipo; varios clientes se han quejado de sus respuestas abruptas. Arturo podrá ser competente en aspectos técnicos, pero hay evidencias históricas que cuestionan su habilidad para interactuar con otras personas. El pasado es la base fáctica de toda opinión efectiva.

Por otro lado, el ser humano opina porque está preocupado por el futuro. Estamos siempre proyectándonos hacia el momento siguiente, a la semana siguiente, al año siguiente. Es en el futuro cuando las consecuencias de las acciones tienen lugar. Es en el futuro cuando los objetivos serán alcanzados, o no. Los juicios condensan experiencias pasadas y las extrapolan como guía para la acción que determinará el futuro. El juicio es una generalización que expande lo conocido hacia lo desconocido. Uno no puede saber si su empleado se comportará en forma responsable en el futuro, pero confía en él en base a sus conductas pasadas. Por supuesto, ningún juicio ofrece certezas: la impuntualidad en el pasado no garantiza que se llegará tarde a la próxima reunión. Sin

embargo, los juicios fundados son una guía para hacer inferencias sobre lo que no podemos observar.

Evaluando a las personas

Un área particularmente fértil para los malentendidos y los problemas es la de los juicios sobre las personas. La forma como uno evalúa a la gente (y a sí mismo) tiene enorme significado. Llamaremos “caracterizaciones” a las opiniones sobre las personas. Las caracterizaciones son útiles para resumir una serie de observaciones sobre una persona y extrapolarlas. Pero son peligrosas cuando se expresan con la arrogancia de la certeza. Tomar una caracterización como una descripción de una parte sustantiva de un ser humano, lleva a suponer en forma rígida que su conducta pasada establece su comportamiento futuro. O que su comportamiento en cierta área de su vida prescribe su comportamiento en todas las demás. (Más precisamente, el supuesto es que el comportamiento observado está determinado por una característica permanente e inmodificable de la personalidad. Esta característica, se supone, continuará determinando el comportamiento de la persona dondequiera que vaya.)

Una caracterización es una generalización, una proyección tentativa de lo conocido hacia lo desconocido. Toda proyección o generalización sobre las personas, sin embargo, se halla limitada por la autonomía y la libertad esencial del ser humano. No obstante los efectos de la inercia, la voluntad del ser humano le permite escapar de un determinismo material o histórico. Mediante el uso de su libre albedrío, puede modificar tendencias y propensiones de la personalidad. Ésta es la raíz del aprendizaje y del crecimiento: la posibilidad de cambiar. Aseverar con arrogancia que uno “sabe” lo que otra persona “es” y lo que “hará” en consecuencia, implica olvidar que el otro es un “tú”, como lo llama Martín Buber², para transformarlo en un “eso”. (Asimismo, implica creer que también uno es

un “eso”). De acuerdo con Buber, “el yo que se relaciona con un tú, es radicalmente distinto del yo que se relaciona con un eso”.

Como dice el refrán, “El que a hierro mata, a hierro muere”. Quien aplica caracterizaciones tóxicas a otros, también suele aplicárselas a sí mismo. Creer que uno “es bueno”, es tan peligroso como creer que uno “es malo”. Cualquiera de estas dos caracterizaciones congela el flujo permanente de la vida y reifica (convierte en cosa) el proceso de desenvolvimiento continuo del ser humano. Aquellos que viven en el mundo de las opiniones inconscientes, generalmente son presa fácil de ataques a su autoestima, ya que se cosifican a sí mismos, del mismo modo como cosifican a los demás. Así es como Rumi³, el famoso místico sufí, afirma:

Defíneme y límitame, te privas de ti mismo.

Clávame en una caja de frías palabras,

esa caja será tu ataúd.

No sé quien soy.

Estoy en una asombrosa confusión lúcida.

No soy cristiano ni judío,

ni siquiera soy musulmán.....

Por cierto, Rumi era musulmán, pero su punto es que “musulmán” es una etiqueta como cualquier otra. Su verdadero ser, como el de otro ser humano, trasciende todo encasillamiento. (Ahondaremos en esta noción en el Capítulo 25, Tomo 3.)

Tomar las caracterizaciones como observaciones impide el aprendizaje y “congela” a las personas. Supongamos que alguien opina que “José es un mediocre”. Esta caracterización implica que considera que la mediocridad es una característica intrínseca e inmutable de José. En la medida en que interprete tal caracterización como una observación y no como un juicio,

pensará en José como un objeto estático, incapaz de cambiar, al cual, desde su perspectiva privilegiada, puede describir con precisión.

Ser un mediocre, sin embargo, no es una propiedad de José; es sólo una opinión de un individuo, desde su particular punto de vista, fundada en limitadas experiencias, dentro de un ámbito restringido y orientada por sus intereses y preocupaciones. De hecho, la opinión de mediocridad refleja más la insatisfacción que alguien siente con José (y su conducta), que alguna cualidad esencial de José. Otra persona, con distintos parámetros de exigencia, por ejemplo, podría considerar a José “sobresaliente” aun partiendo de las mismas observaciones. José no es un mediocre. José es una persona que se ha comportado (hasta el momento) de una manera que no satisface los criterios de desempeño que alguien aplica en cierta área, por lo cual esa persona no se siente particularmente inclinada a considerarlo como un recurso valioso. Si se relativiza esa caracterización, se abre la posibilidad de que José pueda aprender a desempeñarse de acuerdo con las expectativas del otro. José puede haberse comportado en forma “mediocre” hasta ahora, pero puede aprender a comportarse “excelentemente” en el futuro.

Quien entiende que las caracterizaciones son provisionales y fundadas en comportamientos pasados, también entiende que los comportamientos presentes pueden fundar una caracterización distinta en el futuro. Como ya hemos dicho, el presente es el futuro del pasado (la identidad actual es consecuencia de acciones anteriores), pero el presente es también el pasado del futuro (las acciones actuales generarán la identidad futura). En su entorno social, uno produce una identidad, tanto mediante sus acciones, como a través de los juicios que esas acciones generan en los demás. Lo que uno hace crea una imagen en la mente de las personas y fundamenta las caracterizaciones que dichas personas hacen sobre uno. Esos juicios y opiniones tienen consecuencias: abren y cierran

posibilidades. Si los demás piensan que soy digno de confianza, por ejemplo, se relacionarán conmigo de manera muy distinta que si piensan que no lo soy. Si alguien muestra competencia en management o en marketing, se le permitirá participar en ciertas conversaciones de las que sería excluido de no merecer el juicio de competencia en tales dominios.

La clave para el diseño de la identidad pública es comprender que la identidad no es algo que se *tiene* en el interior y que los demás *descubren*. La identidad es algo que se *produce* mediante acciones. Cuando uno cree que carece de liderazgo o de creatividad, por ejemplo, corre el riesgo de quedar atrapado en la incompetencia. El liderazgo y la creatividad no son cosas que hay en el cuerpo, que se pueden poseer o no. Liderazgo y creatividad son juicios de una comunidad sobre la capacidad de uno para realizar ciertas acciones en forma efectiva. Uno puede preguntarse entonces qué competencias necesita desarrollar para actuar de manera que los demás lo juzguen como creativo o líder. Esta pregunta abre un espacio para el aprendizaje y la transformación.

Las caracterizaciones implican riesgos, pero para orientarse en el mundo, es necesario hacerlas. Formarse opiniones sobre la gente es esencial para determinar a quién promover, en quién confiar, a quién consultar, con quién asociarse, de quién aprender, por quién preocuparse, de quien cuidarse. La clave es “apropiarse” de las caracterizaciones y tratarlas con humildad y cuidado, igual que a las otras interpretaciones, sabiendo que no son verdaderas o falsas, sino efectivas o destructivas. Las caracterizaciones efectivas son responsables, fundadas, autorizadas, lógicamente razonadas (en comparación con estándares explicitables) y orientan las acciones hacia la creación de un futuro más deseable.

Confrontación vs. reprobación

La confrontación es un sincero proceso que tiene por objeto corregir los problemas de desempeño, desarrollar el compromiso para el mejoramiento continuo, mantener relaciones saludables y promover un sentido de dignidad e integridad personal. Esto implica hacer frente a los problemas con honradez, tratándolos en forma abierta y sin antagonismos personales. En oposición a la reprobación, al confrontar uno se orienta hacia un problema específico, provee hechos e ilustraciones concretas, se concentra en el comportamiento, e intenta resolver la situación a través de un pedido. Confrontar no sólo apunta a mejorar la tarea, sino que también refuerza la calidad de los vínculos y la autoestima de todos los participantes. (Incluso la persona a quien se confronta puede sentir el pleno respeto que tiene el otro por su integridad. Confrontar a alguien implica respetarlo, tomarlo con seriedad.)

Las diferencias fundamentales entre confrontar y reprobación están ilustradas en el cuadro siguiente:

| Acción | Confrontar | Reprobar |
|---------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Ámbito | específico | general |
| Ilustración | concreta | abstracta |
| Sustentada por | hechos | opiniones |
| Parámetros | explícitos | implícitos |
| Razonamientos | abiertos, discutibles | cerrados, no discutibles |
| Enfocada en | comportamiento | características personales |
| Objetivos | resolución | culpa |
| Construcción | vínculos, autoestima | ego del superior |
| Llamada a la acción a través de | pedidos y compromisos | órdenes y sumisión |

Eduardo y Clara

Con un mejor manejo del lenguaje, el encuentro entre Clara y Eduardo podría ser más productivo.

Eduardo se acerca al escritorio de Clara.

-- ¿Podemos hablar unos minutos sobre el informe? - pregunta.

-- Por supuesto - dice Clara- . ¿Qué le pareció?

-- Lo lamento, pero no me dejó satisfecho. Sé que ha trabajado duro para prepararlo y aprecio su esfuerzo. En verdad, la mayor parte está bien para mí, pero hay algunas cosas que quiero pedirle que cambie.

-- ¡Que contratiempo! Me sorprende su insatisfacción, ya que me preocupé muchísimo tratando de cumplir con todos sus requerimientos. Esperaba que estuviera más que complacido con el producto final.

-- La entiendo, y repito que aprecio su esfuerzo. Aunque hay algunos problemas con el borrador que me entregó, la buena noticia es que tenemos tiempo para corregirlo. Si le cambia el formato, resume las primeras dos secciones y agrega la información sobre la productividad, creo que quedará 10 puntos. ¿Para cuándo podría hacerlo?

-- Ahora mismo. Como dije, este informe es mi primera prioridad. Me ayudaría mucho que me dé más detalles sobre cómo le gustaría que modifique el informe. Diez minutos de su tiempo para revisar juntos lo que hice hasta ahora tendrían gran valor para mí.

-- ¡Por supuesto! Me alegra ver su buena disposición a atacar el problema cuanto antes. Vayamos a la sala de reuniones. Podemos usar la mesa grande para trabajar lado a lado...

Referencias

1. Maturana, Humberto.
2. Buber, Martín
3. Rumi: *The Way of Passion*, *op. cit.*

CAPÍTULO 11

Exponer e indagar

No me importa cuánto sepas,
hasta que sepa cuánto te importo.

Stephen Covey

Bernardo lanza una mirada a la sala de reuniones.

-- ¿Dónde está el termostato? -pregunta sin dirigirse a nadie en particular-. Me estoy congelando.

-- No hay -contesta Estela, sin levantar la vista de sus papeles -. Tenemos aire acondicionado central. ¿Necesita un abrigo?

*-- No gracias --responde Bernardo. Y agrega musitando entre dientes:
-- Otro ejemplo más de la tiranía de la centralización.*

Bernardo, Estela y Daniel están comenzando la última reunión sobre el rediseño de los sistemas de información. Los tres han sido designados para desarrollar una respuesta a la creciente demanda de información y canales de comunicación. Sostienen posiciones divergentes y no han podido llegar a ningún acuerdo.

Daniel, defensor de la centralización, dice a Bernardo:

-- Su comentario está fuera de lugar. La centralización es menos flexible, pero si no mantenemos los sistemas en un departamento central, vamos a tener plataformas múltiples y una enorme duplicación de gastos. Además, si dejamos que cada departamento haga lo que quiere, vamos a propiciar la formación de feudos, cada manager

elegirá lo que le convenga a su área sin preocuparse por la necesidad de tener un protocolo común para la compañía. Rápidamente nos quedaremos sin canales de comunicación global. Descentralizar es invitar al caos y a la desintegración. Necesitamos sistemas centralizados para mantener la disciplina y maximizar las economías de escala.

Bernardo replica:

-- Descentralizar tiene sus riesgos, pero es la única estrategia razonable. ¿Cómo responderá una burocracia central a las necesidades específicas de cada departamento? No puede. Contabilidad e Ingeniería tienen requerimientos muy distintos, que no pueden ser atendidos con una tecnología común. Usted no es contador ni ingeniero. Si usted estuviera al frente de Sistemas, ¿cómo podría evaluar qué tecnología es la mejor para ellos? No podría. Propongo que dejemos que cada departamento determine lo que necesita y tenga el máximo de flexibilidad para adquirirlo. Es lo más efectivo.

-- Supongo que usted también permitiría que la división de Ingeniería de Buenos Aires tenga un sistema diferente del de Córdoba -exclama Daniel en tono cínico-. ¿Por qué no dejamos que cada ingeniero diseñe su propio sistema personal? De esta manera, cada empleado podría tener flexibilidad total. ¡Vamos hombre, sea razonable! Es imposible manejar tal complejidad.

*-- ¡Señores! deténganse un momento -interviene Estela-. Están tan ofuscados discutiendo sobre la centralización, que olvidan la variable más importante. El tema no es **cómo** debemos llevar a cabo la administración de sistemas; el tema es **si** debemos tener una administración de sistemas interna. Tercerizar es la estrategia del*

futuro. Lo mejor es contratar recursos externos y dejar que ellos tomen las decisiones de centralizar o no, basados en su experiencia. Así podremos maximizar la flexibilidad y minimizar los costes. ¿Para qué invertir en infraestructura si podemos utilizar la de los proveedores del servicio? Dejemos que ellos se hagan cargo de los dolores de cabeza del hardware y del software.

-- ¿Economía? -ríe Danie -. ¿Cree que los proveedores no incluyen en sus tarifas jugosos márgenes de utilidad? Además, ¿qué saben ellos sobre nuestras necesidades? Antes de firmar el contrato son todo sonrisas, pero una vez que cierran el acuerdo, sacan a relucir sus colmillos. Esos tipos son un cáncer: cuando entran en la organización no se los puede erradicar. Vamos, ¿qué les parece si ponemos un poco de realismo en esta conversación?

Bernardo mira en torno una vez más. - ¿Están seguros de que no hay un termostato? -pregunta-. Se está recalentando el ambiente...

La conversación reproducida es un ejemplo de ineffectividad, pérdida de tiempo y maniobras políticas. Situaciones como esta dan mala fama al management y descorazonan a aquellos que pretenden trabajar en equipo. El objetivo de la reunión, preparar una propuesta sobre los sistemas de información, está muy abajo en la escala de prioridades. Cada participante parece más interesado en defender su posición que en pensar junto a los otros cómo resolver el problema. En esta batalla de egos, la preocupación principal es convencer a los demás de que uno tiene razón; ganar es mucho más importante que cooperar.

Como en muchas conversaciones de negocios o de la vida personal, los participantes monologan en compañía, sin escucharse ni hacerse

preguntas. Cada uno declama su opinión como si fuera la única verdad y se ocupa de destruir las opiniones de los demás como si fueran totalmente inútiles. El tema de la reunión, como la mayoría de los temas de la vida, es complejo y presenta distintas facetas. Cada persona, sin embargo, mira al problema exclusivamente desde su punto de vista convencida de que es el único posible. De acuerdo con su criterio, aquel que no comparte sus ideas está equivocado o tiene alguna intención personal y privada que no concuerda con los intereses de la compañía.

Esta conversación fue inefectiva porque los participantes se ocuparon de:

- ***exponer improductivamente.*** Bernardo, Estela y Daniel expusieron sus conclusiones sin revelar sus procesos de razonamiento. Ello impidió que los demás evaluaran sus datos, su lógica y sus inferencias. Al no tener acceso a los pensamientos subyacentes, los colegas no pudieron cuestionar sus proposiciones u ofrecer puntos de vista alternativos. La opción era aceptar o rechazar cada conclusión como un todo, sin posibilidad de tomar partes de los razonamientos individuales para integrarlas en un razonamiento conjunto;
- ***indagar improductivamente.*** Bernardo, Estela y Daniel no hicieron preguntas efectivas. Cada uno de ellos trató de promover exclusivamente su posición, sin intentar entender a los otros. Los tres estaban más preocupados por “tener razón” que por “ser efectivos”. Su objetivo era hablar y persuadir, no preguntar, escuchar y comprender. En lugar de explorar los puntos de vista de los demás con interés y respeto, formularon preguntas retóricas, una manera más de defender su posición.

Más allá de su posible competencia técnica, Bernardo, Estela y Daniel sufren de graves deficiencias comunicacionales. El conocimiento técnico

es condición necesaria pero no suficiente para el éxito de la empresa. Sin un basamento técnico es imposible entrar en el juego, pero para ganar hace falta algo más que eso. Por ejemplo, para jugar al ajedrez es necesario conocer los movimientos de las piezas, pero para ganar hace falta mucho más que saber las reglas. En el mundo de los negocios, para obtener (y sostener) una ventaja competitiva, la organización necesita personal que pueda combinar su conocimiento técnico con el de los demás en forma sinérgica. Por eso es tan vital desarrollar un modelo organizacional fundado en relaciones auténticas y honorables entre los seres humanos. La empresa es un sistema en el que las personas se asocian para alcanzar resultados de otra forma inalcanzables. Esta asociación se basa en procesos de comunicación efectiva. Y estos procesos se asientan en el arte de equilibrar en forma productiva el exponer y el indagar.

Control unilateral

El objetivo explícito de la conversación entre Bernardo, Estela y Daniel era integrar sus conocimientos y crear la mejor propuesta posible para la administración de los sistemas de información de la compañía. Sin embargo, por debajo de la superficie, existían objetivos antagónicos: obtener el control, convencer a los demás, demostrar conocimiento, validar la autoimagen, aparecer inteligente, imponer las ideas propias, sentirse poderoso, etc. Estos objetivos nacen del modelo mental al que llamamos “control unilateral” en el Capítulo 6 (Tomo 1).

Quien opera de acuerdo con el modelo de control unilateral cree tener siempre la razón. Por eso, intenta determinar tanto el objetivo de la interacción, como el proceso para alcanzarlo (“quién mejor que yo para hacerlo”). El controlador piensa que la única válida es **su** definición de aquello que se necesita lograr y la forma en que debe ser obtenido. Se ve

a sí mismo siempre en lo correcto, y a los demás siempre equivocados; supone que él es racional y abierto, mientras que los demás no lo son; que solamente él está actuando en beneficio de todos. Entonces, asume "la responsabilidad" de conducir la reunión en la dirección "apropiada". Cuando este modelo se instala en forma generalizada, las interacciones son sumamente belicosas (o hipócritas) e improductivas. Se observa en ellas el crecimiento de la defensividad, la incapacidad para aprender, la rigidez, la falta de compromiso, los manejos políticos, el aumento de los errores y la pérdida de competitividad.

Exponer en forma improductiva

El modo tradicional de exponer está basado en la guerra y en los deportes competitivos. La conversación es un juego de suma cero, mi triunfo es la derrota de mi oponente y viceversa. No hay espacio para trabajar juntos, cambiar las reglas, disolver restricciones, inventar nuevas opciones o crear valor. La estrategia principal es quitarle poder al otro. De la misma forma, la estrategia principal del otro es quitarle poder a uno. Ya que sólo hay una cantidad fija de "razón", cuanto más uno tenga, menos tendrá el otro y cuánta más tenga el otro, menos tendrá uno. En una conversación así, la manera de obtener poder (razón) es argumentar por la idea propia y socavar las ideas de los demás.

En realidad, lo que está en juego no es la razón sino la autoestima y la imagen pública de los interlocutores-contrincantes. Cada uno cree que su valor personal aumenta cuando "gana" y disminuye cuando "pierde"; por lo tanto, no hay posibilidad de cooperar. La premisa en la mente de quienes operan de acuerdo con este modelo es: "Necesito prevalecer para demostrarle al mundo que tengo razón y que, en consecuencia, soy valioso. Tengo todos los datos necesarios y mis opiniones son las únicas razonables. Mis conclusiones son ineludibles, ya que mi lógica es

perfecta. He considerado todas las posibilidades y he elegido la mejor. Cualquiera que esté en desacuerdo conmigo está en contra del objetivo y tiene intenciones ocultas. Mi trabajo es convencer a los demás de que actúen en la forma correcta (la que yo propongo), de modo tal que todos reconozcan que soy yo quien tiene razón”. Este modelo afirma que sólo es posible ganar individualmente. La conversación es una contienda para probar quién vale más (es más inteligente, tiene más poder, está más informado, etc.).

Algunas estrategias del *exponer improductivo* son:

- presentar opiniones como si fueran hechos comprobados;
- no explicar ni revelar razonamientos que justifiquen la opinión;
- no dar ejemplos ni ilustrar en forma práctica el significado de la opinión;
- no exponer dudas ni revelar áreas de inseguridad o ignorancia;
- evitar preguntas y objeciones;
- argumentar que la opinión propia es la única razonable;
- hablar más que escuchar, interrumpir a los demás;
- demoler los argumentos de los otros.

Estas estrategias:

- impiden que uno comprenda la posición de los demás;
- impiden que los demás comprendan la posición de uno;
- dañan los vínculos entre las personas;
- dificultan el descubrimiento y la resolución de los problemas sistémicos;
- crean resentimiento y resignación;
- destruyen la efectividad colectiva;
- generan una severa desventaja competitiva para la organización.

Indagación improductiva

En la mayoría de las discusiones, la indagación brilla por su ausencia. Cada participante está tan concentrado en defender su posición, que no encuentra sentido alguno en desperdiciar recursos (atención, tiempo, esfuerzo) para entender la posición del otro. Por otro lado, hacer preguntas genuinas puede darle al “contrincante” la oportunidad de reforzar su argumento y exhibir algún área de ignorancia propia. En una conversación donde opera el modelo de control unilateral, todos tratan de evitar estos reveses. Cuando los participantes de una conversación no se hacen preguntas y ni siquiera verifican que su comprensión de lo que los demás dicen es acertada, la conversación se convierte en una puja de intereses.

En un debate (“debatir”, del latín *battuere*, “golpear”, raíz presente también en abatir, combatir, rebatir, embate, batalla y batallón) el objetivo de las preguntas no es entender las ideas de los demás. Quien indaga (improductivamente), lo hace para afirmar su posición o refutar la de otro. Algunas preguntas son una excusa para interrumpir a quien está presentando sus ideas, otras una forma refinada de ponerlo en ridículo; algunas buscan huecos en la defensa del oponente, otras van francamente al ataque. Estas preguntas son como un interrogatorio donde el fiscal busca desvirtuar la historia del acusado. La indagación improductiva es, en esencia, una forma alternativa de exponer la propia “verdad”.

Particularmente peligrosas son las preguntas que ocultan en su raíz supuestos tóxicos. Mantener estos supuestos bajo la superficie, los hace indiscutibles. Por ejemplo imagine a un fiscal preguntando al reo: “¿Hasta cuándo seguirá mintiendo?”. Cualquier respuesta condena al acusado. No hay manera de responder a la pregunta sin validar el supuesto escondido:

él ha estado mintiendo y está mintiendo. La única forma de evitar la trampa es cuestionar la pregunta, desafiar el supuesto en sus fundamentos a la manera zen: "¿Qué le hace pensar que he estado mintiendo? He estado diciendo la verdad, así que su pregunta no tiene sentido".

Algunas estrategias del *indagar improductivo* son:

- expresar las declaraciones como preguntas;
- formular sólo preguntas conductistas o retóricas;
- no formular preguntas que expongan desconocimiento;
- solicitar las opiniones del otro sólo para verificar que concuerdan con las propias;
- escuchar únicamente aquello que concuerda con las ideas propias, y descartar el resto;
- no hacer preguntas sobre datos o razonamientos;
- utilizar las preguntas para interpelar;
- esconder supuestos tóxicos en el trasfondo de la pregunta capciosa.

Las consecuencias del indagar improductivo son las mismas que las del exponer improductivo.

Un modelo diferente para exponer e indagar

Hay otra manera más productiva de exponer e indagar. Una manera que promueve el aprendizaje mutuo, el trabajo en equipo y el compromiso individual hacia un propósito común. Esta manera exige dejar de lado viejos hábitos y modificar actitudes. En vez de orientarse hacia el control unilateral, el exponer e indagar productivos apuntan a la efectividad, al respeto y al aprendizaje. La premisa que hay en la mente de quienes lo utilizan es algo así como: "Necesitamos trabajar juntos para comprender y encarar estos temas con efectividad. Yo tengo ciertos datos y opiniones,

pero no tengo toda la información. Puedo estar haciendo inferencias incorrectas. O tal vez existan aspectos que no he considerado. Mi trabajo es aprender y ayudar a que otros aprendan, de forma tal que entre todos podamos crear los mejores resultados posibles". Este modelo afirma que sólo se puede ganar en conjunto. La conversación no es una contienda, sino un proyecto de equipo, donde todos los participantes ganan o pierden.

Para exponer e indagar en forma productiva es necesario reconocer que uno nunca tiene toda la información relevante. Como dice J. G. Bennett¹: "Tendemos a vernos a nosotros mismos principalmente a la luz de nuestras intenciones, que son invisibles para otros, mientras que vemos a otros principalmente a la luz de sus acciones, que son visibles para nosotros". Al interactuar con otra persona uno se encuentra frente al misterio de su conciencia. Es imposible leer la mente del otro, por lo cual es imposible conocer lo que piensa (a menos que él lo haga explícito). Uno tiene acceso sólo a los estados internos propios: pensamientos, emociones, deseos, sensaciones, ideas, conocimiento, información, perspectivas e intenciones. Uno sabe cómo ve la situación y qué alternativas de acción tienen sentido para perseguir sus objetivos. Uno también experimenta desde sí mismo lo que el otro dice, hace, y en qué forma lo afecta. Pero uno **no** tiene acceso a los estados internos del otro: **sus** pensamientos, emociones, deseos, sensaciones, ideas, conocimiento, información, perspectivas, objetivos e intenciones.

Uno no sabe cómo el otro percibe la situación y qué alternativas de acción tienen sentido para él. Tampoco tiene la posibilidad de experimentar desde el punto de vista del otro lo que uno mismo dice, hace y cómo esto lo afecta. Sin importar cuánta información uno pueda recabar, hay mucho de lo cual uno no es (ni puede ser) consciente sin la ayuda del otro. Igualmente, hay mucho de lo que el otro no es (ni puede ser) consciente

sin la ayuda de uno. Esta ayuda se pide indagando productivamente y se ofrece al exponer en forma productiva.

Pensar es infinitamente más veloz que hablar. Es imposible revelar todo lo que se piensa. Por eso es necesario encontrar formas operativas de compartir datos, razonamientos, perspectivas, intenciones, objetivos y preocupaciones. Lo primero es determinar en qué circunstancias vale la pena profundizar y hacer explícitos los razonamientos. Explicar todo lo que uno dice, en todo momento, haría imposible conversar. No explicar nada, en ninguna situación, hace imposible comprender. La señal para desconectar el piloto automático y prestar más atención, aparece cuando una diferencia de opiniones genera un desacuerdo relevante. Ante una dificultad de este tipo, conviene, una vez más, recordar la máxima japonesa "un defecto es un tesoro", para luego abocarse a localizar las causas-raíz del desacuerdo, analizando el proceso mediante el cual los distintos interlocutores han llegado a distintas conclusiones. Si en lugar de "arreglar" el desacuerdo (escondiéndolo o peleando por tener razón), los interlocutores lo utilizan como una oportunidad para profundizar su comprensión mutua, serán capaces de trabajar con mayor efectividad, en un clima más productivo para las relaciones humanas.

Tomemos por ejemplo el caso de Alberto y Miguel, encargados de coordinar la carga de los camiones. "Nos convendría empezar por las entregas urgentes", dice Alberto. "Sí", dice Miguel. En este caso, no hay necesidad de pasar del piloto automático al manual: ambos concuerdan en sus apreciaciones. Sin embargo, Miguel podría decir: "Me parece mejor empezar por las entregas a nuestros clientes más importantes". En este caso, es necesario investigar las posiciones: cada uno tiene una recomendación distinta. Estas recomendaciones son consecuencia de sus opiniones divergentes y esas divergencias son consecuencia de diferencias en la información, o en la interpretación de la información, o de

los intereses y objetivos de cada uno. Por ejemplo, Alberto puede estar más preocupado por “entregar a tiempo” y Miguel por “satisfacer a los grandes clientes”. A priori, ninguno “tiene más razón” que el otro; ambos tienen su razón. Si exploran sus razonamientos en forma productiva, Miguel y Alberto podrán tomar una decisión compartida que contemple todos los intereses y que mejore su relación laboral.

Una vez tomada la decisión de investigar los razonamientos, el paso siguiente es hacerlo en forma productiva.

La exposición productiva

El exponer productivo es una forma de abrir a los demás los razonamientos propios para ayudarlos a entender por qué uno piensa lo que piensa. Permite a los demás aportar (y/o cuestionar) elementos del proceso de pensamiento en vez de discutir el producto final. Exponer en forma productiva genera un pensamiento colectivo, crea una comprensión y dirección compartida y transforma las palabras en acciones coordinadas. Este exponer, que implica asimismo exponerse, ayuda a revelar y resolver diferencias de conocimiento (compartir datos), diferencias de razonamiento (compartir estándares y deducciones) y diferencias de propósito (compartir objetivos).

Algunas estrategias para exponer productivamente

- *Apropiarse* (hacer propias) de las opiniones, inferencias e interpretaciones que uno expresa. Reconocer que esas ideas son “lo que uno piensa” y no “la verdad objetiva”. Más aún: que ese pensamiento nace de bases precarias y siempre perfectibles. En vez de decir “esto está mal”, uno puede declarar “esto no me satisface” o

“no lo acepto”. En vez de opinar que “la comida está deliciosa”, uno puede decir, “la comida me resulta deliciosa”.

- Admitir, implícitamente ante sí mismo, o explícitamente ante los demás, que uno puede estar equivocado (por tener información incompleta, por haber cometido un error lógico, por hacer inferencias inválidas, por no haber considerado alternativas relevantes, por desconocer objetivos de otros o por cualquier otra razón). Operar con la pretensión de ser dueño de una razón infalible es una muestra de arrogancia y una receta para generar la discusión improductiva.
- Exponer aquellos supuestos, prejuicios y presunciones de los que uno sea consciente. Plantear el escenario en el cual uno asume que se desarrollan los acontecimientos que va a analizar permite a los demás contextualizar el argumento y comprender mejor el razonamiento. Es imposible expresar todos los supuestos, pero eso no implica que no se puedan presentar algunos particularmente relevantes.
- Exponer las observaciones (datos objetivos) que fundamentan su razonamiento. Recordar que los datos apoyan las conclusiones pero no las validan. Reconocer que puede haber otros datos relevantes que uno no ha incluido en el análisis, o que las observaciones pueden estar sujetas a error.
- Exponer las inferencias lógicas y las comparaciones con estándares que llevan del razonamiento de los datos a las conclusiones. Hacer estos estándares tan explícitos como sea posible.
- Recomendar acciones basadas en las opiniones que uno sostiene. Explicar las consecuencias que uno prevé por actuar (o no actuar) en

la situación considerada. Comparar estas consecuencias con los objetivos.

- Ilustrar el razonamiento con ejemplos y casos concretos. Plantear situaciones que permitan a los demás entender los alcances del razonamiento y las recomendaciones de acción en contextos específicos.
- Verificar que los demás hayan entendido el argumento. Darles oportunidad para hacer preguntas que promuevan aclaraciones, alentarlos a indagar.
- Invitar a los demás a que opinen sobre la perspectiva expuesta y ofrezcan complementos o alternativas. Indagar cuáles son sus reacciones respecto de los argumentos y solicitar oposición a estos. Preguntar, por ejemplo: "¿Qué piensan?" "¿Tienen datos distintos o complementarios?" "¿Ven brechas en mi razonamiento?" "¿Llegan a conclusiones diferentes?" "¿Están satisfechas sus preocupaciones?" "¿Se les ocurren otras formas de ver el problema?" "¿Qué desacuerdos tienen con mi punto de vista?".
- Evitar la tentación de defender la posición propia, antes de comprender la oposición de los demás. Colocarse en la postura de indagar antes de volver a exponer. Si alguien expresa dudas sobre la conveniencia de alguna estrategia, preguntarle, por ejemplo "¿Cómo le parece que podríamos encarar el problema de una manera más efectiva?".

Exponer con humildad y respeto considerando las posiciones alternativas no debilita el argumento; lo re-orienta desde control unilateral hacia el aprendizaje mutuo. En vez de operar sosteniendo que "yo estoy en lo

correcto y los demás están equivocados", el exponer productivo se basa en creer que "yo veo la situación desde mi perspectiva limitada y sujeta a error. Por eso quiero exponer mis observaciones, pensamientos, preocupaciones, intereses, y conocer las reacciones de los demás. Juntos podemos crear un resultado más efectivo".

La humildad y el respeto desarman la confrontación por posiciones, dejando que emerjan las diferencias verdaderamente significativas. Cuando los interlocutores operan con arrogancia y falta de consideración, el conflicto relevante (cómo aplicar recursos limitados a objetivos ilimitados) por lo general queda oculto tras el conflicto irrelevante (quién tiene razón). Pero si el control unilateral es tan pernicioso, ¿por qué está tan extendido?

La raíz de estas prácticas improductivas se halla en el proceso de aculturación. En nuestra sociedad, uno aprende temprano en la vida a responder con oposición a los desafíos: "Si alguien te empuja", escuchamos, "resiste y devuélvele el empujón. Así probarás que no eres un alfeñique. Para sobrevivir es fundamental evitar que te pisen". Este mensaje está en todos lados: en la familia, el colegio, la televisión, el club deportivo, etc. Pero aun cuando adoptar este modelo preserve la identidad social del niño, tiende a cristalizarlo por el resto de su vida. Oponer fuerza a la fuerza no funciona. Cuando dos fuerzas iguales se oponen, el resultado es un equilibrio estático. Hay un gran gasto de energía sin ningún resultado; la imagen perfecta de la ineficiencia.

La base de la danza conversacional (y el arte marcial del aikido) es moverse en círculo, no oponer fuerza contra fuerza sino utilizar un vector angular para redirigir la energía en oposición. La nueva recomendación sería: "Si alguien te empuja, no lo resistas; por el contrario, ayúdalo a empujar jalándolo en la dirección de su empujón". En términos

conversacionales esto significa que si alguien se opone al argumento que uno presenta, en vez de “defenderse” es mucho más práctico indagar sobre la oposición y armonizar las fuerzas opositoras. Contraponer fuerza (exponer) contra fuerza (exponer) genera estancamiento; enfrentar fuerza (exponer) con receptividad (indagar) genera fluidez y armonía.

Por ejemplo, en lugar de declarar "Debemos contratar a Jorge en vez de a Luis", se puede decir: "Preferiría contratar a Jorge y no a Luis. Me he reunido con cada uno, he leído sus antecedentes y hablado con quienes escribieron sus cartas de recomendación. Jorge me ha impresionado como el más calificado. Ha hecho un posgrado en comportamiento organizacional y ha trabajado en el área de educación durante los últimos quince años. Luis ha tenido éxito como consultor en el área de diseño de programas de entrenamiento, pero nunca ha trabajado como facilitador. Por eso opino que Jorge es el mejor candidato. Por otro lado, mi opinión se basa en unas pocas observaciones y muchas inferencias. Es posible que haya otros argumentos que indiquen que Luis puede sernos más útil que Jorge. Quisiera escuchar lo que piensan los demás".

Aun cuando otro participante de la reunión se comporte en forma agresiva (“¿Cómo que Jorge es mejor que Luis? Estás totalmente equivocado. Luis evidentemente es el candidato que necesitamos”), es posible mantenerse abierto y curioso sin traicionarse a uno mismo. Para eso, se debe utilizar la indagación productiva.

La indagación productiva

El indagar productivo es una forma de descubrir los razonamientos de los demás, de ayudarlos a exponer no solo lo qué piensan, sino por qué piensan lo que piensan. Permite a los otros presentar los elementos de su **proceso** de pensamiento y ser escuchados con respeto y atención.

Indagar en forma productiva genera un clima de colaboración y elimina las barreras defensivas. Escuchar de esta forma requiere abrirse a la perspectiva del otro y arriesgarse a aceptar su influencia. La indagación productiva ayuda a revelar y resolver diferencias, para así coordinar acciones en aras del propósito común de los interlocutores.

El indagar productivo es la contracara del exponer productivo. La gran ventaja de estas dos técnicas complementarias, es que basta con que un solo participante en la conversación sepa utilizarlas, para mejorar la calidad de la conversación en general (siempre que el otro acepte jugar con las nuevas reglas). Cuando uno expone sus ideas en forma productiva, está contestando implícitamente las preguntas que le haría un interlocutor que supiera indagar de manera productiva. Cuando uno indaga en forma productiva, está ayudando implícitamente al que expone a presentar sus ideas como si supiera exponer productivamente. De hecho, el interlocutor no necesita manejar términos técnicos como “exponer”, “indagar”, “observaciones”, “opiniones”, “escalera de inferencias”, “modelos mentales”, etc. Cuando uno es habilidoso, el otro no tiene por qué enterarse de que se está usando una técnica. Simplemente se produce una “buena” conversación donde todos se entienden y se tratan con respeto.

La condición fundamental para indagar productivamente no tiene que ver con una técnica sino con la actitud en la escucha. La apertura y receptividad para escuchar con total atención al otro es el trasfondo desde el cual se ejecutan todas las acciones del indagar productivo. El deseo profundo de entender al otro, de descubrir su mundo y adentrarse en él, nace de valores tales como la humildad y el respeto. *La capacidad de prestar atención es inversamente proporcional a la necesidad de tener la razón.* Cuanto más preocupado esté uno en probar que está en lo cierto, menos energía le queda para investigar los aportes de los demás.

Algunas estrategias para indagar productivamente

- No interrumpir (o “completar” las oraciones del otro). Es de suma importancia no cortar el discurso del otro, ya que esto indica insuficiente atención, impaciencia y falta de respeto. Si a uno se le ocurren preguntas y teme olvidarlas, puede escribirlas. Escuchar con interés y curiosidad sin apresurar al interlocutor (esto resulta ser particularmente difícil para los ejecutivos occidentales).
- Mantener contacto visual y una posición corporal abierta. Además de prestar atención, hay que demostrarlo. Si uno está mirando otra cosa (un libro, una pantalla de ordenador o de TV), será difícil establecer un vínculo atento con el interlocutor. En nuestra cultura, mirar al otro a los ojos es una señal de franqueza e interés. De la misma forma, no cruzar los brazos y orientar el torso hacia el interlocutor genera una sensación de contacto.
- Verificar que uno comprendió la perspectiva del otro e invitarlo a apropiarse de su interpretación mediante el *reflejo desintoxicante*. Esta técnica, utilizada en los procesos de mediación y resolución de conflictos, sirve para mostrar reconocimiento al otro; probar que se le ha estado prestando atención y facilitar la corrección si el otro se ha expresado mal o agresivamente. El reflejo desintoxicante consiste en resumir la postura del interlocutor re-expresándola en forma responsable y preguntándole si se ha captado lo que el otro intentó comunicar. Por ejemplo si Marcela dice: “Esta lista no sirve, hay que rehacerla...”, Paula puede indagar: “Entiendo que esta lista no te sirve y quieres una nueva versión. ¿Qué aspecto no te satisface? ¿Qué cambiarías para que te sea más útil?”. O, si Jorge protesta: “¡No se puede trabajar así, estamos llenos de trabas!”, Raúl puede devolver:

“¿Así que te resulta difícil trabajar en estas condiciones? ¿Qué cosas te traban? ¿Qué podría hacer yo para reducir estas trabas?”. Utilizar esta técnica en el curso de la conversación demanda un nivel de habilidad avanzado. Para empezar, es más fácil agregar al principio de la re-expresión “Entiendo que piensas que...”, o “Veo que te parece que...”. Por ejemplo: “Entiendo que piensas que esta lista no sirve y que hay que rehacerla”, o: “Veo que te parece que así no se puede trabajar y que estamos llenos de trabas”.

Si el otro cree que uno no resumió su posición correctamente, uno puede pedirle que lo corrija o que la vuelva a expresar. Es fundamental no seguir adelante con la conversación hasta que el otro no haya dado el visto bueno a la forma en que uno resumió sus ideas.

- Orientar la indagación hacia el aprendizaje y no a probar que uno está en lo cierto y el otro equivocado. Hacer preguntas abiertas que den al otro la posibilidad de expresarse. Admitir que aunque uno tenga una reacción visceral en contra de la opinión expresada, no conoce los elementos que llevan al otro a sostener tal opinión.
- Investigar los supuestos que subyacen a la interpretación del otro. Invitarlo a comentar las condiciones de contexto que dan sentido a su texto. Verificar las inferencias que uno hace sobre el marco conceptual que el otro usa para interpretar la situación.
- Preguntar por las observaciones y datos que sustentan el razonamiento del otro. Antes de evaluar si el razonamiento es cierto o relevante, intentar entender cómo su interlocutor lo fundamenta (o no) sobre bases fácticas. Por ejemplo: “¿Qué le hace pensar que nuestros clientes están satisfechos con el servicio?”, o: “¿Qué le hace creer que nuestra campaña publicitaria está fracasando?”.

- Pedir al interlocutor que manifieste sus inferencias lógicas y los parámetros de evaluación que utiliza. Intentar entender de dónde derivan esos criterios. Por ejemplo: “¿Qué condiciones debería satisfacer un candidato para que lo consideres aceptable?”, o: “¿Qué necesitarías que hiciera para probarte que estoy comprometido con la tarea?”.
- Indagar sobre las recomendaciones o sugerencias de acción que el otro deriva de su opinión. Invitarlo a explicar cómo esas acciones ayudan a conseguir ciertos objetivos. Pedirle que conecte estos objetivos con sus necesidades e intereses individuales (o colectivos). Por ejemplo “¿Qué sugerirías que hiciéramos entonces?”, o: “¿Cómo se vería afectado nuestro comportamiento en caso de aceptar tu perspectiva?”, o: “¿Qué conseguiríamos si alcanzáramos el objetivo que propones?”.
- Pedir que el interlocutor ilustre su razonamiento con ejemplos y casos concretos. Que plantee situaciones que le permitan a uno entender los alcances de su posición en contextos específicos. Por ejemplo, “¿Cómo se aplicaría tu sugerencia al caso de Rubén?”, o: “¿Me puedes dar un ejemplo de ‘no haberte prestado atención’? ¿Qué debería haberte contestado para que te sintieras escuchado?”.
- Verificar la comprensión de la posición de la otra persona resumiendo sus puntos principales. Uno puede decir, por ejemplo, "Permita que me asegure si he entendido correctamente; lo que usted cree es que..., porque ha visto repetidas veces que ..., y si seguimos así no se imagina cómo podremos lograr... Por eso sugiere ¿Lo he comprendido bien?". Esto sirve no sólo para constatar la comprensión propia sino para mostrarle al otro que uno prestó atención y está

preocupado por entender correctamente lo que quiere comunicar. Es una muestra muy importante de respeto que disuelve defensas y recelos. ¡Es imposible enfatizar lo suficiente cuán importante es escuchar al otro y hacerle saber mediante un resumen de verificación que uno le está prestando atención! Como dice Covey²: antes de ser escuchado es fundamental escuchar (y hacerle sentir al otro que ha sido escuchado).

- Una vez que el otro acepte el resumen de su posición, pedirle permiso para agregar información o presentar algún desacuerdo. No iniciar ninguna contra-argumentación sin el visto bueno del interlocutor. Por ejemplo: “Si le parece bien, quisiera presentarle algunos datos que parecen contrapuestos a su conclusión. ¿Estamos listos para iniciar el diálogo, o hay más cosas que usted quisiera expresar antes?”.

Esta forma de indagar tiene a la vez fuerza y flexibilidad. No es rígida ni endeble, pero tampoco es agresiva o abrumadora. Permite que quien la usa se mantenga abierto a nueva información y dispuesto a cambiar de idea, pero condiciona el cambio de las ideas propias al convencimiento de uno mismo, no a la presión externa de otros.

Volviendo al ejemplo anterior, donde uno prefiere a Jorge sobre Luis y propone contratarlo pero encuentra la oposición de un colega (“¡Cómo que Jorge es mejor que Luis!. Estás totalmente equivocado. Luis es claramente el candidato que necesitamos”), se podría indagar de la siguiente forma. “Hmmm. Veo que tenemos un desacuerdo, ya que tu crees que Luis es más adecuado que Jorge para este puesto. ¿Qué te hace pensar eso?”. De acuerdo con la respuesta (“Luis me parece mucho más maduro”), uno podría continuar: “¿Cómo te ha demostrado Luis esa madurez? ¿En qué forma la madurez de Luis mejora su capacidad para realizar esta tarea?”.

Estas preguntas son suaves, pero no débiles. En ningún momento uno traiciona su posición aceptando ideas en las que no cree. Simplemente indaga para completar su cuadro de situación. Si al final de la indagación uno sigue opinando que Jorge es el mejor candidato, puede expresarlo con sinceridad: “Escucho tus argumentos y aunque me parecen razonables, no llegan a convencerme. Sigo pensando que Jorge es el mejor candidato”. A esa altura, la diferencia de opiniones es sustantiva y requiere de un proceso de negociación para resolverse. (Ver el Capítulo 14.)

Aikido verbal

La indagación productiva sirve para responder aun a los ataques más tóxicos. Para armonizar esta energía cortante, es fundamental tener muy claro quién es uno. La efectividad de la herramienta, como ya hemos dicho, está condicionada a la conciencia del usuario. Si uno se “compra” la caracterización negativa, está perdido por más que sepa todas las técnicas de defensa. Investigaremos el tema de la autoestima y la identidad en el Capítulo 25 (Tomo 3). Lo que queremos mostrar aquí es cómo usar la indagación productiva en una situación de agresión personal. El objetivo es transformar la agresión en ayuda o, si esto es imposible ya que uno se enfrenta a un interlocutor recalcitrante, al menos desactivar la ponzoña del ataque.

Supongamos un diálogo entre un lector disgustado con este libro y su autor. Veamos primero cómo negociar un ataque irredimiblemente vicioso:

- Fredy, tu libro apesta. Es una verdadera inmundicia.
- Lamento escuchar que no te gustó. ¿Qué es lo que no te satisfizo?

- En realidad, no se salva ni una sola página. Es un derroche de papel. Pobres árboles, murieron para nada.
- Veo que mi trabajo te parece un completo desperdicio. Lo siento, ya que deseaba que lo encontraras útil. ¿Me podrías decir qué le faltó para que le encontraras valor? Me ayudaría mucho saberlo para intentar mejorar la próxima edición.
- Ni lo intentes. Es un caso perdido. No hay manera de arreglarlo.
- ¿Te parece entonces que no es posible mejorarlo?
- En realidad, es tan malo que no hay manera de *no* mejorarlo. Pero por más que lo mejores un 100%, igual seguirá siendo un desperdicio. Lo mejor que puedes hacer es retirarlo del mercado y quemar todos los ejemplares. Así tal vez puedas salvar lo poco que te queda de consideración pública.
- Definitivamente veo que el libro no te gustó. Por suerte hay otra gente que tiene una opinión distinta. Gracias por tu sugerencia, pero prefiero arriesgarme a dejarlo como está, y confiar en que aquellos que lo encuentren útil lo usarán y aquellos que no, lo dejarán en un rincón de su biblioteca.
- Pero eso es una estafa. ¿Cómo te atreves a ofrecer algo así?
- Comprendo que a ti te parece una estafa. Pero a mí no me lo parece. He hecho un esfuerzo honesto y creo que merece ser evaluado por los lectores. De todas formas, como es mi libro, y es mi pellejo el que está en juego, tomaré la decisión que *a mí* me parezca más adecuada. Aprecio tu sugerencia, pero no voy a seguirla.

Veamos a continuación un diálogo con un crítico igualmente tóxico, pero un poco más constructivo.

- Fredy, tu libro apesta. Es una verdadera inmundicia.
- Lamento escuchar que no te gustó. ¿Qué no te satisfizo?

- Es demasiado pesado; muy repetitivo.
- ¿Así que te pareció reiterativo? Hmmm. Eso me preocupa, ya que hubiera querido escribir algo ágil y fácil de leer. ¿Tienes algún ejemplo?
- Seguro. Desarrollaste la noción de responsabilidad en la Introducción. Tocaste el tema nuevamente en el capítulo uno. Y luego lo volviste a mencionar en el capítulo nueve. Después de ver lo mismo tres veces, me harté de responsabilidad.
- Gracias por la precisión. ¿Puedo indagar un poco más sobre tu enfoque del problema?.
- Por supuesto. Estoy aquí para ayudarte.
- Gracias. Cuando dices que viste “lo mismo” tres veces ¿te refieres al contenido del texto o al tema general? Recuerdo haber tratado el tema de responsabilidad en varios lugares, pero en cada uno de ellos escribí algo distinto...
- La verdad es que no me fijé. Cuando vi que el tema se repetía, no presté atención a lo que estaba escrito. Pero de todas maneras es un problema: si dice lo mismo, es repetitivo; si no dice lo mismo, es desordenado. Deberías haber puesto todo lo concerniente a responsabilidad en el capítulo correspondiente. Así es como se debe ordenar un libro.
- Ahora entiendo. Para ti hubiera sido mucho más satisfactorio tener todo el material sobre responsabilidad organizado en un solo capítulo.
- ¡Exactamente!
- Ahora tengo claro qué no te gustó. Voy a verificar esto con otros lectores y, si encuentro que es un problema para muchos, reorganizaré el texto para la próxima edición. Muchas gracias por tu ayuda.

Equilibrando el exponer y el indagar

Exponer e indagar son como el pie derecho y el pie izquierdo: para caminar hace falta usar los dos. Una conversación donde sólo se exponga o sólo se indague, aunque se haga con destreza, es como una caminata con un solo pie: se termina yendo en círculos sin llegar a ningún lado. Si uno sólo expone y el otro sólo indaga, no descubrirá nunca los posibles defectos de su pensamiento, ni los datos, razonamientos, u objetivos adicionales del otro. Si uno sólo indaga y deja que el otro sólo exponga, privará a los demás de conocer su punto de vista, que podría cambiar la dirección de la conversación y ayudar a mejorar la situación. Además, si uno preserva sus ideas sin exponerlas a una revisión abierta, puede convertirlas en teorías auto-validantes. Uno puede perpetuar con esa actitud arrogante una forma inefectiva de pensar.

Así es como aparece la distinción entre el discurso público (en la reunión) y el privado (en el pasillo o en el baño). Clarisa, por ejemplo puede callar durante una conversación y mantener su posición en secreto, sólo para revelarla después, cuando esté “en confianza”: “No dije nada para no lastimar sus sentimientos, pero la propuesta de Pedro es ridícula. Está basada en números equivocados”. Esta conducta no aporta nada a la situación, no ayuda a Pedro ni a la compañía. Peor aún, permite que Clarisa mantenga su opinión como si fuera válida sin someterla a prueba alguna. Tal vez si confrontara a Pedro directamente, él sacaría a relucir argumentos irrefutables que justificasen sus números y ella entonces debería modificar su posición. El silencio de Clarisa no es compasivo, sino arrogante y descalificador, ya que supone que Pedro no tiene la capacidad necesaria para recibir una opinión divergente sin sentirse lastimado.

Cuando las personas construyen inferencias sobre inferencias, emiten opiniones basadas en supuestos incontrastables y toman decisiones sin más justificativo que su “intuición”, es muy difícil coordinar acciones y trabajar en equipo. Cuando las discusiones ocurren a niveles de abstracción estratosféricos, es imposible entenderse y trabajar coordinadamente. A través del exponer e indagar productivos se puede “bajar a la tierra” y evitar discusiones abstractas.

¿El comedor, o la cocina?

Cuando expone de manera productiva, uno revela su proceso de pensamiento. En lugar de presentar sus conclusiones como productos terminados, invita a sus interlocutores a la “cocina” de su razonamiento para mostrarles cómo uno mezcla sus ideas y las pone en el horno. Entonces, en vez de esperar la comida (conclusiones) en el comedor, los interlocutores también pueden ser cocineros. Trabajando en conjunto, todos los participantes de la conversación pueden asociarse en la preparación de un razonamiento común.

La distinción principal es entre una conversación donde cada uno lleva su comida (conclusión) preparada de antemano, y otra donde cada participante aporta algunos ingredientes (datos, opiniones, inferencias, parámetros, intereses, propuestas, etc.) que todos cocinan juntos. Cuando los participantes cocinan juntos, pueden elaborar una comida que ninguno podría haber preparado por sí solo. Más aún: todos saben de dónde provienen las conclusiones y pueden sentirse dueños de ellas. Activar la inteligencia colectiva de un grupo no sólo genera mejores resultados, sino que también refuerza la red de vínculos y crea un fuerte compromiso personal con la elaboración de las decisiones en cada participante.

Al indagar de manera productiva, uno pide permiso a su interlocutor para pasar del comedor a la cocina de su pensamiento. Con gentileza uno (el huésped) le solicita a quien expone (el anfitrión) que le permita acompañarlo a la cocina para descubrir qué ingredientes usa y cómo los mezcla. Preguntando acerca de su comprensión de la situación, los datos que lo han llevado a tal comprensión, sus objetivos y sus preocupaciones, uno invita al expositor a describir su proceso de pensamiento. Al mirar juntos los ingredientes básicos (las observaciones de la realidad), los interlocutores pueden luego cocinar (pensar) juntos una interpretación y una estrategia común.

Impasse

Exponer e indagar productivamente no garantiza que se alcanzará un acuerdo satisfactorio para todas las partes. A veces, una buena conversación sirve para exponer con claridad desacuerdos que no pueden ser resueltos con la información (o los intereses) en juego. Llamamos *impasses* a estas situaciones de atascamiento.

Algunas estrategias efectivas para enfrentar una *impasse*

- Declarar en forma explícita su existencia, reconocer la dificultad para trascenderla y pedir ayuda: "Me siento atascado. Por una parte necesitamos crear un sistema flexible (lo que exige cierta redundancia) y por la otra, necesitamos cortar todo lo superfluo (lo que exige eliminar las redundancias). Esto me suena contradictorio y no sé como responder a ambas necesidades al mismo tiempo. ¿Se les ocurre alguna idea para avanzar?".
- Si los otros parecen renuentes a expresar sus puntos de vista, alentarlos a hablar sobre las barreras e investigar la manera de

levantar esas barreras. Preguntar por ejemplo: "¿Hay algo en esta situación que nos haga difícil mantener una conversación abierta? Si es así, ¿qué podríamos hacer para reducir esa dificultad?".

- Si los otros parecen renuentes a modificar sus razonamientos, preguntarles si hay alguna información que podría hacerles cambiar de idea: "¿Hay algún argumento o información que pudiera hacerlos dudar de su conclusión?", o: "¿Hay algo que si yo mostrara, hiciera o dijese podría afectar su forma de pensar acerca de este tema?" (si la respuesta es "sí", uno puede preguntar "¿qué?"; si la respuesta es "no", no vale la pena perder el tiempo ya que será imposible salir de la *impasse* sin apelar a alguna autoridad externa).
- Preguntar si hay alguna manera de obtener información adicional, e intentar diseñar esta búsqueda de información en forma conjunta: "¿Hay algún experimento que podamos hacer para obtener más datos?" "¿Cómo se les ocurre que podríamos encarar el experimento?".
- Invitar al interlocutor a intercambiar papeles, para que tanto uno como el otro puedan ver el mundo con una perspectiva distinta: "De estar usted en mi lugar, ¿cómo procedería?".
- Preguntar si uno está dificultando el proceso de entendimiento. Invitar a los demás a que le enseñen la manera de expresar su enfoque productivamente sin generar efectos reactivos: "¿Hay algo que esté haciendo que complica esta conversación para ustedes?" "¿En qué forma podría expresar mis preocupaciones, sin agredirlos ni crear barreras?" "¿Pueden ayudarme a presentar mi opinión de forma que no se sientan contrariados?".

- Cambiar de una conversación sobre contenidos a una meta-conversación sobre contextos. En lugar de hablar sobre el tema de la conversación, hacer que “la conversación” sea el tema. Hablar acerca de cómo se está hablando, sobre los vínculos y la manera en que las circunstancias que rodean a la conversación pueden estar impidiendo franquear la obstrucción.

Bernardo, Estela y Daniel

Si Bernardo, Estela y Daniel supieran exponer e indagar en forma productiva, su reunión sería distinta.

Bernardo se sienta a la mesa de conferencias.

-Aquí estamos otra vez. Tenemos que alcanzar algún acuerdo sobre los sistemas de información, si es que vamos a elaborar una propuesta conjunta.

-Sí, ¿pero cómo? --se lamenta Estela-. Nuestras posiciones son totalmente divergentes.

-Empecemos por reconocer eso. Al menos todos acordamos que estamos en desacuerdo -dice Daniel-. Tal vez podamos investigar nuestro desacuerdo antes de intentar llegar a un acuerdo.

-Soy todo oídos -interviene Bernardo.

Estela asiente con la cabeza: - Yo también.

-En primer lugar -continúa Daniel-, reconozcamos que cada uno de nosotros tiene una opinión formada en base a argumentos no del todo

comprensibles (o razonables) para los demás. Yo, por ejemplo, creo que una administración central de sistemas de información es más conveniente, pero no recuerdo haberles explicado claramente por qué.

Estela mira hacia abajo, hace una pausa y dice: -Tengo que confesar que yo estoy en la misma. Creo firmemente en la tercerización; tan firmemente, que no me he preocupado demasiado por explicarles cuáles son los beneficios que veo en el uso de recursos externos. Tampoco les he comentado los riesgos. No soy ciega a los problemas que nos puede traer, pero temo que si reconozco que puede haber consecuencias negativas, me pondré a mí misma fuera del juego.

-Mea culpa, mea culpa yo también --dice Bernardo-. Todos estamos en la misma, tratando de defender nuestra posición sin explicarla y sin intentar entender realmente la de los otros. Yo también lo admito... Bueno, ya nos pusimos de acuerdo en algo, ¿y ahora cómo seguimos?

-Sugiero que empecemos con tres períodos de exposición -explica Daniel- y dejemos que cada uno presente su caso. Los otros tienen que escuchar sin interrumpir y hacer al final preguntas constructivas sobre los puntos de vista del expositor. No vale desafiar, oponerse, acusar o invalidar; el objetivo es entender por qué el expositor piensa que su estrategia es la más conveniente. Una vez que completemos la ronda, podemos dialogar más interactivamente. ¿Qué les parece?

-¡Escuchar sin interrumpir y sin atacar! -exclama Bernardo- si alguien nos ve, va a creer que estamos enfermos. En fin, no tenemos nada que perder; hasta ahora nuestras reuniones han sido un cero a la izquierda. Las damas primero.

-Muy bien -acepta Estela-. Mi sugerencia es que contratemos los servicios de un proveedor externo. Creo que en el área de informática la experiencia y el acceso a tecnología de punta es fundamental. En mi opinión, nuestra compañía no tiene la escala mínima necesaria para sostener económicamente ese conocimiento en forma interna. Con la tercerización nos ahorraremos la inversión en infraestructura y tendremos a nuestra disposición el conocimiento de gente experta.

-¿Tiene alguna empresa así en mente? -pregunta Daniel-. ¿Cuánto costaría contratar este servicio?

-No, no contacté a ninguno de los proveedores aún, dado que nuestra conversación nunca pasó de ser una pelea. No quería hacer el ridículo pidiéndole a las empresas de *outsourcing* informático que presenten propuestas que ni siquiera serían consideradas.

-Entiendo -dice Bernardo-, yo pensé en investigar la instalación de una red de PCs, pero me frené porque no sabía si alguien miraría los números. Creí que sería un montón de trabajo inútil.

-Yo estoy en la misma -aporta Daniel-. Para armar una oficina central de procesamiento necesitaríamos contratar un manager de sistemas. No hablé con ninguna selectora de personal para ver cómo están las cosas en el mercado. No tengo ni idea de cuánto costaría conseguir a alguien con las competencias que necesitamos.

Bernardo interviene entonces: -Me parece que antes de tener una conversación productiva necesitamos conseguir algunos datos. Como mínimo, deberíamos hacer un análisis lo más fundado posible de los costes y los beneficios de nuestras propuestas. Ahora que creamos un

clima más conducente entre nosotros, propongo que cada uno investigue lo que necesita y nos encontremos la semana que viene para compartir información. Así podremos evaluar las alternativas con conocimiento de causa.

Estela y Daniel aceptan la sugerencia de Bernardo.

-Esta es la primera vez que terminamos una reunión sin pelearnos - comenta Daniel.

-Cierto -dice Estela-, pero no cantemos victoria, veamos si podemos seguir así cuando nos encontremos la semana que viene.

CAPÍTULO 12

La escalera de inferencias

Un hombre, cuya hacha había desaparecido, sospechaba del hijo de su vecino.

El muchacho caminaba como un ladrón, vestía como un ladrón y hablaba como un ladrón. Pero el hombre encontró su hacha mientras cavaba una fosa en el valle y la siguiente vez que vio al hijo de su vecino, el muchacho caminaba, vestía y hablaba como cualquier otro muchacho.

Cuento tradicional alemán

“Di algo”, piensa Carlos con desesperación. Carlos ha estado hablando, prácticamente monologando, durante media hora. Su primer encuentro con Pedro, el nuevo representante de ventas incorporado para trabajar con él, está resultando un fiasco total. Carlos había estado ansioso por hablar con Pedro para conocerlo y ponerlo al tanto de sus estrategias de venta. Empezarán juntos una gira de ventas por el norte del país y es importante que sus filosofías de trabajo sean coherentes.

Pedro viene muy recomendado y tiene un currículum impresionante. “Con mis contactos y la experiencia de Pedro”, pensaba Carlos antes de la reunión, “finalmente podremos entrar

pisando fuerte en ese mercado". Pero durante media hora, mientras Carlos hablaba, Pedro ha estado sentado en silencio. Su única actividad consistió en tomar algunas notas y musitar "mm-hmms"; ningún comentario, ninguna pregunta.

A los diez minutos, Carlos pensó: "He hablado solo hasta ahora. ¿Por qué no participa? Tal vez sea tímido, o todavía esté tratando de encontrar su lugar en el nuevo trabajo. De todos modos, me gustaría saber qué piensa".

Diez minutos más tarde, Carlos se preguntó, "¿Qué pasa con este sujeto?, ¿no sabe hablar? ¿Cómo puede ser un vendedor tan brillante si no dice nada?" .

Diez minutos más y Carlos mascullaba en su mente: "No lo puedo creer. Al gran vendedor le comieron la lengua los ratones. Espero que al incorporarlo no hayamos cometido un error. Ningún vendedor exitoso puede ser tan tímido. ¿Será un farsante? Tal vez haya fabricado su currículum".

Al terminar la reunión y sin mayores comentarios de Pedro, Carlos juntó sus notas y regresó a su escritorio mucho menos optimista que una hora atrás. "Este tipo es un desastre. No sabe hablar. Obviamente es falso y no muy inteligente. ¡Qué error cometimos al incorporarlo! Voy a hablar con el jefe para que no me obligue a ir al norte con este perdedor. Necesito un compañero más competente".

Las inferencias pueden ser muy útiles. Cuando uno mira el frente de un edificio, usualmente no se molesta en revisar si existe una parte atrás;

uno infiere automáticamente que la hay. Cuando uno recibe un fax de los Estados Unidos donde se indica que los productos deberán enviarse el 1-10-01, uno infiere que deberá preparar la entrega para el 1 de octubre de 2001. Si su nuevo jefe le pide que le entregue un borrador del informe “en cuanto pueda”, usted infiere que puede ponerlo al final de la pila de “cosas para hacer”. Las inferencias ahorran tiempo y energía. Bien utilizadas, ayudan a interpretar en forma automática las observaciones y a proyectarlas hacia el futuro.

Pero las inferencias también pueden ser peligrosas. Algunas veces inferimos incorrectamente. Podemos descubrir que estamos en un set de filmación, donde los edificios no tienen parte trasera. Podemos no saber que los norteamericanos escriben las fechas con el mes antes del día, por lo que, en realidad, esperan la entrega de los productos el 10 de enero. O podemos no estar familiarizados con el estilo de delegación de su nuevo jefe para quien “en cuanto pueda” es la forma cortés de decir “inmediatamente”.

Peor aún: uno puede no darse cuenta de que está infiriendo en vez de observando hechos. El proceso de inferir es tan automático, que uno lo hace inconscientemente, convencido de que la inferencia realizada es la única manera razonable de interpretar el mensaje. En esa seguridad de estar en lo cierto, a uno ni se le ocurre verificar con el otro su comprensión. Igual que no se le ocurriría verificar que el número 11 significa once (asumiendo que está usando el sistema decimal) y no tres (en el sistema binario). (Lo llamamos “olvido compuesto” en el Capítulo 5, Tomo 1, “Modelos mentales”).

La escalera de inferencias es un modelo que ilustra cómo ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta la toma de decisiones. En el proceso, agregamos suposiciones, conjeturas, atribuciones,

interpretaciones, opiniones, criterios, intereses y proyecciones para llegar a una conclusión. Todos los seres humanos hacemos inferencias. Es imposible vivir sin ellas. Pero no todas las inferencias son igualmente válidas y no todas las maneras de inferir son igualmente productivas.

La escalera de inferencias no es un “objeto real” sino una invención lingüística. Su propósito no es representar una realidad objetiva e independiente, sino proveer un esquema conceptual que aumente la efectividad de las personas. Al organizar la danza conversacional en ciertos pasos, se hace más fácil entender por qué algunas interacciones son tan frustrantes y qué podemos hacer para mejorarlas.

Los peldaños

La escalera de inferencias tiene cuatro niveles. En el primero están los *datos objetivos de la realidad*, las observaciones o hechos inmediatamente verificables para cualquier observador. Por ejemplo, considere la siguiente escena de una fotografía ampliamente difundida en Inglaterra: dos hombres corren en la misma dirección. El que va atrás es blanco y viste uniforme de policía. El de adelante es negro y viste ropas civiles. Todos estos elementos de la fotografía son observables. Cualquiera que vea la imagen podría atestiguar que esta descripción es correcta.

En el segundo nivel están las *interpretaciones*, el cuadro de situación subjetivo que uno arma a partir de lo que observa, supone e infiere. En este nivel, se esboza una explicación sobre lo que está ocurriendo, sus causas y sus posibles consecuencias. En el ejemplo de la fotografía podría pensar: “El negro ha cometido un delito y el oficial lo está persiguiendo. Si lo alcanza, lo arrestará”. Con la misma autoridad, sin

embargo, otro podría pensar: “El negro estaba en una manifestación y el agente lo está reprimiendo. Si lo alcanza, le dará un bastonazo”.

En el tercer nivel están los *juicios*, las opiniones que tenemos sobre lo que pasa, o interpretamos que pasa. Estas opiniones surgen de la comparación de nuestra interpretación con valores y parámetros. En este peldaño decidimos que algo es “un problema” o “una oportunidad”, “una desgracia” o “una suerte”, “una vergüenza” o “un orgullo”. Al examinar la fotografía podría pensarse: “El negro debe de ser un criminal; son todos iguales. Es hora de que la policía haga algo para resolver esta situación”. Pero también: “El negro debe estar escapando de la brutalidad policial. Los policías blancos son racistas. Hay que hacer algo para corregir esta injusticia”.

En el cuarto nivel están las *conclusiones* y las *decisiones* acerca de cómo actuar. Dada la interpretación de la situación y los juicios que hacemos sobre ella, tomamos decisiones. Evaluamos posibles estrategias, proyectando su efecto sobre la situación actual y eligiendo aquella que más se acerque a la situación deseada. Mirando la fotografía, uno decide votar para que haya más policía cuidando las calles; otro decide publicar una solicitada reclamando que disminuya la brutalidad policial.

Todo a partir de una simple fotografía. Pero, ¿qué sabemos con certeza sobre lo que está pasando en esa imagen? Sólo que un hombre blanco, vestido de policía, está corriendo en la misma dirección detrás de un hombre negro con ropas de civil. En verdad ambos hombres pertenecen al cuerpo de la Policía Metropolitana de Londres (Scotland Yard) y juntos persiguen a una tercera persona, sospechosa de un crimen, que se encuentra fuera del cuadro de la foto. Scotland Yard utilizó esa fotografía en un poster para atraer candidatos negros. Scotland Yard supuso que muchas personas harían inferencias incorrectas acerca de la escena de la

foto y la exhibió en toda Inglaterra con la leyenda: “¿Otro ejemplo de prejuicio policial, u otro ejemplo de sus prejuicios?”.

Otro caso: Pablo llega a la reunión del equipo a las 9:45; la reunión ha empezado a la hora programada, las 9:00 en punto. Pablo tiene la camisa arrugada, se advierte que no se ha rasurado; sus ojos están enrojecidos y su cabello revuelto. Toda persona que observe esa escena podría afirmar que Pablo ingresó a la sala 45 minutos tarde con apariencia desaliñada (primer escalón). A continuación, uno podría inferir que Pablo se quedó dormido y que salió a las disparadas de su casa (segundo escalón). Luego, uno podría pensar que Pablo es un desordenado y que no está muy interesado en ser puntual. Además, podría opinar que esto es una falta de respeto y que Pablo, con su falta de compromiso, está sabotando al equipo (tercer escalón). Finalmente, uno podría decidir separar a Pablo del equipo (cuarto escalón). Este proceso parece impecablemente lógico, con una conclusión irrefutable. Cuánto habrían variado estas inferencias, sin embargo, si uno supiera que Pablo voló durante toda la noche desde Europa, donde estuvo por negocios de la empresa, que su vuelo llegó retrasado, que fue a la oficina sin dormir y que ni siquiera tuvo tiempo para detenerse en su casa.

En nuestra historia inicial, las inferencias de Carlos sobre el silencio de Pedro siguieron la siguiente trayectoria: Primero, Carlos observó que Pedro había estado callado durante la reunión. Otras personas presentes en la sala habrían coincidido con esta observación. Segundo, Carlos infirió que el silencio de Pedro nacía de su timidez. Tercero, Carlos extrapoló esa inferencia y se formó una opinión: es imposible ser un vendedor exitoso y tímido a la vez, por lo que Pedro sería un perdedor. Cuarto, Carlos arribó a la conclusión de que Pedro no sería un buen compañero de ventas y decidió hablar con su jefe para cambiarlo.

El escalón cero

Como explicamos en el capítulo sobre modelos mentales (Capítulo 5 del Tomo 1), las observaciones no son el suelo, sino el primer escalón. Esto puede resultar sorprendente ya que uno cree que lo que observa es la realidad objetiva. Es cierto que las observaciones son datos comprobables por cualquier otro miembro de nuestra comunidad biolingüística, pero eso sólo hace que las observaciones sean parte de la “(realidad)”, o realidad común intersubjetiva; no las califica como parte de la realidad en sí. La diferencia entre la realidad en sí y la (realidad) experimentada por las personas es significativa. Aun cuando alguien pueda exponer un argumento bien fundado, el sustento último no es la realidad objetiva sino la (realidad) experimentada, la limitada versión de la realidad que percibe en ese momento. En ese capítulo argumentamos que por debajo de las observaciones hay por lo menos cuatro filtros que transforman la realidad en la (realidad): la biología, la cultura, el lenguaje y la historia personal. Agregaremos aquí una quinta restricción: la capacidad limitada para prestar atención.

Este último filtro es el de la selección preconscious: uno sólo puede percibir aquello que “cabe” dentro de su atención. La magnitud de la realidad excede la (realidad) que uno puede percibir en forma consciente. Por eso, una parte de la mente selecciona automáticamente aquello que le resulta relevante. Podemos iluminar con el haz de la atención consciente sólo una minúscula porción de la realidad infinita. Ese haz apunta hacia lo que al individuo “le importa” (desde su punto de vista, de acuerdo con sus preocupaciones e intereses) en su situación del aquí-ahora. Reducimos constantemente la amplitud de la realidad a una (realidad) cognoscible y operable.

Por ejemplo, en este instante usted está leyendo este libro, pero también puede estar digiriendo su almuerzo, oyendo el murmullo del aire acondicionado, oliendo el aroma de un café y millones de otras cosas. Todas estas experiencias percibidas en forma simultánea serían abrumadoras para la conciencia, ya que no tenemos “amplitud de banda” para captarlas en forma conjunta. Por eso preconscientemente seleccionamos qué ingresará en el espacio de nuestra atención. Aquello que accede a la conciencia es lo que llamamos “una observación objetiva de la realidad”, lo cual es muchísimo menor que la realidad.

La relevancia de estos filtros obedece a que demuestran que **el dato es ya un primer nivel de interpretación**. Lo que vemos no es lo real, sino lo (real); en la brecha entre ambos se hallan millones de posibles observaciones que otra persona podría hacer. Esta es la razón por la cual nunca podemos tener todos los datos de una situación. Siempre hay posibilidad de completar la información disponible investigando qué experimenta otro. De igual manera, las observaciones no son una verdad absoluta. Están condicionadas por los filtros de los modelos mentales.

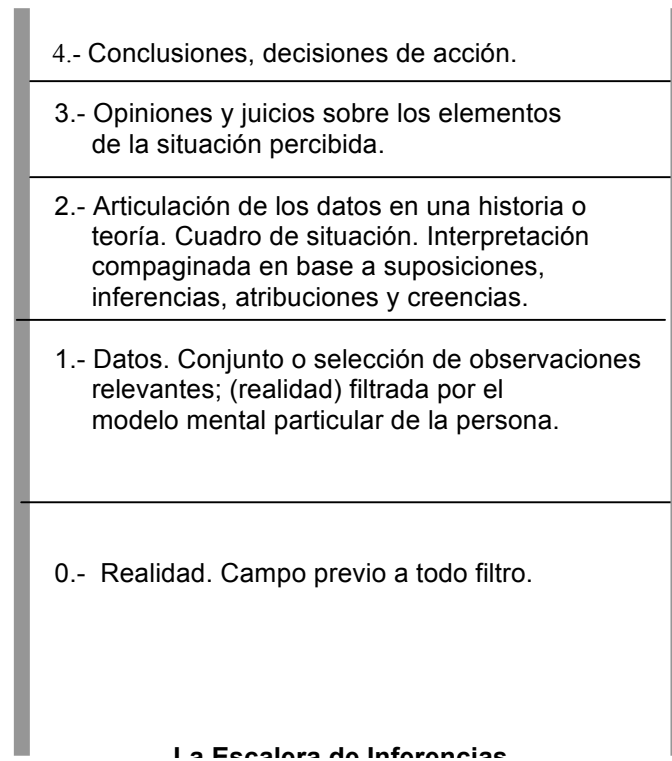


Figura 1: La escalera de inferencias

El caso de Scotland Yard, ilustra el riesgo de tomar a las observaciones como el elemento determinante de la realidad. Toda fotografía revela algo y oculta mucho más. Si bien el contenido de la imagen es observable, hay una escena mucho más grande que sólo ha sido capturada parcialmente. No hay ninguna garantía de que no hayan quedado fuera del marco ciertos detalles cruciales. Además, ninguna fotografía muestra al fotógrafo. Hay alguien detrás de la cámara eligiendo qué mostrar y qué no. Podríamos decir que la fotografía oculta al fotógrafo. La imagen se presenta como una “descripción fiel de lo que realmente estaba pasando”.

Eso es claramente falso. El punto de vista (físico y mental) del fotógrafo determina la (realidad) reflejada en la foto.

De la misma forma, el lenguaje oculta a quien habla. Las observaciones se presentan como una “descripción fiel de lo que realmente está pasando”. Eso es claramente falso. El punto de vista (físico y mental) del hablante determina la (realidad) expuesta en su discurso. Como dice Humberto Maturana, “Todo lo que es dicho, es dicho por alguien”.

Si los escalones uno a cuatro infunden humildad, el cero destruye toda pretensión de realismo absolutista. Hay ciertas restricciones sobre las observaciones aceptables, pero dentro de estas restricciones hay un enorme espacio creativo para que distintos puntos de vista revelen distintas (realidades). Por eso es tan fundamental operar en el modo de aprendizaje mutuo, exponiendo la perspectiva propia con “humildad” (reconociendo que está condicionada por los modelos mentales de uno) e indagando la perspectiva ajena con “curiosidad” (reconociendo que la perspectiva del otro tiene siempre una lógica interna razonable). Esta es la base del respeto mutuo.

Cómo los modelos mentales afectan a la escalera de inferencias

Desde su punto de vista, uno cree que sus observaciones, interpretaciones, juicios, conclusiones y decisiones se derivan *naturalmente* de los hechos. Ya hemos argumentado que “los hechos” constituyen un concepto relativo. El de “naturalidad” también lo es. El factor determinante es el modelo mental, el sistema de supuestos esenciales con el que uno organiza su experiencia.

Las guías de la escalera de inferencias son los modelos mentales. Además de condicionar las observaciones, los modelos mentales orientan las interpretaciones, las opiniones y las conclusiones.

Cada persona tiene una especie de “menú interpretativo” de situaciones típicas que usa para entender lo que observa. Por ejemplo, quien tiene en su modelo mental la máxima “los negros suelen ser criminales”, verá a un criminal en la foto de Scotland Yard. Quien tiene en su modelo mental la máxima “los policías suelen abusar de los negros”, verá una víctima de la brutalidad policial. Estas sentencias son generalizaciones que sirven para entender una situación y orientarse rápidamente. Por supuesto, pueden ser sumamente peligrosas: de hecho, son la base de todo racismo, xenofobia y odio grupal. No obstante sería imposible vivir sin ellas.

Cada persona forma sus opiniones comparando sus interpretaciones con sus estándares. El modelo mental es el repositorio de estos estándares. Aun con la misma interpretación, distintos modelos mentales generarán distintas opiniones. Si alguien cree que la barba es un signo de desaseo, tendrá una opinión muy distinta de un barbudo, que la de otro que piensa que es una muestra de virilidad. Un jefe que considera el silencio de sus empleados como muestra de obediencia, se comportará muy distinto de otro que considera que el silencio es síntoma de falta de iniciativa.

Las conclusiones, que guían finalmente la toma de decisiones, también dependen del modelo mental. Aun con la misma interpretación y el mismo juicio, dos individuos pueden extraer distintas conclusiones y recomendaciones para la acción. Por ejemplo, dos personas pueden estar de acuerdo en que las ventas no están creciendo a ritmo satisfactorio, pero una puede creer que la manera más efectiva de aumentarlas es con una campaña de publicidad, y otra puede creer que es mejor usar una política de descuentos.

En el caso del inicio, Carlos derivó sus inferencias utilizando una suposición clave de su modelo mental: “El mundo es duro y competitivo, hay que ser agresivo para tener éxito”. Todas sus interpretaciones están teñidas por este supuesto, incluyendo la forma en que él imagina que Pedro debería comportarse y cómo resolver el “problema” de tener un compañero demasiado “blando” para ese mundo duro y competitivo. Si Carlos tuviera un supuesto diferente, como por ejemplo, “El mundo es complicado y sutil, hay que ser discreto y reflexivo para tener éxito”, su escalera de inferencias lo llevaría a decisiones sumamente distintas.

Distintas personas, distintas escaleras

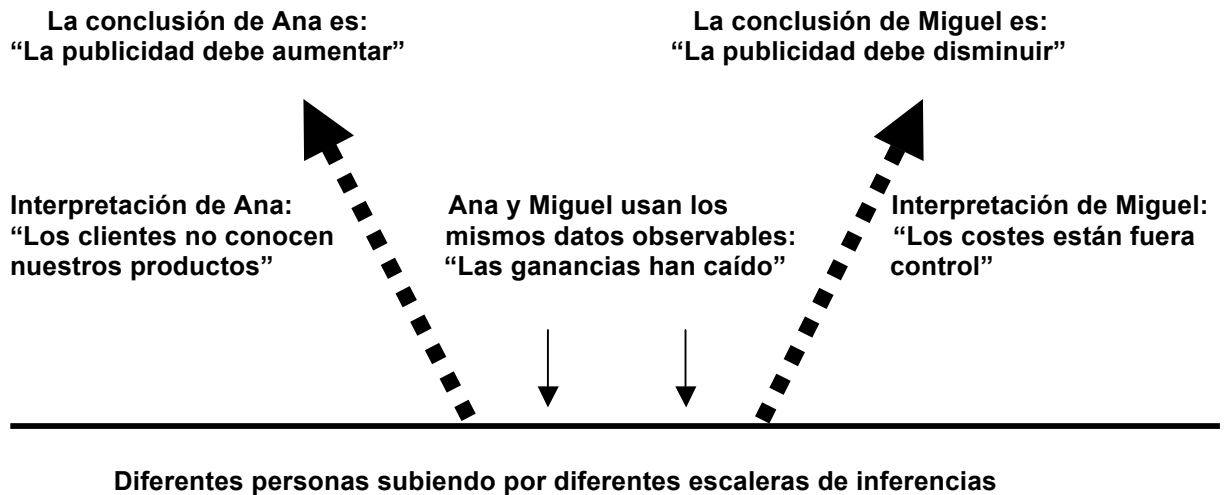
Distintas personas tienen distintos modelos mentales formados a lo largo de su vida por distintas experiencias. En muchas conversaciones, por lo tanto, es posible que cada interlocutor suba por *su* escalera de inferencias, llegando a conclusiones y decisiones totalmente diferentes de las de los demás. Todos se enfrentan a la misma realidad, pero cada uno construye su propia (realidad) seleccionando preconscientemente a qué prestar atención y a qué no, cómo interpretar los datos, qué parámetros utilizar para formarse opiniones, qué estrategias de acción considerar y qué objetivos perseguir. Si los interlocutores necesitan actuar coordinadamente y no saben conversar con efectividad, rápidamente cada uno se encontrará proponiendo acciones que les parecerán irracionales a los demás.

Considere el caso de dos ejecutivos que reciben la misma noticia: “Las ganancias del ejercicio son menores que las del ejercicio anterior”. Ana, la vicepresidenta de marketing, opera de acuerdo con un modelo mental que la predispone a pensar: “Los clientes no conocen las bondades de nuestros productos”. Miguel, el contador, opera según un modelo mental

diferente. Miguel piensa automáticamente: “Nuestros costes están fuera de control”.

Ana y Miguel utilizan los mismos datos -las ganancias han caído-, pero dado que las guías de sus escaleras de inferencias tienen direcciones divergentes, cada uno llega a recomendaciones totalmente opuestas. Peor: cada uno cree que su perspectiva es la única razonable y que la del otro es incorrecta. Ana piensa que la manera de aumentar las ganancias es aumentar las ventas y la manera de aumentar las ventas es aumentar el conocimiento de los clientes sobre las bondades de los productos. La conclusión, ineludible para Ana, es que la compañía necesita expandir su campaña de publicidad. Miguel, por su parte, piensa que la manera de aumentar las ganancias es reducir costes, y la manera de reducir los costes es cortar la campaña de publicidad. En la cima de sus escaleras de inferencias, Ana y Miguel están a gran distancia, listos para empezar un enfrentamiento.

Antes de lanzarse granadas verbales, peleando por ver cuál es la recomendación que prevalece (es decir, quién gana), Ana y Miguel harían bien en descender a un nivel más bajo de la escalera. Pero el pronóstico no es bueno: como la mayoría de los managers (y de los seres humanos), Ana y Miguel están profundamente comprometidos a conservar y defender sus modelos mentales. Lo normal en estos casos es que ninguno ceda. Por el contrario, toda discusión servirá para reforzar a cada uno en su posición original. Cuando alguien está convencido de que su modelo mental y su visión de la realidad son los “correctos”, es imposible que acepte datos que cuestionen tal perspectiva.



Transparencia y conciencia

Ana y Miguel no podrían reconocer con facilidad los peldaños de sus escaleras de inferencias, ni describir sus modelos mentales. Como el resto de los seres humanos, suben sin necesidad de prestar atención al proceso. Son tan expertos en operar de acuerdo con sus modelos mentales, que lo hacen con el piloto automático. Esta transparencia es consecuencia de la familiaridad. Así como un automovilista experimentado no necesita pensar para conducir un coche en condiciones normales, uno no necesita pensar para interpretar situaciones normales de acuerdo con su modelo mental. Operar transparentemente en entornos familiares tiene gran utilidad (esta es la "economía del hábito" que mencionamos en "Modelos mentales" y la "ceguera experta" de "Aprendiendo a aprender", capítulos 5 y 3 del Tomo 1). Pero esta transparencia también tiene sus riesgos. Si en una situación de

emergencia uno conduce en forma automática, probablemente sufra un accidente. De la misma forma, quien se aferra de manera automática a su modelo mental en una situación donde hay múltiples interpretaciones válidas, corre el riesgo de antagonizar a los demás y terminar atrapado en una discusión tan estéril como desgastante.

La clave para prevenir las dificultades no es dejar de hacer inferencias, cosa imposible por cierto. La clave está en hacer conscientes y discutibles esas inferencias cuando uno se encuentre en situaciones de desacuerdo. Cuando el avión entra en una zona de tormenta, conviene desconectar el piloto automático y operar los controles en forma manual. Es más lento y engorroso que dejar que las rutinas hagan su trabajo, pero es mucho mejor hacer el esfuerzo y volar como corresponde, que dejarse llevar y terminar estrellado. Cuando los interlocutores enfocan su atención en sus modelos mentales y descienden por sus escaleras de inferencias hacia la realidad, pueden encontrar un terreno común desde donde construir una comprensión mutua. Este entendimiento les permite avenirse, aunar criterios y subir una escalera de inferencias compartida.

Algunas estrategias para mejorar la efectividad en las conversaciones conflictivas

- Reconocer que las observaciones, interpretaciones, opiniones, conclusiones y recomendaciones que uno tiene en mente están condicionadas por su modelo mental. Reconocer también que otra persona, con un modelo mental distinto, podría hacer observaciones, interpretaciones, opiniones, conclusiones y recomendaciones distintas, pero no por ello menos válidas. En la reunión con Pedro, por ejemplo, Carlos podría haber reflexionado: “Este silencio me da mala espina, pero no sé cuál es la idea que tiene este sujeto. Me pregunto

qué le estará pasando por la cabeza. Mejor no juzgarlo hasta tanto obtenga más información”.

- Indagar sobre los datos, razonamientos y objetivos del otro. Hacer preguntas que inviten a bajar la escalera de inferencias. Intentar seguir el proceso mental que lleva al otro de sus observaciones a su recomendación. En la reunión con Miguel, Ana pudo haberse preguntado: “¿Por qué insiste tanto en cortar los gastos en publicidad? Tal vez él tenga datos que desconozco. Mejor le pregunto antes de empezar una discusión”. A partir de ese pensamiento, podría haber indagado: “Miguel, ¿qué lo lleva a pensar que cortar la campaña publicitaria nos ayudará a mejorar la rentabilidad?”.
- Revelar los datos, razonamientos y objetivos propios. Bajar la escalera de inferencias a la vista del otro. Facilitar su comprensión del proceso mental que uno sigue para ir desde sus observaciones hasta su conclusión. Ana pudo haber dicho, “Miguel, me sorprende su recomendación. Mi lectura es que nuestros clientes no compran porque no conocen cuán bueno es el producto. Para dar a conocer esas bondades yo sugeriría ser más agresivos con la publicidad. ¿Cómo ve usted la situación?”.
- Verificar las inferencias sobre los modelos mentales de los demás. No creer que uno puede leer sus mentes y descubrir cuáles son sus intenciones, deseos, temores, preocupaciones e intereses. Ofrecer observaciones para hacer las preguntas en la forma más concreta posible. Antes de juzgar el comportamiento de Pedro, Carlos pudo haber comentado: “Ha estado en silencio durante los últimos diez minutos. Me gustaría saber qué piensa de la política de ventas que le describí”.

- Pedir ejemplos o ilustraciones. Hacer concretas las abstracciones. Por ejemplo, si Miguel dice: "Necesitamos aplicar una severa política de control de costes", Ana puede pedir: "¿Puede darme un ejemplo de las medidas que adoptaría tal política?". Miguel entonces podría responder: "Considero que debemos cortar los gastos de publicidad en un 30%".

(Ver el capítulo anterior, "Exponer e indagar", para una lista más completa de recomendaciones.)

Descendiendo por la escalera de inferencias

Al exponer, uno baja su escalera de inferencias explicando a sus interlocutores su evidencia, criterios, razonamientos, conclusiones y sugerencias. Esto permite que los demás comprendan desde dónde y cómo se deriva la posición que uno sostiene. Al indagar, uno invita a su interlocutor a bajar su escalera de inferencias, explicando su evidencia, criterios, razonamientos, conclusiones y sugerencias. Este descenso inferencial permite encontrar un terreno común desde el cual construir una interpretación compartida; "cocinar juntos", lo llamamos en el capítulo previo. Al saber exponer e indagar uno puede "tomar de la mano" a su interlocutor y proceder juntos hacia "tierra firme".

Al exponer, uno está contestando (antes de que se lo pregunten) los interrogantes que el otro plantearía si supiera indagar productivamente. Al indagar, uno está ayudando al otro a presentar la información que expodría si supiera exponer productivamente. El exponer y el indagar son imágenes especulares que hacen que baste con una persona competente para mejorar la conversación global. Por supuesto, sería mejor que todos los participantes conocieran la metodología, pero es suficiente con que uno sólo maneje las herramientas para elevar el nivel de la interacción.

Esto es, siempre y cuando los demás estén dispuestos a ser guiados por quien sabe exponer e indagar productivamente.

Carlos y Pedro

Si Carlos supiera utilizar el modelo de la escalera de inferencias, su encuentro con Pedro sería distinto.

- A los diez minutos de iniciada la reunión Carlos piensa: "Hasta ahora he hablado solo. Espero que no crea que estoy monopolizando la conversación. Mejor verifico qué piensa". Carlos detiene su presentación y dice:

-Pedro, usted ha permanecido en silencio desde el momento en que comencé a hablar. ¿Qué opinión le merece mi exposición?

-Me parece muy bien -contesta Pedro-. Escuché atentamente para no perderme nada, y todo lo que dijo me resulta muy razonable.

Después de otros diez minutos durante los cuales Carlos habla y Pedro escucha, Carlos piensa: "Este silencio me deja perplejo. ¿Cómo puede este individuo ser tan exitoso si no habla? No quiero hacer un juicio apresurado. Mejor verifico con él una vez más".

-Pedro, tengo que confesarle algo: aunque tengo menos experiencia que usted, hace cinco años que estoy en ventas. En ese tiempo he aprendido que el mundo allí afuera es duro y que hace falta ser agresivo para triunfar. Por eso me preocupa su silencio. Todos los representantes de ventas exitosos que he conocido son extrovertidos y verbalmente agresivos. ¿Siempre se mantiene usted tan callado?

Pedro ríe:

-Usted me recuerda a mi profesor de debates en la escuela secundaria. "El que habla primero habla dos veces", solía decirme; y "la mejor defensa es un buen ataque". Él estaba convencido de la superioridad de su método, pero yo siempre lo sorprendía guardando silencio primero, escuchando cuidadosamente y rebatiendo las opiniones de mi oponente cuando era mi turno. Aprendí esa técnica de mi padre que siempre buscaba entender, más que convencer al otro -continúa Pedro-. Él era un vendedor de gran éxito. Siempre me decía: "Si hay una lección que aprendí en este trabajo es que a la gente le gusta que la escuchen con atención. Cuanto más intensamente escuches a las personas, más entenderás sus necesidades y podrás ofrecerles lo que mejor les sirva. Así es como se hacen las ventas". Ese consejo no sólo me ha ayudado a resolver muchas situaciones, sino que a través de los años me ha ayudado a lograr contratos muy importantes.

Mirando a Pedro con ojos distintos, Carlos comenta:

-Qué buena historia. Nunca había pensado que escuchar es una técnica de ventas efectiva. Estoy sumamente interesado por verla en acción. Ahora, con respecto al viaje al norte..."

Carlos se dio cuenta a tiempo de que había estado haciendo inferencias sobre el comportamiento de Pedro. Se abstuvo de subir apresuradamente por la escalera de inferencias e hizo explícitas sus preocupaciones, indagando sobre el razonamiento de Pedro. Para explicar su preocupación, Carlos expuso su modelo mental acerca de qué condiciones se requieren para tener éxito en ventas. Pero en vez de creer que su modelo era la única verdad, Carlos se mantuvo receptivo,

aceptando la posible validez del modelo de Pedro. Esta conversación bien podría ser ahora la base de una excelente relación, donde Carlos y Pedro trabajen en equipo con gran efectividad.

Muchas veces nuestros prejuicios y nuestras decisiones apresuradas nos hacen valorar erróneamente a las personas y cometer las peores equivocaciones. Muchas veces la desconfianza ya instalada en nosotros, hace que juzguemos injustamente a personas y situaciones sin analizar los datos. Si tuviéramos un poco menos de “seguridad” en nuestras opiniones, un poco más de humildad en nuestras “certezas”, podríamos detener nuestro ascenso automático por la escalera de inferencias y actuar más conscientemente.

Historia con moraleja: en el andén de la vida

Esta es una historia sobre el riesgo de subir en forma apresurada la escalera de inferencias (o de formarse opiniones) sin verificar las suposiciones.

Cuando aquella tarde ella llegó a la estación, le informaron que la partida de su tren se retrasaría una hora.

La elegante señora, un poco fastidiada, compró una revista, un paquete de bizcochos y una botella de agua para pasar el tiempo.

Buscó un banco en el andén central y se sentó a esperar.

Mientras hojeaba su revista, un joven se sentó a su lado y comenzó a leer un periódico. Imprevistamente, sin decir una sola palabra, el muchacho estiró la mano, tomó el paquete de bizcochos y comenzó a comerlos despreocupadamente.

La mujer se molestó; no quería ser grosera, pero tampoco podía dejar pasar aquella situación o hacer de cuenta que nada había sucedido; así que, con un gesto exagerado, tomó el paquete y sacó una galleta, la exhibió frente al joven y la comió mirándolo fijamente a los ojos.

Como respuesta, el joven tomó otra y, mirándola a su vez, se la llevó a la boca y sonrió.

La señora ya enojada, con ostensibles señales de fastidio, volvió a comer una galleta, manteniendo la mirada fija en el muchacho.

El diálogo de miradas y sonrisas continuó entre galleta y galleta, ella cada vez más irritada y él cada vez más sonriente.

Finalmente, la señora se dio cuenta de que sólo quedaba un bizcocho. "No podrá ser tan caradura", pensó mientras miraba alternativamente al joven y al paquete.

Con calma, el joven alargó la mano, tomó la última galleta y, muy suavemente, la partió exactamente por la mitad.

Con un gesto amoroso, ofreció una parte a su compañera de banco.

"¡Gracias!", dijo la mujer tomándola con rudeza.

"De nada", contestó el joven sonriendo dulcemente mientras comía la suya.

Entonces el tren anunció su partida.

La señora se levantó furiosa del banco y subió a su vagón.

Al arrancar, desde la ventanilla de su asiento vio al muchacho todavía sentado en el andén y pensó:

"¡Qué insolente, qué mal educado, qué será de nuestro mundo con una juventud así!"

Sin dejar de mirar con resentimiento al joven, sintió la boca reseca por el disgusto que aquella situación le había provocado. Abrió su bolso para sacar la botella de agua y se quedó totalmente sorprendida cuando encontró dentro de su cartera su paquete de bizcochos intacto.

CAPÍTULO 13

Resolución de conflictos

En toda disputa creativa, las personas que participan son conscientes de la total legitimidad del otro. Ninguno pierde de vista el hecho de que están buscando expresar la verdad, tal como la ven. De ninguna manera eso empequeñece a las personas. Dicha confrontación, en una atmósfera saludable de amor y vínculo genuino, permite que cada individuo mantenga un sentido digno de sí mismo, que crezca en forma auténtica a través de una comunicación real con los otros, y que descubra el valor de la simplicidad directa en las relaciones.

Clark Moustakas

Conflictos y respuestas

Ser humano implica tener conflictos. Es imposible evitar los conflictos en la familia, el trabajo, las organizaciones sociales y la vida en general. Desde la relación con los vecinos, hasta la relación con la familia, pasando por las interacciones con amigos, colegas, superiores, empleados, proveedores y clientes, las interacciones humanas son tierra fértil para los conflictos. Tenemos conflictos porque somos humanos y, como tales, no podemos escapar de nuestras necesidades, miedos, egoísmos y enfados. Es imposible elegir **si** tener o no conflictos, solo podemos elegir **cómo** responder ante ellos.

La primera respuesta posible es **negarlos**. Hay quienes encuentran al conflicto tan amenazador que prefieren hacer de cuenta que no existe. Esta represión implica pretender que “está todo bien” cuando no lo está. Los peligros de negar la realidad en áreas de conflictos son similares a hacerlo en áreas de precipicios. Cerrar los ojos y seguir adelante asumiendo que “está todo bien” generalmente termina con el caminante en el fondo de un abismo.

La segunda respuesta posible es **evitarlos**. Hay quienes son conscientes de la existencia del conflicto, no obstante hacen todo lo posible para no afrontarlo. Ante situaciones de tensión, se retiran, o disimulan, actuando como si nada estuviera pasando. Muchas empresas y familias operan de esta manera. Evitar los “precipicios” es sin duda mejor que caer inconscientemente en ellos, pero hacerlo impone grandes restricciones: quedan muy pocos caminos disponibles y hay que dar inmensos rodeos.

La tercera respuesta posible es **rendirse**. Muchos deciden capitular al encontrar que sus deseos están en conflicto con los de otro. Esto hace que transiten por la vida sin ser capaces de satisfacer muchas de sus necesidades. La rendición, por lo habitual, genera un flujo de resentimiento contra el otro. Este resentimiento socava la relación, en forma tal vez lenta, tal vez explosiva, pero siempre inevitable. Rendirse ante el precipicio significa acampar en el borde, tal vez por el resto de la vida, deseando seguir adelante, pero sin animarse a hacerlo.

La cuarta respuesta posible es **avasallar**. Los que tienen un carácter dominante intentan imponer su solución, atendiendo sólo a sus propias necesidades, en detrimento de las del otro. En principio esta respuesta parece dar buenos resultados, pero obligar al otro a rendirse deteriora la relación y acarrea resentimientos. Además, en un proceso de negociación creativa, es posible incluso para la persona dominante encontrar una mejor

solución para su necesidad. Dominar el precipicio bajando por un lado y escalando por otro puede ser una forma poco inteligente de cruzarlo. (Especialmente si el compañero de ruta sabe que a corta distancia hay un puente.)

La quinta respuesta posible es el **compromiso**. El compromiso es un acuerdo al que se llega mediante concesiones mutuas, tomando en cuenta las necesidades de las dos partes. Pero “partir las diferencias” puede ser letal, como nos ilustra la historia de Salomón cuando propone partir al medio al bebé disputado por sus dos presuntas madres. En el compromiso, cada parte acepta algo menos de lo que desea o necesita. Todos pierden un poco. Encontrarnos a mitad de camino, en medio del precipicio, puede ser mejor que no encontrarnos, aunque mucho peor que caminar hasta el puente y elegir cómo seguir juntos desde allí.

La sexta respuesta posible es la **resolución creativa y colaborativa**. A ella dedicaremos el resto de este capítulo.

Componentes del conflicto

Hay tres factores presentes en todo conflicto: desacuerdo de hecho, escasez o limitación, y desacuerdo de derecho (de propiedad). Cada uno de estos tres factores es necesario para que exista un conflicto. Sin esta triple conjunción, el conflicto desaparece.

El **desacuerdo de hecho** es una diferencia de opinión. La diferencia de opinión puede tener o no consecuencias en la acción. Por ejemplo, supongamos que un manager piensa que es necesario incorporar más gente para atender mejor a los clientes y el otro piensa que eso no es conveniente, que hace falta que los empleados actuales se esfuercen más. Si los interlocutores tienen el poder para decidir la contratación, su decisión

determinará las acciones futuras. Llamaremos **operativo** a este tipo de conflicto. Si los interlocutores no tienen tal poder, su decisión afectará sólo la relación entre ellos, la autoestima de cada uno y sus emociones individuales; la decisión no tendrá consecuencias operativas. Llamaremos **personal** a este conflicto.

Todos los conflictos son personales, pero sólo algunos son operativos. El conjunto de los conflictos personales (que equivale al conjunto de todos los conflictos) incluye al conjunto de los conflictos operativos. Esto significa que todo conflicto operativo también es (o tiene un componente) personal, pero no todo conflicto personal (o sea, todo conflicto) es (o tiene un componente) operativo.

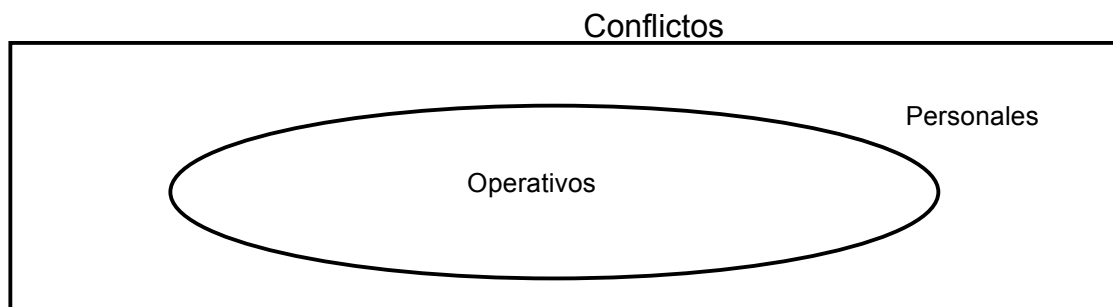


Figura 1. Conflictos personales y operativos

La diferencia de opinión se basa siempre en una diferencia de deseos, necesidades o valores. Quien opina que “es necesario” contratar más empleados, desea que la empresa contrate más empleados; quien opina que “no es necesario”, desea que no haya más contrataciones. Más allá del poder operativo para transformar esos deseos en realidades, el conflicto siempre nace a partir de las diversas imágenes de futuros deseables que los interlocutores tienen en mente. (Aun habiendo acuerdo de objetivos, es posible que existan conflictos a nivel estratégico o táctico. Uno puede querer perseguir el objetivo común de una cierta manera, mientras que el otro

quiere hacerlo de otra.) Si hay acuerdo sobre un futuro deseable y los caminos para crearlo, no habrá conflicto. Si no lo hay, se verifica la primera condición: existencia de desacuerdo.

En un conflicto operativo, la diferencia pasa por una decisión material: qué va a hacer cada uno en el futuro. Por ejemplo, una pareja puede discutir si pasarán las vacaciones en la playa o en la montaña, o dos hermanos sobre quién comerá el último caramelo.

En un conflicto personal, la diferencia es sobre un valor abstracto: quién tiene razón. Por ejemplo, dos espectadores pueden discutir sobre qué debería hacer el director técnico de su equipo de fútbol, o dos ciudadanos sobre si las empresas de telecomunicaciones deberían ser estatales o privadas. Esto sirve para “pasar el rato”, pero no tiene ninguna consecuencia operativa. Lo único para ganar o perder es la autoestima por tener razón. Ciertamente, el diálogo entre distintas opiniones tiene un alto potencial educativo, pero para realizar este potencial es necesario que la conversación se oriente al aprendizaje y no al combate. (Ver Capítulo 13, “Exponer e Indagar”)

Escasez significa que hay una carencia que impide que cada persona obtenga lo que desea en forma independiente. Si el presupuesto para salarios es de X pesos, eso es todo lo que hay para gastar. Por lo tanto, contratar más empleados para el área de ventas implica tener menos capacidad para contratar empleados en otras áreas. La escasez de recursos necesarios para satisfacer los deseos de los interlocutores, los coloca en un espacio común. La restricción genera interdependencia. Si cada uno pudiera tener lo que quiere sin depender del otro (aun cuando tuvieran desacuerdos), no habría conflicto; cada uno haría lo que quiere y ambos estarían en paz. Pero al estar todos en “el mismo bote” es poco inteligente

desentenderse del problema (o aceptar un exhorto de “no te metas”) porque “el agujero no está de su lado”.

En los conflictos operativos, la escasez es de recursos materiales. Por ejemplo, una pareja que intenta decidir dónde pasar sus vacaciones (juntos), tiene restricciones de tiempo y dinero, además de la imposibilidad física de estar en dos lugares al mismo tiempo. Lo mismo ocurre cuando los hermanos tratan de decidir quién come el caramelo, y hay uno solo. A veces es posible instituir una decisión salomónica, partiendo las diferencias. Pero otras veces—como en el caso del bebé disputado ante el rey Salomón o el de una pareja donde cada uno va por su lado—esto puede resultar letal.

En los conflictos personales, la escasez es de “razón” y de “posición”. En toda relación humana se juegan factores de identidad, autoestima y poder relativo. Al buscar el “triunfo”, cada interlocutor intenta *tener* la razón como si fuera un objeto preciado que le permite adquirir ascendencia sobre el otro. Este “ganar”, prueba que uno es más que el otro, pues es el que “sabe”, “está en lo correcto” y se merece el respeto (de sí mismo, del otro y de la comunidad). “Perder”, por otro lado, prueba que uno es menos que el otro, que es el que “no sabe”, “está equivocado” y no se merece el respeto (de sí mismo, del otro y de la comunidad).

Es clarificador observar las disputas entre pequeños (o adultos que se comportan como niños). Un hermano dice: “Quiero sentarme al lado de mamá”; el otro contesta: “No, yo me quiero sentar al lado de mamá”. Mamá intenta mediar: “No os peleéis, mamá tiene dos lados. Ambos pueden sentarse conmigo”. El primero agrega entonces: “Pero yo me quiero sentar entre mamá y papá”. A lo que el segundo replica: “No, yo me quiero sentar entre mamá y papá”. Aquí hay un conflicto operativo: hay una sola butaca en todo el cine adyacente a mamá de un lado y a papá del otro. El asunto real no es el orden de asiento, el conflicto más significativo es la lucha por la

posición de preeminencia entre los hermanos: “triunfa” quién se sale con la suya.

Igualmente ocurre en el caso del caramelo. La experiencia personal de cualquier padre indica que si uno interviene diciendo “No os peleéis, tengo otro caramelo en la cocina”, uno de los hermanos protestará: “Pero yo quiero **ese** caramelo”. Al enfocarse en ese caramelo en particular, los contendientes re-inventan la escasez necesaria para continuar el conflicto. El deseo profundo no es comer la golosina, sino prevalecer sobre el otro y obtener la correspondiente sensación de poder y autoestima. Salvando las distancias, abundan las analogías en el mundo de las organizaciones, donde los adultos “inventan restricciones” para poder embarcarse en la batalla de egos.

El **desacuerdo de derecho** es una diferencia sobre el mecanismo de adjudicación cuando diferentes personas sostienen distintas posiciones sobre el uso de un recurso escaso. Por ejemplo, habrá conflicto cuando los dos managers que discuten si incorporar o no más gente son colegas que deben decidir por consenso. Si uno es superior al otro y este acepta su autoridad, aun estando en desacuerdo, no habrá conflicto. Es más: cuando hay un claro derecho de propiedad sobre el espacio de decisión, las diferencias de opiniones y la escasez pueden generar cooperación. El caso del mercado es el mejor ejemplo: el comprador atribuye a un bien un valor mayor al del precio de venta (de no ser así, preferiría quedarse con el dinero) mientras que el vendedor atribuye al bien un valor menor al del precio de venta (de no ser así, preferiría quedarse con el bien). Esto implica que hay un desacuerdo sobre el valor del bien. Además, hay un solo bien y una cantidad de dinero fija a distribuir entre las partes (escasez de recursos), pero al existir un mecanismo acordado para las transacciones (respeto por la propiedad), la interacción es cooperativa.

En los conflictos operativos, el mejor mecanismo para resolver las diferencias es el consenso. Una decisión por **consenso material** implica que todos y cada uno están de acuerdo con la decisión (nadie utiliza su derecho de veto) y que todos y cada uno se comprometen a llevar a cabo las acciones derivadas. Cuando el consenso material resulta inalcanzable, pasa a ocupar la preferencia el **consenso formal** o consenso sobre un determinado mecanismo decisorio. En el espacio político, por ejemplo, hay diferencias de opinión entre conservadores y liberales más allá de todo posible consenso material; también hay escasez, ya que no todos pueden ser gobierno. Pero la existencia de un mecanismo consensuado, como la democracia, mantiene la paz entre los partidos. Otro mecanismo de consenso formal es el de la propiedad: el dueño de un bien es quien tiene la última palabra sobre su utilización (dentro de ciertas restricciones sociales).

En los conflictos personales, el derecho de propiedad sobre sí mismo, también llamado soberanía individual, es lo que puede disolver el conflicto. Cada persona es propietaria de sus opiniones, por eso, aun en el caso de que los interlocutores no puedan llegar a un acuerdo material (sobre el contenido), siempre pueden llegar a un acuerdo formal, o acordar que están en desacuerdo. Un ejemplo pedestre pero clarificador es la discusión imaginaria entre dos fanáticos del helado. “El de limón es el mejor”, dice el primero. “No, el mejor es el de chocolate”, dice el segundo. “Estás equivocado”, insiste el primero, “el helado de limón es mucho más rico que el de chocolate.” “El equivocado eres tú”, responde el otro, “el helado de chocolate es mucho más rico que el de limón.” Si los interlocutores tuvieran conciencia de que “mejor” o “rico” son opiniones personales y no hechos, podrían acordar sobre su desacuerdo. “Mientras que a mí me gusta más el limón...”, diría el primero, “...a mí me gusta más el chocolate...”, completaría el segundo. “Y los dos podemos respetarnos en nuestras diferencias”, concluirían a coro.

En caso de tener fondos limitados como para poder comprar **un** solo sabor de helado, el conflicto entre estas dos personas se volvería operativo. La discusión productiva, sin embargo, no sería sobre “cuál es el mejor sabor”. La conversación debería orientarse a decidir “qué helado vamos a comprar”. Se trata de cambiar el foco de la verdad a la efectividad. A partir de la pregunta “¿qué es mas verdadero?” se abre el espacio de la confrontación; a partir de la pregunta “¿qué es más efectivo?”, se abre el espacio de negociación.

Los tres niveles del conflicto

Todo conflicto tiene tres niveles: el de la *tarea*, el de la *relación* y el de las *emociones*. A nivel de la tarea, el conflicto amenaza la capacidad de las personas para coordinar acciones. Ya sea en forma directa (conflicto operativo), o a través de la erosión de los vínculos y la motivación (conflicto personal), los conflictos no resueltos afectan la efectividad. A nivel de la relación, el conflicto puede crear distancias y recelos. Aun cuando las personas “acuerden estar en desacuerdo” (en el caso de que no necesiten tomar decisiones operativas), las diferencias pueden dejar heridas abiertas. Estas heridas, además de desgastar el vínculo, dificultan la tarea conjunta. Finalmente, el conflicto puede lastimar emocionalmente a las personas. Los contrincantes pueden quedar dolidos y resentidos.

Para resolver la asignación de recursos, es necesario forjar un consenso operativo y una red de compromisos. Las soluciones deberán agregar valor para todos los interlocutores (con respecto al valor que cada uno obtendría en autarquía). Para mantener el vínculo, es necesario que las interacciones sean respetuosas y empáticas. Cada interlocutor deberá sentirse escuchado y debidamente considerado por los otros. Para preservar la autoestima y la buena predisposición, es necesario que los interlocutores se comporten con competencia emocional. Esto implica estar conscientes de las propias

emociones y alerta a las de los otros, saber regular los impulsos propios, responder a los de los otros y operar con responsabilidad. El proceso de resolución creativa de conflictos intenta cubrir todas estas áreas.

Disolución de conflictos personales

El primer paso en cualquier proceso de resolución es atender al componente personal. Enfatizamos la vital y máxima importancia de considerar las relaciones y la emocionalidad de todos los participantes. Uno de los errores más comunes en las situaciones de conflicto es olvidarse de estos dos niveles y saltar directamente a la negociación final. Muy pocas veces ese atajo conduce a lograr buenos resultados. En asuntos humanos, el camino más corto no siempre es el más efectivo.

Hay una razón fisiológica por la cual el método racional falla cuando hay alta emocionalidad: la actividad emocional afecta tanto al estado biológico de las personas como su carácter. Cuando uno está enfadado o asustado, aumentan la secreción de cortizonas y la tensión muscular. El hígado envía azúcar a la sangre, y el corazón y los pulmones demandan más oxígeno. La sangre fluye hacia las extremidades, lo cual reduce la irrigación del cerebro. Las venas se ensanchan y los centros donde ocurre el pensamiento no funcionan bien. Uno está perfectamente preparado para una pelea, pero muy mal preparado para resolver racionalmente un problema. Por tal motivo, es fundamental primero ocuparse de las emociones. De hecho, en los casos de conflictos personales, lo *único* de lo que hay que ocuparse es de las emociones.

El conflicto no-operativo es siempre una ilusión, por eso no se resuelve sino que se *disuelve*. Parece sólido, pero escarbando más allá de la superficie, uno descubre que no hay conflicto sino sólo diferencias de gustos y opiniones. Al expandir el concepto de “**la** razón” a “**mi** razón” y “**tu** razón”, el

conflicto desaparece. Distintas personas pueden tener distintos puntos de vista o distintos deseos, sin que ello implique que haya un problema. Al revelar que no hay necesidad de establecer una verdad última que prevalezca sobre todas las demás, desaparece la ilusión de la escasez y, por consiguiente, el conflicto. El elemento disolvente por excelencia es el respeto por el otro y su validación mediante la escucha activa.

Incluso si uno de los interlocutores intenta imponer su óptica sobre el otro, el otro siempre tiene la opción de “retirarse”. Quién recibe un ataque como “¡No puedo creer que seas tan testarudo! ¿No ves que el helado de chocolate es mejor que el de limón?”, puede contestar: “Entiendo que te gusta más el chocolate que el limón, pero eso no quiere decir que yo tenga la misma preferencia. Para mí la cuestión no es cuál es mejor sino cuál **me** gusta más. Y me gusta más el limón que el chocolate”.

Comprender que la diferencia de opiniones no suscita un conflicto es fundamental para usar el “aikido verbal” que describimos en el Capítulo 11 (“Exponer e indagar”). Veamos cómo responder a un comentario conflictivo sin reaccionar, pero sin ceder terreno.

Ana y Carolina son compañeras de trabajo. Suelen llegar juntas a la oficina después de dejar a sus hijos en el colegio. Ana manda a sus niños a una escuela religiosa, mientras que Carolina manda a los suyos a una escuela laica. Mientras se dirigen a sus escritorios, Ana inicia la conversación con un comentario punzante.

Ana: No entiendo cómo hay gente que no les da educación religiosa a sus hijos. Es fundamental para la vida. No hay nada más importante que una escuela que infunda valores a los niños.

Carolina: Veo que la educación religiosa de tus hijos es muy importante para ti...

Ana: Por supuesto, pero es más que eso. La educación religiosa es muy importante para todo el mundo. ¿No te parece que estás cometiendo un error al mandar a tus niños a una escuela que no les da esa formación?

Carolina: Aprecio tu preocupación por la educación de mis hijos. No, no creo estar cometiendo un error. Si creyera que una escuela religiosa es mejor, los cambiaría...

Ana: Eso es exactamente lo que deberías hacer: cambiarlos.

Carolina: Estoy de acuerdo. Si creyera que una escuela religiosa es mejor, debería cambiarlos. Pero no es eso lo que creo, y por eso no los cambio.

Ana: Pero los estás privando de una base fundamental para su vida...

Carolina: Entiendo que esa es tu opinión. La mía es distinta. Yo creo que los valores humanísticos en los que está basada la educación de la escuela de mis hijos son una buena base para una vida de bien.

Ana: Eso no me parece posible sin la presencia de Dios en el currículum. Nunca se me hubiera ocurrido mandar a mis hijos a una escuela laica.

Carolina: Me parece bien que tus hijos vayan a una escuela religiosa; pero estos son los míos. Gracias a Dios, existe la diversidad en el mundo – sería aburrido que todos fuéramos iguales— y gracias a la libre competencia existe la diversidad en el mercado educativo. ¿No es fabuloso que tengamos la libertad de elegir? Tú puedes mandar a tus hijos a una escuela religiosa y yo puedo mandar a los míos a una humanística...

En este caso no hay restricción de recursos. Cada madre puede decidir sobre la educación de sus niños sin imponer su opinión ni aceptar la de la otra. Esa libertad se basa en la “propiedad” (poder de decisión autónomo) o patria potestad de los hijos, y en la ausencia de coerción. Uno de los conflictos más urticantes en la educación en los Estados Unidos es el tema

de la oración en las escuelas públicas. Constitucionalmente, la Iglesia y el Estado están separados; pero socialmente, muchos padres quisieran que sus hijos tuvieran la oportunidad de rezar una plegaria antes de empezar sus clases cotidianas. Otros no desean eso, y así comienzan las disputas. El problema no es que distintas familias tengan distintas orientaciones religiosas; eso es simplemente un ejemplo de diversidad. El problema (por lo menos en *mi* interpretación) es que al haber un solo régimen para todas las escuelas estatales, las distintas familias deben operar con un sistema común. Esa restricción es la que genera el conflicto. En la educación privada no existen estas discusiones: algunas escuelas son religiosas e incluyen en sus prácticas oraciones matinales, y otras escuelas no lo son y no las incluyen. Cada familia elige mandar a sus hijos a la escuela más acorde con su posición sobre el tema y acaba con el problema.

(En rigor de verdad, el problema no es que no sea posible elegir la escuela privada, sino que aunque uno decida mandar sus hijos a una escuela privada, igual está obligado a pagar los impuestos destinados a financiar la escuela pública.)

Veamos otro ejemplo de asertividad no agresiva frente a un vendedor “pesado”. Pablo, manager de compras de una compañía industrial, está negociando la adquisición de un robot para una de sus líneas de producción.

Vendedor: El nuevo modelo de robot es significativamente mejor que el anterior. Es mucho más funcional.

Pablo: Comprendo, pero el precio de la funcionalidad extra es demasiado alto para mí. Realmente no necesito las nuevas capacidades del robot para operar mi línea de montaje.

Vendedor: Se está equivocando. La diferencia de precio no es tan grande...

Pablo: Tal vez no le parezca grande a usted, pero para mí es significativa. Prefiero comprar el modelo anterior.

Vendedor: Pero ese modelo está obsoleto. No le conviene.

Pablo: ¿Qué lo lleva a pensar eso? Me gustaría conocer sus razones.

Vendedor: Es obvio, mire cuánto más versátil es el nuevo modelo.

Pablo: Entiendo que el nuevo modelo es más versátil, rápido y funcional. Pero también es más caro. Tal vez para otra persona sea mejor comprar el modelo nuevo. Pero, dadas mis circunstancias, prefiero llevarme el anterior.

Vendedor: Se va a arrepentir...

Pablo: Si me arrepiento, le aseguro que no le voy a echar la culpa a usted. Tengo que tomar una decisión y, a pesar de que valoro su experiencia técnica con respecto al robot, yo soy el que mejor conoce las necesidades de mi planta. Voy a comprar el modelo anterior.

Vendedor: Pero no le conviene...

Pablo: He comprendido que en su opinión me convendría más el modelo nuevo. Pero compraré el anterior.

Y así seguiría la conversación hasta que el vendedor cesara en sus intentos de imponer su punto de vista sobre el de Pablo. La técnica es simplemente reflejar lo que diga el vendedor, e insistir en la decisión. Al poco tiempo el vendedor quedará sin energía para seguir discutiendo. Lo fundamental es que Pablo no entre en una pelea para tratar de mostrarle al vendedor que él tiene razón. Esto no hace más que inflamar los ánimos y darle energía al vendedor para continuar la disputa. Como se explica en el Capítulo 22, “Inteligencia emocional” (Tomo 3), la escalada emocional demanda la contribución de los dos interlocutores. Es suficiente que uno se abstenga de discutir, para desescalar el conflicto. No hace falta que Pablo convenza al vendedor, le basta con afirmar su derecho de propiedad; vale decir, su libertad para decidir cómo gastar su dinero.

Vendedor: Le pido que reconsidere. Está cometiendo un gran error.
Pablo: Gracias por su preocupación, pero ya tomé mi decisión. Voy a comprar el modelo anterior.
Vendedor: Pero mire que el nuevo es mejor.
Pablo: Sí, el nuevo es mejor. Voy a comprar el modelo anterior.
Vendedor: ¿Seguro?
Pablo: Seguro. Voy a comprar el modelo anterior.
Vendedor: Pero no le va a rendir tanto.
Pablo: Entiendo que su rendimiento es menor. Voy a comprar el modelo anterior.
Vendedor: Bueno. Pero recuerde que yo le avisé de su error.
Pablo: Lo recordaré, gracias. Voy a comprar el modelo anterior.

Para disolver el conflicto, no es necesario que Pablo logre que el vendedor acuerde con su decisión. El único requerimiento es que este último respete el derecho de Pablo de utilizar sus recursos (dinero) para tomar la decisión que le parezca más adecuada a su situación.

Si el vendedor tuviera un problema ético con la venta, como por ejemplo creer que el modelo viejo causará estragos en la operación de Pablo, podría elegir no vendérselo. Para eso no necesita de la anuencia del comprador. Simplemente, ejercitando su derecho de propiedad, podría decir: “Comprendo que usted quiere el modelo anterior, pero no voy a vendérselo. Me preocupan tanto los problemas que creo le causará en su operación, que prefiero hacerle un descuento en el modelo nuevo. Me interesa desarrollar una relación de largo plazo con su firma y no quiero empañarla con un producto menos que excelente”.

El siguiente diagrama ilustra los pasos del proceso de disolución de conflictos personales.

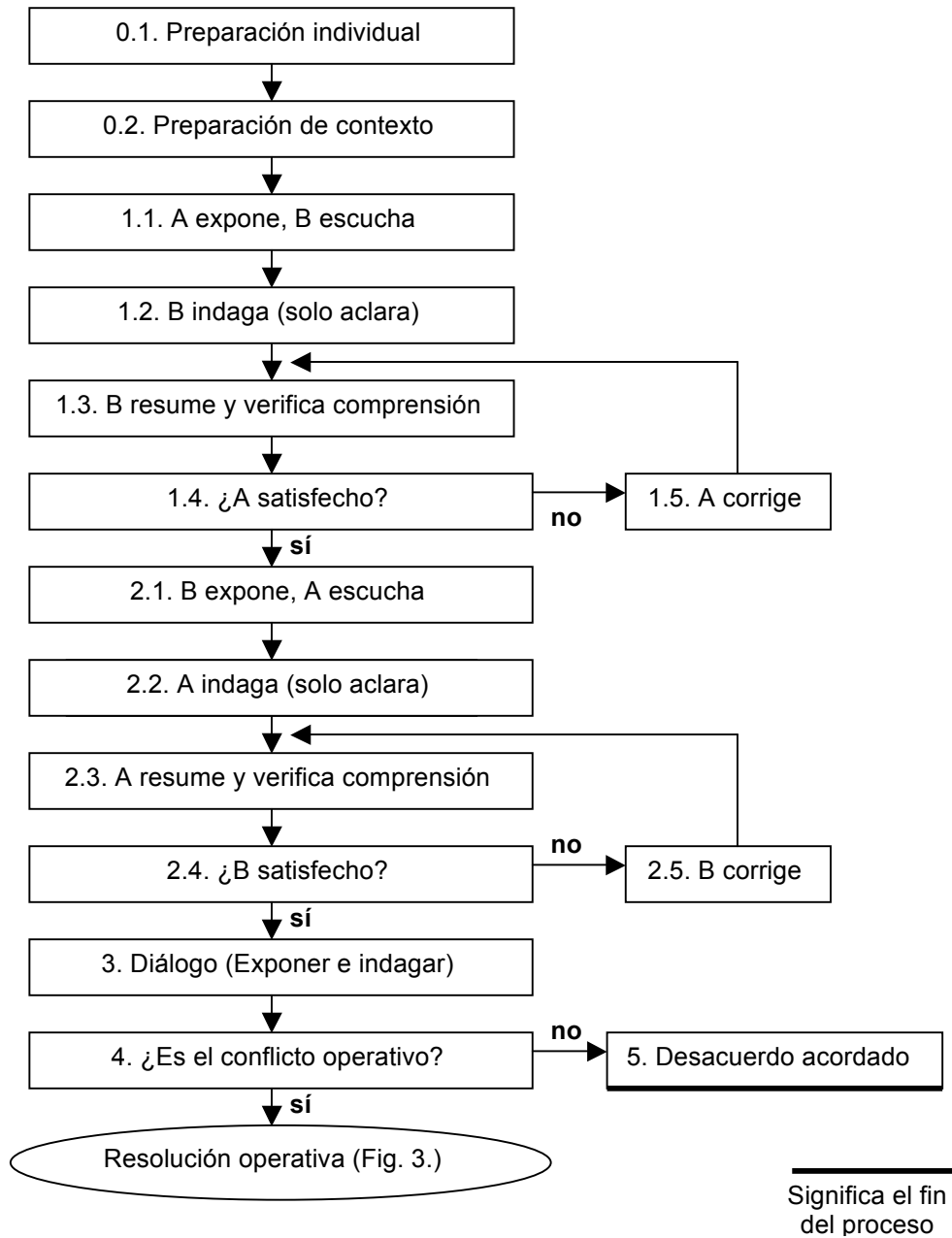


Figura 2. Resolución de conflictos personales

Para la descripción de los pasos, asumiremos que el lector es “B”.

0.1 Preparación individual. Antes de iniciar la conversación, tómese un momento para centrarse mediante una respiración profunda. Investigue su posición: cuáles son sus verdaderos deseos y necesidades. Verifique su estado emocional y asegúrese de sentirse equilibrado. Reflexione sobre su situación, evaluando cuál es la diferencia que tiene con el otro, cuál es la escasez y quién tiene autoridad (propiedad) sobre qué. Determine su “límite de negociación” desarrollando su BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*, es decir la mejor alternativa para un acuerdo negociado).

La BATNA se llama también punto de autarquía ya que, si las posibles soluciones no mejoran el valor de esta opción, lo más conveniente es no co-operar. En el ejemplo anterior, si el vendedor es recalcitrante y no le vende lo que quiere, Pablo puede adquirir el robot a otro proveedor. A veces para mejorar el poder negociador es conveniente invertir recursos en la preparación de una mejor BATNA. Por ejemplo, si uno tiene un empleo con un X nivel de beneficios, no aceptará ninguna otra oferta de empleo que no le proponga, por lo menos, un nivel de beneficios superior a X . En este caso, al negociar con todo potencial empleador, X es la BATNA. Si uno consigue una oferta de $2X$, a partir de ese punto su BATNA será de $2X$; es decir, no aceptará ningún empleo que le ofrezca un nivel de beneficios menor a $2X$.

Otra estrategia usada en negociaciones confrontativas es intentar reducir la BATNA del oponente. En una guerra, por ejemplo, el objetivo es forzar al enemigo a rendirse amenazándolo (y mostrándole lo serio de la amenaza infligiendo inmensos daños y penurias) con una situación

mucho peor en caso de no hacerlo. De la misma manera, un mafioso puede amenazar a sus competidores con acciones violentas en caso de no “aceptar” mantener sus operaciones por fuera de cierto territorio. Esta estrategia suele producir graves enfrentamientos, por lo que la considero peligrosa y no recomendable. Pero dado que hay gente que la usa, conviene conocerla para protegerse de ellos en caso de enfrentarlos en la mesa de negociaciones.

0.2 Preparación de contexto. Al iniciar la conversación, explique a su interlocutor su intención de resolver el conflicto en forma creativa y pregúntele si está dispuesto a utilizar un proceso estructurado. Explíquelo los pasos y asegúrese de obtener el compromiso de respetar las “reglas del juego”. No es necesario explicar todo en detalle; alcanza con establecer que “Primero hablas tú y yo no te interrumpo, después te hago algunas preguntas para entender tu posición, finalmente yo resumo tus ideas para verificar que te entendí bien. Si no quedas satisfecho con mi resumen, me haces las correcciones pertinentes y yo nuevamente resumo tus ideas. Cuando estés satisfecho con mi resumen, cambiamos de lado y yo te explico mis ideas sin interrupción, después me haces las preguntas que necesites para entender mi posición, y finalmente resumes mis ideas para verificar tu comprensión de mi posición”. Compruebe que la situación (tiempo, lugar, estado mental y otros factores de contexto) sea la adecuada para la conversación. Si el momento es oportuno para ambos, siga adelante. Si no lo es, intente fijar una cita para hablar del tema en un momento más conveniente.

1.1 A expone, B escucha. A expresa su posición mientras que usted escucha sin interrumpir. Invite a A a exponer su posición. El mejor formato para esta exposición es el descrito en “Exponer e indagar” (Capítulo 11). Si A está familiarizado con el formato, mejor. Si no lo está, no es grave, ya que usted puede ayudarlo en el paso siguiente. Deje que

A presente su punto de vista, sus razonamientos, sus ideas, sus deseos y sus recomendaciones para la acción. Durante ese tiempo, manténgase en silencio. Es muy importante que A tenga un espacio para expresarse sin interrupciones. En la mayoría de las conversaciones, los interlocutores se interrumpen mutuamente. Con este proceder, se impiden entender en profundidad las ideas del otro. Esto no sólo dificulta la conversación, sino que además muestra una gran falta de respeto. (Un recurso útil es el uso del objeto oratorio o “micrófono” que describimos en el Capítulo 8, “Check-in”).

1.2 B indaga (sólo clarificación). Haga preguntas aclaratorias. Indague en la posición de A y complete la información que necesite para entenderla. Lo fundamental aquí es no caer en pseudo-preguntas “dirigistas” como: “¿No te parece mal tratar de...?”, o: “¿Cómo puedes decir semejante barbaridad?”. Las preguntas deben ayudar a que A exprese su posición en la forma más clara posible. Recuerde que el objetivo es comprender, mostrar respeto y satisfacer el deseo legítimo de atención que tiene su interlocutor.

1.3 B resume y verifica su comprensión. Una vez que crea haber entendido la posición del otro, haga una devolución resumida de lo que escuchó. Este resumen cumple tres objetivos: a) le indica a su interlocutor que usted lo ha escuchado atentamente; b) le indica a su interlocutor que a usted le interesa verificar que lo ha entendido en forma adecuada; c) verifica que lo que usted entendió es, en efecto, lo que su interlocutor quiso comunicar.

1.4 A se declara satisfecho (o no) con el resumen. A es quien debe evaluar su comprensión. No alcanza con resumir lo que usted entendió, es necesario que le dé a A la oportunidad de aceptar su resumen, rechazarlo y corregirlo o completarlo, según cómo lo considere

adecuado (paso opcional 1.5). Después de los comentarios de A, usted debe volver a resumir y verificar su comprensión. La conversación se mantiene en este “circuito” hasta que A se declara satisfecho.

2.1 B expone, A escucha. B presenta su posición. Los pasos 2.1 a 2.5 son análogos a los que hay entre 1.1 y 1.5, pero invirtiendo los papeles. Ahora es usted quien presenta y el otro quien indaga. En caso de que el otro no respete las reglas, puede recordarle (con firme gentileza) su acuerdo inicial y su compromiso de escucharlo sin interrupciones, para luego hacer sólo preguntas aclaratorias y verificar su comprensión mediante un resumen de lo que escuchó.

3. Diálogo (exponer e indagar). Una vez que ambos están satisfechos con el resumen del otro y se sienten entendidos, es posible abrir la conversación a un intercambio espontáneo de preguntas y argumentos. El tono de este diálogo es de aprendizaje mutuo, no de manipulación, y su objetivo es contrastar las opiniones para encontrar la raíz de las diferencias. Este no es momento para resolver nada. El foco está en lograr una comprensión mutua aún más profunda.

4. ¿Es el conflicto operativo? Esta pregunta indaga acerca de la naturaleza operativa (o no) del conflicto. Al cabo del tiempo establecido para el diálogo, considere si hay consecuencias materiales que se derivan de la conversación. Si el conflicto es sobre quién tiene razón, proponga acordar en el desacuerdo y terminar la conversación. Esto implica declarar, como diría Humberto Maturana, “el respeto radical por el otro como legítimo otro”. Reconozca que sus gustos, deseos y opiniones son suyos y que no requieren (ni necesitan) el acuerdo del otro. También reconozca que los gustos, deseos y opiniones del otro son del otro y que no requieren (ni necesitan) su respaldo. La clave de este paso es ser simultáneamente asertivo y respetuoso. Si el conflicto tiene

consecuencias operativas, será necesario seguir adelante con el correspondiente proceso de resolución.

Resolución de conflictos operativos

Como ya explicamos, todo conflicto operativo cuenta con un componente personal. Por lo tanto, todo proceso de resolución de conflictos operativos se construye sobre la base del proceso de resolución de conflictos personales.

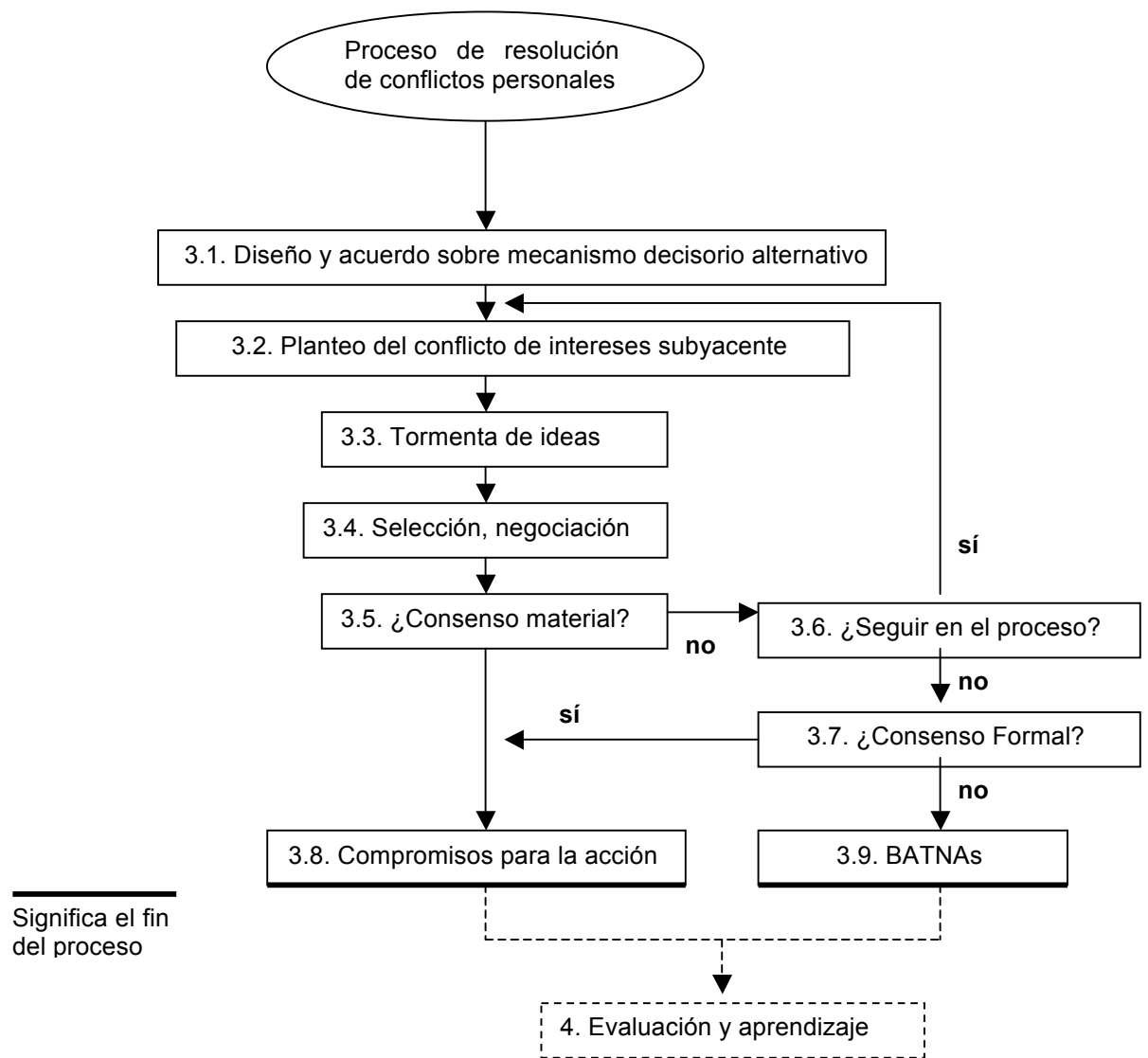


Figura 3. Resolución de conflictos operativos

3.1. Diseño y acuerdo sobre el mecanismo decisorio alternativo en ausencia de consenso material. Antes de entrar en la discusión del

tema, es necesario establecer (si no existe hasta el momento) un mecanismo de consenso formal. El objetivo es **no** usar este mecanismo, pero si el consenso material resulta inalcanzable en los plazos establecidos, esta será la salida de emergencia que permitirá llegar a un consenso cuando la puerta principal esté clausurada. Ejemplos de estos mecanismos son: autoridad, mayoría, arbitraje, delegación en un tercero, azar, corte de justicia, etc.

En las organizaciones jerárquicas, el más utilizado para resolver conflictos es el de la autoridad. Quien es “dueño” del espacio decisorio puede elegir qué hacer. Es una opción razonable, siempre que uno recuerde que el objetivo es usar este mecanismo sólo en casos extremos. Como explicamos en el Capítulo 6, Tomo 1, “Del control unilateral al aprendizaje mutuo”, un manager que toma decisiones en forma autoritaria (sin utilizar un proceso de negociación), jamás obtendrá el compromiso de sus colaboradores. A lo sumo, podrá pedirles obediencia.

s

n

Por otro lado, un manager que no participa del proceso decisorio, está renunciando a su autoridad y responsabilidad. Esta abdicación no genera aprendizaje sino esquizofrenia. (Ver capítulos 6, “Control unilateral” y 7, “Esquizofrenia Organizacional”, en el Tomo 1.) El consenso demanda la participación y energía de todos los integrantes del equipo, incluyendo a su líder. Si cualquiera de ellos, veta una propuesta, el grupo no logra el consenso y debe continuar con el análisis del tema hasta alcanzar la decisión. Por eso es que el líder puede compartir el espacio decisorio sin perder su autoridad.

En esta era de “organizaciones aprendientes”, estructuras matriciales, equipos autogestionados y otros diseños no tradicionales, me parece fundamental rescatar la importancia de la jerarquía. No una jerarquía

represiva, sino una jerarquía participativa. Una pirámide donde cada persona tiene un superior dispuesto a buscar el consenso, pero también dispuesto a ejercer su autoridad decisoria en una situación apremiante. Como dice Peter Drucker¹:

“Uno escucha hoy muchas voces sobre ‘el fin de la jerarquía’. Esto es una reverenda tontería. En cualquier institución tiene que haber una autoridad final, alguien que puede tomar la decisión final y que puede esperar ser obedecido. En una situación de emergencia—y toda institución se encuentra con ellas tarde o temprano—la supervivencia de todos depende de un claro orden de comando. Si el barco se hunde, el capitán no llama a una reunión, el capitán da una orden. Y para que el barco pueda ser salvado, cada tripulante debe obedecer la orden, debe saber exactamente adonde ir y qué hacer, y hacerlo sin ‘participación’ o argumento. ‘Jerarquía’ y su aceptación no cuestionada por todos en una organización, es la única esperanza en una crisis. Un sólido principio de management que cada persona en la organización debe tener solamente un jefe.”

Elevación íntegra

El mecanismo de resolución formal en una jerarquía es, por defecto, la elevación; vale decir, someter el problema a la consideración de un superior. La estructura arborescente del organigrama jerárquico asegura que todo par de empleados A y B verifica una de las siguientes condiciones: A es jefe de B (directa o indirectamente, es decir, A puede ser el jefe del jefe de B); B es el jefe (directo o indirecto) de A; A y B tienen un jefe (directo o indirecto) en común. Veamos algunos ejemplos:

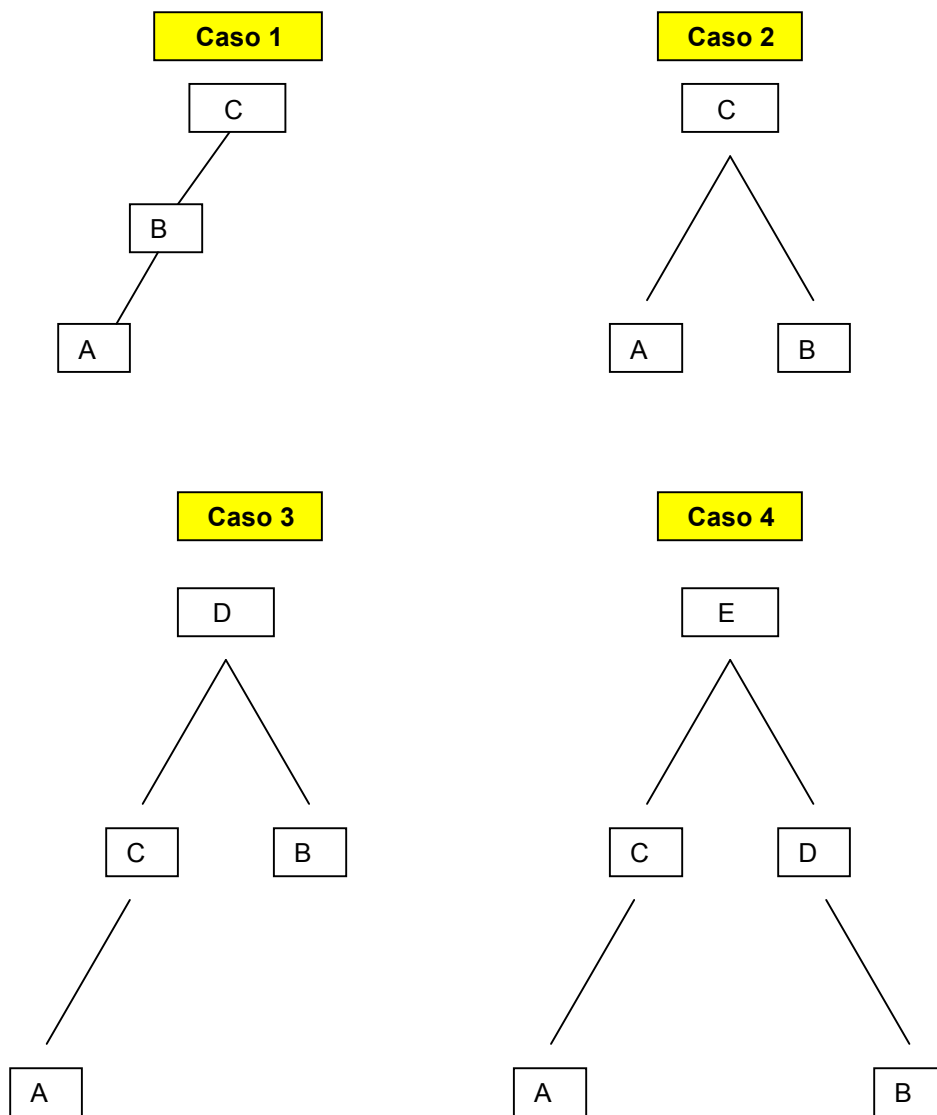


Figura 4. Ejemplos de estructuras jerárquicas

En el caso 1, B es jefe de A, por lo que no es necesario elevar el tema simple y cuando A acepte la autoridad de B. Si por alguna razón A considera inaceptable la decisión de B (por razones de ética, de seguridad, de legalidad, de conveniencia de negocio) tiene entonces la posibilidad de elevar el problema a C. En el caso 2, A y B tienen un jefe común directo, al cual pueden elevarle sus conflictos en caso de desacuerdo material. En el caso 3, A deberá elevar su conflicto para que

C lo trate con B y, si ellos no pueden llegar a un acuerdo, podrían elevarlo a su vez a D. En el caso 4, A y B, en forma conjunta, elevarán a C y D; luego C y D (solos o en la misma reunión con A y B) tratarán de ponerse de acuerdo. Si no lo logran, podrán apelar a E. Hasta aquí, todo es matemáticamente claro.

Las interacciones humanas, sin embargo, rara vez se ajustan a las matemáticas. Lo que suele ocurrir en las organizaciones (si tomamos el caso 2 como ejemplo) es que antes siquiera de iniciar la negociación, A intentará sortear a su oponente--a quien considera un escollo, ver el Capítulo XX sobre control unilateral--haciendo *lobby* (ejerciendo influencia) sobre C para “ganar” gracias al apoyo del superior. Por supuesto B intentará hacer exáctamente lo mismo. El resultado es la politización de las relaciones y la pérdida de efectividad. Peor aún, este proceso de ir por detrás de las espaldas del colega para procurarse el favor del superior destruye las relaciones y la integridad organizacional. (Ver al final del Capítulo 16, “Compromisos Conversacionales” la sección sobre integridad colectiva)

Para evitar estos intentos espúreos de “salirse con la suya”, es necesario implementar (mediante acuerdo consensuado) ciertas normas de comportamiento:

- 1.-La información es libre, cualquiera puede hablar con cualquiera sobre cualquier tema que a ambos les resulte relevante.
- 2.- Si dos personas tienen un conflicto operativo deben intentar primero que nada resolverlo entre ellas usando el proceso descrito en este capítulo.

3.- Si no pueden llegar a un acuerdo, *ambos* deben llevar el problema a la atención del superior *en conjunto*. Aun con la misma información los negociadores pueden tener opiniones encontradas que requieren de una decisión superior. (Por ejemplo, el gerente de producción quiere cerrar la fábrica en las noches para hacer mantenimiento mientras que los gerentes de producto quieren que la fábrica trabaje a tres turnos para entregar los pedidos de los clientes sin demora. Para tomar una decisión el gerente general deberá evaluar costos y beneficios con respecto al objetivo global de la compañía. Esta evaluación no le corresponde a ninguno de los gerentes junior.)

4.- Si uno de las partes se rehusa a elevar el problema en forma conjunta, el otro debe informarle que elevará el problema en forma individual e invitarlo nuevamente a acudir juntos al jefe. Esto evita que haya luego acusaciones de “apuñalamiento por la espalda”. Todo se hace de frente.

5.- Si el primero se sigue negando, el segundo puede entonces elevar el problema en forma unilateral.

Para que este mecanismo funcione, es fundamental que el jefe se rehuse a escuchar ningún argumento conflictivo elevado unilateralmente a menos que obtenga una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas. (Como dijimos antes, el flujo de información es totalmente libre, lo único que requiere este orden es la elevación de un conflicto.)

1.-¿Has intentado encarar este problema con tu colega usando el método de resolución de *Metamanagement*? (Si la respuesta es negativa, “entonces primero que nada vé e inténtalo”. Si la respuesta es positiva, hacer la pregunta 2.)

2.- ¿Has invitado a tu colega a venir a verme para exponerme el problema en conjunto? (Si la respuesta es negativa, “entonces primero que nada vé e invítalo”. Si la respuesta es positiva, hacer la pregunta 3.)

3.- ¿Le has dicho a tu colega que si el no aceptaba venir a verme tu elevarías el problema en forma unilateral? (Si la respuesta es negativa, “entonces primero que nada vé y dile”. Si la respuesta es positiva el superior puede decidir escuchar lo que el empleado quiere exponerle o llamar al otro empleado directamente usando su autoridad para hacerlo venir.)

Este mecanismo impone ciertas restricciones, pero está destinado a desalentar el chismorreó y asegurarse de que nadie “politice” los conflictos. Salvo en casos de temor por represalias (por ejemplo en situaciones de acoso sexual, extorsión o crimen), es conveniente establecer criterios para la aceptabilidad de la evidencia. Al igual que las cortes republicanas no aceptan testimonios de acusadores secretos, o evidencia obtenida por la policía sin una orden de allanamiento firmada por un juez, los managers no deberían aceptar intentos de escalar el conflicto unilateralmente.

* * *

En caso de ser imposible acordar un mecanismo decisorio alternativo al consenso, se puede seguir adelante, pero el proceso carecerá de una “salida de emergencia”. Si los interlocutores no son capaces de encontrar una opción aceptable para todos, la única salida será que cada uno persiga su respectiva BATNA en forma independiente. Aun en esta situación hay un contexto legal que asegura ciertos acuerdos de base. Los derechos civil, comercial y penal constituyen, en todo

momento, el marco dentro del cual deben encuadrarse las negociaciones.

3.2. Planteo del conflicto de intereses subyacente. Una distinción fundamental para la resolución de conflictos es la diferencia que existe entre posiciones e intereses. La **posición** es la demanda explícita que cada interlocutor lleva a la conversación. Por ejemplo, uno quiere contratar a Pedro y el otro quiere darle el trabajo a Juan. Los **intereses** son deseos y necesidades que están en la raíz de las posiciones. Por ejemplo, uno quiere a alguien con experiencia en el área, y el otro quiere a alguien con nuevas ideas.

Los nombres “posición” e “interés” son relativos; el interés es aquello que subyace a la posición. Pero el interés también puede ser considerado posición con respecto a un interés más profundo. Por ello nos referiremos al interés de nivel 1 (aquel que subyace a la posición), al interés de nivel 2 (aquel que subyace al interés de nivel 1), al interés de nivel n (aquel que subyace al interés de nivel n-1), y así sucesivamente. En el ejemplo de Pedro y Juan, el interés de nivel 2 del primero es contratar a alguien que pueda organizar el trabajo con eficiencia, mientras que el interés de nivel 2 del segundo es contratar a alguien que pueda organizar el trabajo en forma creativa. Si exploran los intereses de niveles más profundos, ambos podrían descubrir que tienen el mismo interés (a nivel n): tener éxito en el trabajo.

Esta no es una singularidad propia del ejemplo. En todos los conflictos, hasta los más violentos y poco amistosos, si se hurga lo suficiente en los intereses de nivel n o más profundos, se encuentra que son perfectamente compatibles. Los que no son compatibles son los medios a través de los cuales los oponentes pretenden satisfacer dichos intereses. Por eso afirmamos que **todo conflicto es en realidad un**

conflicto de medios; no existe tal cosa como conflicto de intereses últimos. Al investigar las capas inferiores del conflicto, uno descubre que después de “descender” varios niveles, las incompatibilidades se disuelven. Al igual que el conflicto personal, el operativo se disuelve al investigarlo en forma profunda. (Decir que algo se puede disolver no significa que no tenga efectos reales. De acuerdo con la definición, un puño es soluble; el puño no es una cosa en sí misma, sino una configuración de la mano. Pero el puño tiene capacidad para causar daño a quien lo recibe en forma violenta).

La pregunta fundamental para descubrir los intereses que subyacen a una posición, (o los intereses de nivel $n+1$ que subyacen a los de nivel n) es “¿Qué obtendrías por medio de X, que es más importante para ti que X en sí mismo?”, donde X es la posición. Por ejemplo, uno podría preguntarle al otro: “¿Qué obtendrías al contratar a Juan, que es más importante para ti que el hecho en sí mismo de contratar a Juan?”. O el marido podría preguntarle a su mujer: “¿Qué obtendrías al ir a la playa, que es más importante para ti que ir a la playa?”. Otra pregunta descendente es “¿Qué hace que X sea importante para ti?”. Por ejemplo, el manager podría preguntarle a su empleada: “¿Qué hace que la flexibilidad de los horarios de trabajo sea importante para usted?”.

La importancia de los intereses obedece a que estos abren muchísimos grados de libertad sobre los cuales pueden estructurarse soluciones “ganar-ganar”. Por ejemplo, es prácticamente imposible contratar a Pedro y a Juan para el mismo trabajo. Así que si uno se sale con la suya (gana), el otro deberá resignar posición (pierde): si uno contrata a Pedro, el otro no podrá contratar a Juan, y viceversa. Pero si uno quiere a alguien con experiencia y el otro quiere a alguien con creatividad, tal vez sea posible encontrar un candidato que reúna estos dos requisitos, o pedirle a Juan que adquiera mayor experiencia antes de hacerse cargo

del nuevo trabajo. En el ejemplo de la empleada que pide flexibilidad de los horarios de trabajo, uno puede descubrir que su interés es poder llevar a sus hijos al colegio. Si lo que uno necesita son compromisos de horarios firmes, pero no necesariamente que se comience temprano, puede negociar que en vez de trabajar de 8 a 17, la empleada trabaje de 9 a 18. Esto no le da flexibilidad (no responde a su posición), pero le permite llevar a sus niños al colegio (satisface su interés); al mismo tiempo le permite a uno saber a qué atenerse con respecto a la presencia de la empleada en el trabajo.

¿Hasta dónde es posible descender en el análisis de los niveles de interés? Hay generalmente dos etapas. Las primeras tres o cuatro veces que uno pregunta “¿Qué hace que X sea atractivo para ti?”, las respuestas pertenecen al exterior de la persona. Por ejemplo, uno quiere un aumento de sueldo: para poder ahorrar dinero, para poder mandar a sus hijos a una buena universidad, para que ellos tengan las herramientas necesarias para triunfar en la vida, para que tengan éxito y sean felices. Si se persiste en la pregunta, después de cierto nivel, los intereses se vuelven hacia el interior de la persona. Por ejemplo, que los hijos tengan éxito y sean felices hace que uno se sienta satisfecho, y esta satisfacción le despeja las preocupaciones, y esa falta de preocupaciones lo hace estar en paz. Hay una larga cadena de medios a fines entre un aumento de sueldo y estar en paz, pero lo que uno **verdaderamente** quiere es esto último. Uno considera que el aumento de sueldo es un buen medio para alcanzar ese fin, pero si el jefe se comprometiera a que la compañía les dará una beca universitaria a sus hijos, tal vez la persona se sentiría igual de satisfecha (o aún más), que con el aumento de sueldo.

Hay una historia graciosa que viene a cuento. Un empresario de Buenos Aires, tenso y al borde del infarto, toma unas vacaciones en las sierras

de Córdoba. En una caminata, encuentra a un pastor durmiendo la siesta, mientras su pequeño rebaño pace en los alrededores. El pastor abre los ojos y lo saluda. El empresario le pregunta qué está haciendo. “Nada”, dice el pastor. Molesto, el empresario le recrimina: “Mientras usted no hace nada, sus ovejas están pastando en terrenos poco fértiles”, le dice, “podría llevarlas al valle donde hay mejores pastos”. “¿Para qué?”, pregunta el pastor. “Si las ovejas comen mejor, le darán más lana.” “¿Y?” “Vendiendo más lana, podría comprar más ovejas, que a la vez le darían más lana aún.” “¿Y para qué?” “Un día tendría tantas ovejas que podría contratar a otras personas para que las cuiden y trabajen por usted.” “¿Y por qué querría hacer eso?” “Es que entonces no tendría que preocuparse por la atención de las ovejas y podría descansar”, concluye pedagógicamente el empresario. El pastor medita unos segundos y le contesta: “¿Y qué cree usted que estoy haciendo ahora mismo?”

Como se explica en el Capítulo 24 (Tomo 3), “Valores y virtudes”, los seres humanos tenemos una corta lista de intereses últimos: paz, felicidad, plenitud, amor, seguridad... Estos “bienes” no pueden producir conflicto, ya que son infinitamente abundantes y pueden experimentarse de manera no-excluyente. No hay una cantidad fija de amor a distribuir en el mundo. Todo padre que le ha explicado a su hijo pequeño que el nacimiento del hermanito no significa que a él lo van a querer menos, sabe que el amor es infinito. Toda madre a quién le preguntan “cuál de tus hijos te hace más feliz” sabe que la felicidad no tiene medida. La confusión está entre los medios y los fines. El hijo pequeño proyecta (correctamente) que si los padres dedican tiempo al bebé, tendrán menos tiempo disponible para dedicarle a él. Su inferencia (incorrecta), y su miedo, es que menos tiempo significa menos amor. De igual manera, los adultos pueden quedarse atados a sus posiciones perdiendo de vista sus intereses. El problema es que las posiciones son poco flexibles. Por

eso es fundamental no intentar resolver un conflicto entre posiciones, sino transformarlo en una conversación de intereses.

3.3.Tormenta de ideas (*brainstorm*). Luego de bajar al nivel de los intereses, los interlocutores se dedican a inventar todo tipo de opciones. La regla fundamental del *brainstorm* es que toda propuesta es válida. Lo que no se puede es criticar, evaluar, discutir o debatir ninguna sugerencia. El objetivo es hacer la lista más extensa posible de las alternativas que se les ocurran a los participantes. Aun las más descabelladas tienen su lugar en la lista. A veces, son precisamente estas las que pueden ser modificadas para llegar a una solución por consenso.

“¿Qué te gusta de la playa?”, pregunta él. “La distensión, el calor del sol y el agua”, contesta ella, y pregunta: “¿Qué obtendrías al ir a esquiar que es más importante para ti que el esquiar en sí mismo?” “Hacer ejercicio en un entorno natural, la sensación de aventura y la velocidad al deslizarme”, contesta él. En el *brainstorm* aparecen todo tipo de ideas: windsurf, esquí acuático, navegación a vela, surf, buceo, un crucero, lagos de altura, escalamiento, caminata por la montaña, un centro de esquí con aguas termales, andar en bicicleta por la montaña, esquí sobre dunas de arena, etc. Finalmente, la pareja acuerda en hacer windsurf en un lago de montaña en verano.

Este ejemplo ilustra el poder de negociar en forma creativa a partir de los intereses. Es imposible ir simultáneamente a la playa en el verano y a esquiar en el invierno, pero es totalmente posible encontrar un lugar donde ella pueda estar relajada, al calor del sol y cerca del agua, y él pueda hacer deporte en un entorno natural y con sensación de aventura. Por supuesto, hay otras soluciones, como asumir un compromiso o acordar una separación. Compromiso sería, por ejemplo, ir un año a

esquiar y otro a la playa. Esto es posible, pero no necesariamente deseable. Si ella no soporta el frío y él odia el mar, esta solución hará que al menos uno de los dos se sienta miserable (y probablemente le haga la vida miserable al otro) todo el tiempo. El premio consuelo es la “equidad”: él se siente miserable un año y ella el otro. Separación sería que ella se fuera a la playa y él a esquiar. Si para ellos no es importante estar juntos, esta podría ser una buena solución, pero si ambos quieren compartir las vacaciones, la separación es una pobre alternativa.

El compromiso y la separación son siempre BATNAs posibles, pero el proceso de resolución creativa de conflictos apunta a mejorarlas agregando valor para todos. La negociación por intereses es el secreto para pasar del modelo “ganar-perder” (dominación) y “mini-perder-mini-perder” (compromiso) al “ganar-ganar” (colaboración creativa). Al orientar la conversación hacia los intereses, los interlocutores pasan del mundo restringido de la materia al universo infinito de las posibilidades.

3.4. Selección y negociación. Una vez confeccionada la lista de posibilidades, los interlocutores se abocan a discutir los méritos que tienen las distintas opciones. También es posible que en este diálogo se les ocurran nuevas ideas o combinaciones. Tomando el ejemplo de la empleada que quiere llevar a sus hijos al colegio en las mañanas, alguien puede haber sugerido “que los lleve otra persona”. Esto puede parecer impracticable, pero a partir de la idea, el jefe podría proponer que la empleada consiga un servicio de transporte escolar y, si ella le dice que es demasiado caro, él podría ofrecerle cierta cantidad de dinero para afrontar un porcentaje de ese gasto. Si se ponen de acuerdo, representaría una solución por consenso. Este proceso de selección y negociación desemboca en dos posibles conclusiones: alcanzar el consenso material (acordar sobre los contenidos), o no.

Si hay consenso material, el paso siguiente es realizar los compromisos necesarios para concretar la decisión (ver, en este tomo, los capítulos 14, “Pedidos y promesas” y 15, “Compromisos conversacionales”). Si no hay consenso material, los interlocutores pueden decidir “bajar” a un nivel de intereses inferior y volver a hacer un *brainstorm*. Si no quieren, pueden aplicar el mecanismo alternativo de consenso formal acordado (por consenso) en el paso anterior. Si todos aceptan vivir con el resultado de dicho mecanismo, el paso siguiente es realizar los compromisos necesarios para ejecutar la decisión. Si a esta altura persisten los desacuerdos insalvables, lo único que queda por hacer es que cada persona lleve a cabo su BATNA en forma independiente.

3.5. Evaluación y aprendizaje. Al final de la conversación, conviene evaluar en forma conjunta las razones del conflicto, el resultado de la negociación y el proceso por el cual se llegó a la resolución lograda. Esta evaluación permite despejar las últimas nubes emocionales que puedan haber quedado y mejorar la relación y la tarea en el futuro. Algunas preguntas útiles en este punto son:

- ¿Qué podemos aprender de este conflicto?
- ¿Qué podríamos hacer en el futuro para minimizar la posibilidad de que vuelva a suceder?
- ¿Cómo nos comportamos en la negociación?
- ¿Qué podríamos haber hecho (y qué podríamos hacer en el futuro) para reducir la fricción que experimentamos?
- ¿Cómo están nuestras emociones? ¿Hay algo que necesitemos reparar en esta área?
- ¿Cómo está nuestra relación? ¿Hay algo que necesitemos reparar en este área?

Uno de los resultados más visibles de este método de resolución de conflictos es su efecto sobre la emocionalidad de la interacción. El método alienta a los interlocutores a expresar sus ideas y emociones auténtica, directa y respetuosamente. Cuando la verdad de una persona es escuchada y validada por la otra, las emociones bajan de intensidad y las personas pueden conversar sobre sus diferencias en forma mucho más razonable y productiva.

Un segundo beneficio es que, al aumentar el entendimiento y bajar la actitud defensiva, las personas pueden descubrir nueva información y, si lo desean, modificar sus posiciones. Nadie tiene la verdad absoluta, y es perfectamente posible que al aunar conocimientos y energía creativa, los interlocutores puedan inventar una posibilidad que estaba más allá del alcance de cualquiera de ellos en forma aislada. Igualmente, al recibir desafíos respetuosos, cada interlocutor puede afilar sus ideas en la piedra que el otro le ofrece. Estos dos efectos filtran las ideas de los interlocutores, preservando aquellas que lo merecen y descartando aquellas que no resultan útiles.

Mediante la experiencia del bienestar emocional y la sensación de triunfo por mejorar la tarea, se afianzan los vínculos entre las personas. Al negociar en forma exitosa, las personas se acercan mental y espiritualmente. Las comunidades con habilidad para resolver de manera cooperativa sus problemas desarrollan una enorme capacidad para inventar nuevas realidades, generar relaciones auténticas y satisfacer las necesidades emocionales de sus integrantes.

Referencias

1. Drucker, Peter: *Management Challenges for the 21st. Century*, Harper Business, New York, 1999.
2. Dobson, Terry: *It's More like a Dance*,

Apéndice: Conflictos intra-personales

No todos los conflictos ocurren entre personas distintas, algunos conflictos ocurren dentro de la misma persona. Estos son conflictos intra- (en vez de inter-) personales. Las partes de este conflicto son sub-personalidades que habitan en el seno de un único individuo. (Ver el capítulo 23, tomo 3, “Identidad y Autoestima”.) Por ejemplo, frente a la oferta de un ascenso que implica mudarse al extranjero, una parte de la persona—orientada al éxito profesional—está entusiasmada y quiere aceptar; mientras que otra parte de la persona—orientada a la estabilidad personal y familiar—está preocupada y quiere rechazar. Aunque hay un único sujeto que debe tomar la decisión, este sujeto se ve tironeado por tendencias antagónicas que existen en su interior.

Normalmente llamamos a este tipo de conflictos “dilema”. En un dilema decimos: “por una parte, quisiera hacer esto, pero por otra, me parece mejor hacer aquello; en realidad no se qué hacer”. Muchas veces nos encontramos en este tipo de situaciones. Tanto en la vida profesional como en la personal sentimos impulsos contradictorios que amenazan con dejarnos estancados en la confusión y la inacción. Vimos un ejemplo de dilema (cuatrulema, en rigor de verdad) en el capítulo XX del tomo 1, “Conversaciones Públicas y Privadas”, donde concluimos que es inconveniente decir lo que uno tiene en su “columna izquierda” pero también es inconveniente no decirlo.

Veremos más ejemplos en el capítulo 20, tomo 3, “El Dilema del Cambio”, donde analizaremos las dificultades inherentes a todo intento de modificar hábitos arraigados. El problema es que los hábitos más obstinados, aquellos que resisten el cambio con la mayor tenacidad, son aquellos que han funcionado bien por un largo tiempo y han conseguido beneficios para su dueño. Si uno (es decir, una parte de uno) descubre que su receta para el

éxito ya no es viable, su experiencia personal (es decir, la experiencia de otra parte de uno) contradirá este diagnóstico. Esto es materia típica de la tragedia. Tal vez por eso los griegos sostenían que “a quienes los dioses quieren maldecir, le mandan siete años de éxito”.

Es posible analizar los dilemas exactamente como si fueran conflictos inter-personalidades (en vez de inter-personales). Con esta ligera modificación, todo el material del capítulo se aplica directamente. Como dijimos al comienzo, es posible negar, evitar, rendirse, avasallar, encontrar compromisos o buscar resoluciones creativas para los conflictos. Esta última opción es la que aquí proponemos.

Para resolver el dilema es necesario darle “voz” a cada una de las partes. La persona presa del dilema (tal vez con la ayuda de un facilitador) puede adoptar alternativamente uno y otro rol, exponiendo “sus” razones, indagando en las razones “del otro”, y manteniendo un diálogo. Una vez aireados todos los razonamientos, es posible revelar los intereses más profundos y buscar una solución “consensual” que preste atención a todos ellos. Veremos la aplicación de esta técnica en el capítulo 20, tomo 3.

<Atención, aquí falta la “historia con moraleja”!, agrego a continuación mi versión inicial, pero no se Chila si hay alguna otra versión que hayas ya corregido. De todas formas, hice aquí algunos cambios asique usemos este file de aquí en más.>

Historia con moraleja: Aikido

Terry Dobson fue uno de los primeros *senseis* (maestros) de aikido norteamericanos. Luego de combatir en un cuerpo de elite de los *marines*, Dobson se radicó en Japón para estudiar con O’sensei Ueshiba, creador del arte del aikido. El aikido es un arte marcial inusual ya que no tiene ninguna

movida de ataque. Todas las técnicas operan a partir de la armonización de la energía del ataque ajeno. El objetivo no es destruir al oponente sino convertirlo en compañero. Las experiencias y reflexiones de Dobson están resumidas en su libro autobiográfico *It's More like a Dance*² (*Se parece más a una danza*).

* * *

El tren traqueteaba y se sacudía a través de los suburbios de Tokio en una somnolienta tarde primaveral. Nuestro vagón iba comparativamente vacío: unas pocas familias de casa con sus hijos, algunos ancianos en viaje de compras. Mi mirada ausente se paseaba por las casas monótonas y los setos polvorientos.

Las puertas se abrieron en una estación, y de repente la calma de la tarde fue quebrada en mil pedazos por un hombre vociferando insultos violentos e incomprensibles. El hombre trastabilló entrando a nuestro vagón. Era grandulón, vestía ropas de obrero, estaba sucio y borracho. Gritando, le pegó un empujón a una mujer que sostenía un bebé en sus brazos. El golpe la hizo caer en las faldas de una pareja mayor. Fue un milagro que el bebé no sufriera daño.

Aterrorizada, la pareja pegó un salto y escapó hacia el otro extremo del vagón. El obrero tiró una patada en dirección a la mujer, pero erró mientras ella se ponía fuera de su alcance. Esto lo enfureció tanto que agarró uno de los pasamanos de metal en el centro del vagón y trató de arrancarlo de su montante. Ví que una de sus manos sangraba, tajeada. El tren revivió con una sacudida, poniéndose en movimiento. Los pasajeros estaban helados de miedo. Me puse de pie.

En ese entonces, hace unos 20 años, era joven y estaba en buen estado. Había estado entrenando en el *dojo* [gimnasio] de aikido unas buenas ocho horas diarias, prácticamente todos los días de los últimos tres años. Me gustaba forcejear, luchar cuerpo a cuerpo, arrojar y ser arrojado por el aire. Me creía duro. El problema era que mis capacidades marciales aún no habían sido probadas en verdadero combate. Como estudiantes de aikido, no se nos permitía pelear.

“Aikido”, decía mi maestro una y otra vez, “es el arte de la reconciliación. Quien alberga pensamientos combativos en su mente ha roto su conexión con el universo. Si tratan de dominar a la gente, ya están vencidos. Aquí estudiamos como resolver el conflicto, no como empezarlo”.

Escuchaba sus palabras. Entrenaba intensamente. Llegaba aún a cruzar la calle para evitar a los *chimpira*, los vagos que andaban alrededor de los juegos electrónicos de las estaciones de tren. Me sentía exaltado por mi autodisciplina. Me sentía a la vez rudo y santo. Sin embargo, en lo profundo de mi corazón, ansiaba una legítima oportunidad donde pudiera salvar al bueno destruyendo al malo.

“¡Esta es la mía!”, me dije a mi mismo, poniéndome de pie. “Hay gente en peligro y si no actúo rápido, probablemente saldrán lastimados”.

Viéndome parado, el borracho me reconoció como un blanco donde enfocar su rabia. “¡Ahá!”, rugió, “¡Un extranjero! ¡Necesitas una lección en modales japoneses!”.

Me tomé del pasamanos y le lancé una mirada de disgusto y desprecio. Me relamía internamente pensando en cómo iba a descuartizar a este majadero, pero él tenía que dar el primer paso. Lo quería furioso, así que fruncí mis labios y le soplé un beso insolente.

“¡Muy bien!”, bramó. “Vas a recibir una lección”. Se preparó para abalanzarse sobre mí.

Una fracción de segundo antes de que se arrojara, alguien gritó, “¡Hey!”. La estridencia fue sorprendente; un sonido que partía los oídos. Todavía recuerdo su tono extrañamente alegre y melodioso; como si uno y un amigo hubieran estado buscando algo intensamente, y de pronto él hubiera dado con ello. “¡Hey!”

Me volví hacia mi izquierda; el borracho se tornó hacia su derecha. Los dos miramos hacia abajo y vimos a un pequeño anciano japonés. Debe haber estado bien entrado en sus setenta, este gentilhomme diminuto, sentado allí en su kimono immaculado. Ni se dió por enterado de mi existencia, ya que prestaba toda su atención al trabajador dirigiéndole una sonrisa resplandeciente, como si tuviera un secreto importantísimo y delicioso para compartir con él.

“Ven aquí”, dijo el anciano en un lenguaje vernáculo, haciéndole señas al borracho para que se acerque. “Ven aquí y habla conmigo”. Movía ligeramente su mano.

El hombretón seguía sus movimientos, como atado por un hilo. Plantó sus piés beligerantemente en frente del caballero, y rugió por sobre las ruedas chirriantes, “¿Por qué demonios debería hablar contigo?”. El borracho me daba la espalda. Si su codo se movía tan solo un milímetro, lo pulverizaría en el acto.

El anciano continuó sonriendo luminosamente. “¿Qué has estado tomando?”, preguntó, sus ojos chispeando de interés. “Estuve tomando

sake”, vociferó el obrero, “¿y eso que te importa?!” Gotitas de escupitajo salpicaron al anciano.

“Ah, eso eso es maravilloso”, dijo el anciano resplandeciente, “¡absolutamente maravilloso! Ya ves, a mí también me encanta el sake. Cada noche, mi esposa y yo (ella tiene 76 años, ¿sabes?), calentamos una botellita de sake, nos la llevamos al jardín y nos sentamos en un viejo banco de madera. Disfrutamos del ocaso, y miramos a ver como sigue nuestro árbol de caqui. Mi bisabuelo lo plantó, y nos preocupa saber si se recobrará de esas tormentas de granizo que tuvimos en el último invierno. Nuestro árbol ha evolucionado mejor de lo esperado, especialmente cuando uno considera la pobre calidad del suelo. Es gratificante mirarlo cuando tomamos nuestro sake y salimos a disfrutar del anochecer; ¡aún cuando llueve!”. El anciano contempló al obrero con ojos chispeantes.

Mientras se esforzaba por seguir la conversación, la cara del borracho se fue a suavizando. Sus puños lentamente se aflojaron. “Sí”, dijo, “a mí también me gustan los árboles de caqui...”. Su voz se desvaneció en un susurro.

“Sí”, dijo el anciano, sonriendo, “y estoy seguro que tienes una maravillosa esposa”.

“No”, contestó el obrero. “Mi esposa murió”. Suavemente, meciéndose con el bamboleo del tren, el hombretón comenzó a sollozar. “No tengo *esposa*, no tengo *casa*, no tengo *trabajo*. Estoy tan *avergonzado* de mí mismo”. Las lágrimas rodaban por sus mejillas; un espasmo de desesperación estremeció su pecho.

Ahora era mi turno. Parado allí en mi morbosamente cepillada inocencia juvenil, mi actitud moralista de hacer-este-mundo-seguro-para-los-buenos, me sentí más sucio que él.

El tren arribó a mi parada. Mientras las puertas se abrían, oí al anciano chasquear su lengua compasivamente. “Ay Dios”, decía, “ese es ciertamente un predicamento sumamente difícil. Siéntate conmigo y cuéntame tu historia”.

Me volví para dar una última mirada. El obrero estaba tumbado en el asiento, su cabeza en la falda del anciano. El anciano le acariciaba gentilmente el pelo sucio y pringoso.

Mientras el tren se alejaba de la estación, me senté en un banco. Lo que había querido hacer con músculo había sido conseguido con palabras amorosas. Había tenido una experiencia perfecta del aikido usado en combate real, y su esencia era el amor. Tendría que practicar el arte con un espíritu totalmente diferente. Necesitaría un largo tiempo antes de poder hablar con autoridad de la resolución de conflictos.

CAPÍTULO 14

Pedidos y promesas

*“Los seres humanos son animales que hacen
promesas.”*

Friedrich Nietzsche

-Granito rosa de Brasil, en planchas de 50 centímetros para recubrir 30 columnas de concreto de 8 metros. Necesitamos la mitad de las planchas pulidas y la mitad lustradas. Las juntas deben ser perfectas para que las columnas parezcan ser totalmente de granito. En total, 480 planchas para fines de abril. ¿Pueden hacerlo?

Enrique, el manager de ventas de Stone-Works, escucha atentamente. La voz en el otro extremo de la línea pertenece a Felipe, vicepresidente de ArCons, una de las mayores empresas de construcción. Felipe llamó para averiguar si Stone-Works podría proveer el granito para una de sus obras.

Enrique sabe que ese trabajo será muy visto y podría traer más clientes a Stone-Works. “Pedidos así no caen todos los días”, piensa. Y responde con confianza:

-Para fin de abril. Ningún problema.

-¡Perfecto! -dice Felipe-. “Redactaré el contrato y mañana le mandaré un fax con las especificaciones.

Después de colgar, Enrique se encamina hacia la planta. Elena, la manager de operaciones, está supervisando un trabajo especialmente complicado.

-¿Tiene un minuto, Elena?

Con gesto preocupado ella contesta: -¿Un minuto? le doy 50 segundos. Estamos enloquecidos de trabajo. ¿Qué pasa?

Enrique le explica la situación.

-¿Para fines de abril? -dice Elena-. Es un plazo muy apretado.

-Sí, lo sé -acepta Enrique-, pero este es un proyecto fundamental para nuestro futuro.

Elena responde: -En fin, vamos a tener que agregar un montón de horas extra, pero si es tan importante, haremos todo lo que se pueda.- Al mismo tiempo piensa: "Trataremos, pero no puedo hacer milagros. Si tenemos suerte, quizás lleguemos a tiempo".

Enrique, interpretando que Elena ha aceptado el compromiso, le agradece: -Sabía que podía contar con usted.

Pero los problemas empiezan desde el vamos. El granito se demora en Brasil. La fecha del primer despacho pasa sin noticias, al igual que la del segundo. Abril se convierte en mayo y el material sigue ausente. Finalmente, el granito llega a Stone-Works el 15 de mayo, dos semanas más tarde de la fecha de entrega final. Enrique y Estela toman una decisión heroica: interrumpir el trabajo de López e Hijos, el

cliente más importante de Stone-Works, para hacer la entrega a ArCons.

Pasan otras dos semanas y, a pesar de todos los esfuerzos, el trabajo no se termina. Elena ordena más horas extra, aumentando así los costes mucho más que la productividad. Pasa otra semana. Ya entrados en junio, furioso, Felipe llama a Enrique:

-¡¿Qué diablos está pasando?! Tenemos la obra parada por sus malditas planchas. ¿Dónde está el granito que me prometió para fines de abril? Enrique intenta una excusa:

-Tuvimos problemas con los brasileños. Se atrasaron en el embarco más de un mes...

Felipe no tiene paciencia para historias:

-Brasileños... ¡cuentos! Usted me prometió el trabajo para hace más de un mes y medio. Ya mismo estoy saliendo para allá para ver qué está pasando. Espéreme en la planta...

Felipe entra en la planta, contempla las 287 planchas terminadas y horrorizado e incrédulo, exclama:

-Dios mío, ¿qué han hecho? ¡Están mal!

Enrique pregunta en tono conciliador:

-¿Cuál es el problema?

-¡Han pulido la mitad de cada plancha y lustrado la otra mitad. Esto no es lo que dicen las especificaciones!

-¿Cómo que no? Eso es lo que nos pidieron: planchas de 50 cm., mitad lustradas, mitad pulidas.

-¡No!, yo pedí que la mitad de las planchas, 240, estuvieran lustradas y la otra mitad, o sea las otras 240, estuvieran pulidas. 240 planchas lustradas y 240 planchas pulidas, eso es lo que necesito y eso es lo que le pedí. ¿No pueden entender las especificaciones? ¿Qué van a hacer ahora? -continúa Felipe, con su cara a pocos centímetros de la de Enrique- 'Para fines de abril, no hay problemas', dijo usted. Ya se han excedido dos meses y, para peor, estropearon más de la mitad de las planchas. ¿Qué le digo a mi cliente?

Antes que Enrique pueda responder, un asistente entra y le susurra al oído:

-El Sr. López lo está esperando en su oficina. Está furioso. Quiere saber por qué su trabajo está demorado...

Una conversación como tantas otras, que empezó con un pedido y una promesa, produce un efecto dominó: problemas en el negocio, equívocas interpretaciones, falta de coordinación, pérdida de confianza, desgaste en las relaciones, confusión, y altos niveles de estrés. El resultado final es potencialmente catastrófico para todos los participantes. Lamentablemente, esta clase de quiebres ocurren a menudo, tanto en los negocios como en la vida personal, dejando un tendal de sentimientos de frustración.

El pedido de Felipe (aceptado por Enrique), alteró el futuro de muchas personas: además del de los dos protagonistas, el de Elena, de los operarios de Stone-Works, del personal de ArCons, de sus clientes, de aquellos relacionados con López e Hijos y de muchísimos otros conectados con ellos. A partir de la llamada telefónica, el mundo de toda esa gente cambió. Una simple conversación creó una compleja serie de acciones y reacciones capaz de afectar literalmente a miles de personas. Este es el poder del lenguaje. Usado con efectividad, abre enormes

posibilidades; usado inconscientemente, puede destruir a las personas y a las organizaciones.

La raíz de estos problemas es una pobre comprensión de la naturaleza y la importancia de los compromisos. Los compromisos son cruciales para organizar la vida social de los seres humanos, desde la mínima sociedad conyugal hasta la más compleja sociedad planetaria. Sin embargo, la gran mayoría de las personas viven en un estado de inconciencia, sin prestar demasiada atención a sus compromisos. Pocos son los que entienden cuán profundas son las consecuencias de estos compromisos para las interacciones efectivas, las buenas relaciones y la paz interior. Los compromisos inconscientes son una amenaza para la tarea, los vínculos y la integridad de las personas.

Lenguaje y acción

"El trabajo está listo." Esta oración describe un estado de situación mediante el modo indicativo. La oración no altera la realidad; sólo la representa en palabras, la hace comunicable. Pero el lenguaje no es meramente descriptivo; el lenguaje es también activo. Cada vez que uno expresa algo, está haciendo algo, está realizando una acción. Por ejemplo, cuando uno dice "gracias", no está describiendo nada; uno está *dando* las gracias, realizando el acto de dar gracias. O cuando uno dice "discúlpame", no está describiendo su estado interior de contrición sino pidiendo disculpas. Aun cuando uno dice "el trabajo está listo", está creando condiciones que alteran el futuro. Por ejemplo, la persona interesada podrá ahora ir a retirar dicho trabajo.

Cuando se hace un pedido o una promesa, no se describe en palabras cierto estado presente del mundo. Los pedidos y las promesas sirven para expresar la intención y el compromiso de hacer que el estado futuro del

mundo concuerde con tales palabras. Por ejemplo, cuando alguien dice: "Por favor, envíen las materias primas a la planta el viernes al mediodía", está apelando a la ayuda de su proveedor para co-crear un futuro donde las materias primas estén en la planta el viernes al mediodía. Cuando uno ofrece: "Puedo pasar a buscarlo a las nueve y media", está proponiendo un curso de acción que podría ocurrir en el futuro. Cada vez que uno se comunica está "creando" el mundo, no meramente describiéndolo. El lenguaje es un espacio generativo, en el cual los seres humanos podemos inventar posibilidades que antes (del hablar) no existían.

La capacidad de recibir y hacer compromisos es una de las características definitorias de una persona. Justamente, la "personería jurídica" es el permiso legal que se le otorga a una entidad no-física (organización) para participar en contratos. Por otro lado, el hecho de ser humano hace que cada uno de nosotros sea automáticamente "persona" capaz de poseer derechos y contraer obligaciones (aunque para hacer algunas de estas cosas legalmente es necesario ser "persona mayor de edad"). Esto significa que uno siempre tiene el poder de declarar su promesa, oferta o pedido. Cualquiera puede hacer una sugerencia simplemente diciendo "le sugiero...", o un pedido diciendo "le pido...", o una promesa diciendo "le prometo...", o una oferta diciendo "le ofrezco...". Lo que nadie puede hacer es declarar el compromiso de otro, a menos que lo autorice un permiso especial delegado por este.

Una tierna escena que observé en un restaurante refleja la relación entre la capacidad de pedir y el existir como persona. Una familia estaba sentada cerca de mi mesa: la madre, el padre y un niño de aproximadamente cuatro años. El camarero se acercó y, dirigiéndose a la madre, preguntó: "¿Qué se va servir la señora hoy?" La mujer hizo su pedido. El camarero sonrió al padre: "¿Y el señor? –preguntó-. "¿Qué gusta servirse?" Luego de tomar su orden, el muchacho se volvió hacia el

pequeño: “¿Y usted señor? ¿Qué gustaría ordenar para el almuerzo?”. La cara del niño se iluminó con una inmensa sonrisa; radiante de entusiasmo le dijo a su padre: “¡Papá, el señor cree que soy una persona de verdad!”.

Compromisos

En las conversaciones donde se negocian compromisos, el objetivo es lograr una mutua comprensión sobre *quién hará qué y cuándo*. Para organizar acciones es necesario coordinar expectativas y contar con la realización efectiva de esas expectativas. En el momento del compromiso, tanto quien promete, como quien recibe la promesa construyen una visión del futuro basada en el acuerdo. En el momento del cumplimiento, los interlocutores hacen real esa visión. Los problemas ocurren cuando las personas tienen distintas expectativas, o cuando no cumplen sus compromisos.

Muchos piensan que el objetivo de un pedido es conseguir que quien lo recibe lo cumpla. Esto es verdad sólo en parte. El objetivo de un pedido es satisfacer intereses o necesidades de alguien. Una forma de hacer esto es comprometer la colaboración del otro, pero si el otro no quiere o no puede cumplir el pedido, es mejor saberlo, y entonces solicitar ayuda en alguna otra parte. La claridad comunicacional es la clave que permite a un conjunto de personas actuar con efectividad.

Hay tres vías que llevan al compromiso: la promesa, la oferta y el pedido. Quien promete, declara su compromiso unilateralmente. No es necesario que haya algún “otro” que acepte la promesa. Por otro lado, para convertirse en compromiso, tanto la oferta como el pedido requieren de la aceptación de su destinatario. A diferencia de la promesa, en los casos de la oferta y del pedido, el compromiso no es una *declaración* sino una

conversación en la cual, al menos dos interlocutores llegan a un acuerdo. El compromiso es **un contrato**, no un acto unilateral.

Promesas

La promesa es un acto lingüístico por el cual alguien asume el compromiso de producir algo en el futuro, mediante la ejecución de ciertas acciones (por sí mismo, o por aquellos por quienes asume la responsabilidad). "Iré a la reunión", "Te llamo con una respuesta antes de las seis y media", "Nuestro técnico irá a revisar su ordenador mañana a la tarde", "Juro defender la Constitución", son ejemplos de promesas. En cada caso, quien promete declara su compromiso de generar ciertas condiciones futuras.

Las promesas son responsabilidad de quien promete. Al hacer una promesa, quien se compromete lo hace con absoluta responsabilidad. A excepción de las situaciones coercitivas, el compromiso expresado mediante la promesa es un acto libre y voluntario que pone en juego la integridad de la persona. No valen las excusas del tipo "no podía decirle que no", o "me insistió tanto que tuve que decirle que sí". Al decir "prometo", uno acepta la responsabilidad de honrar tal compromiso. Si uno no quiere hacer lo que otro le pide, la única respuesta honorable es declinar; decir, sencillamente, "no". Adoptar la posición de víctima, pensando que uno no tiene alternativa, es una trampa que le quita valor y dignidad a la persona, y genera grandes problemas en las relaciones y en la efectividad. (Ver el capítulo 2 del tomo 1, "Responsabilidad Incondicional".)

Se pueden delegar las acciones necesarias para cumplir una promesa, pero la responsabilidad es indelegable. Quien "firma" el contrato queda

comprometido, aun cuando su promesa implique que otra persona será quien realice tales acciones.

Las promesas generan redes de compromisos. Cada promesa posibilita (e implica) otras promesas, con lo que crea redes de compromisos. Por ejemplo, cuando el manager de producción promete al de ventas que terminará el producto dentro de la semana, este último puede prometer al cliente que recibirá el producto terminado en no más de diez días. Esto faculta al cliente a prometer a *su* cliente que su pedido será satisfecho antes de fin de mes, lo cual permite a este segundo cliente prometer a su directorio que el lanzamiento del nuevo producto se hará de acuerdo con la programación original. Cada promesa es un eslabón en la cadena de compromisos que sostiene el funcionamiento de cualquier empresa. De la misma forma, las cadenas de compromisos inter-empresarios sostienen el funcionamiento del sistema económico. (Ver la historia al final del próximo capítulo, “Yo Lapiz”.)

No todas las promesas son explícitas. En tanto ciertos compromisos son explícitos, muchos no lo son. Aunque ninguno de los asistentes a un teatro ha prometido en forma explícita no gritar “¡Fuego!” sin causa justificada, hay un acuerdo implícito en la sociedad, por el cual tal alarma es una falta (y hasta un delito). Si alguien diera la alarma sin razón, los otros espectadores y el dueño del cine tendrían legítimos fundamentos para realizar un reclamo. El problema de las promesas implícitas es que distintas personas pueden asumir que hay distintas promesas en vigencia (ver los capítulos 5, en el Tomo 1, “Modelos mentales, y 12, La escalera de inferencias, en este tomo). Por ejemplo, uno puede suponer que su jefe ha “prometido” pagarle horas extra, mientras que el jefe supone que uno ha “prometido” trabajar hasta cuando fuera necesario sin compensación adicional. En estos casos, es necesario hacer explícitas las promesas implícitas.

Las promesas son contexto-dependientes. En un combate de boxeo, los compromisos implícitos sobre la no-agresión física son distintos que en una sala de reuniones. Por lo tanto, ciertos ataques son aceptables en un contexto y no en el otro. Dado que las promesas son contexto-dependientes, las diferentes interpretaciones de los contextos y de los compromisos pueden infligir estragos en los vínculos en los que existen diferencias culturales. Por ejemplo, en la Argentina, si uno promete ir a una fiesta a las nueve de la noche, podría crear gran embarazo si llegara antes de las nueve y media; pero si hace tal promesa en Alemania, podría causar un problema si llega después de las nueve y cinco. La globalización de las comunicaciones y las diferencias culturales demandan que uno esté siempre alerta para considerar los contextos interpretativos en las cuales se establecen los compromisos.

Las promesas se saldan mediante una declaración de cumplimiento.

Para dar por cumplida una promesa, hace falta una declaración de satisfacción por parte del receptor. Si uno acepta un pedido en el cual su interlocutor le solicita que le entregue un informe a las cinco de la tarde, su promesa permanecerá abierta hasta que el interlocutor considere que ha cumplido las condiciones de satisfacción estipuladas. Por ejemplo, puede darle el informe a tiempo, pero el otro puede considerarlo desordenado, incompleto o inaceptable por alguna otra razón. En ese caso, el cumplimiento de la promesa se halla en cuestión. Si al entender del interlocutor el informe ha observado las condiciones de satisfacción, él dirá "Gracias", forma normal de declarar que la promesa ha sido cumplida. Es importante señalar que "gracias" no es sólo una expresión de gratitud, es también un juicio que expresa satisfacción y que da por consumada la promesa.

Las promesas siempre conllevan riesgo interpretativo. Podría creerse que siendo cuidadoso en las comunicaciones y diligente en las acciones, se evitan los incumplimientos de las promesas. Pero dados los distintos modelos mentales en los que la interpretación del lenguaje tiene lugar, es imposible asegurarse de que todos los participantes de una conversación comprendan lo mismo. Uno puede creer que está prometiendo "A", mientras que el otro ha entendido "B". Este riesgo es inevitable, pero se puede reducir su probabilidad. Tomarse el tiempo necesario para establecer un marco interpretativo compartido reduce significativamente las interpretaciones equívocas. La clave es recordar que las promesas son contexto-dependientes y las distintas personas operan a veces desde distintos contextos. Por eso es importante desarrollar un contexto común. (Ver el capítulo 8 de este tomo, "Check In".)

Las promesas siempre conllevan riesgo ejecutivo (de ejecución). El futuro, al igual que las acciones de otras personas de quienes pueden depender nuestras promesas, son impredecibles. Aunque uno crea que podrá hacer lo que promete, siempre existe el riesgo de algún imprevisto que le impida cumplirla. Cuanto más arriesgada sea la promesa (mayores demandas con menores recursos), más probable es que algo falle. Es imposible eliminar completamente el riesgo ejecutivo, pero uno puede reducirlo prometiendo solamente aquello que evalúa (después de un análisis cuidadoso) que podrá cumplir. En el Capítulo 16, "Recompromisos conversacionales" (Tomo 2), se demuestra que es posible "honrar" un compromiso aun cuando sea imposible "cumplirlo".

Las promesas oscuras generan desinteligencias. Una forma espuria de reducir los riesgos ejecutivos de las promesas, es aumentar los riesgos interpretativos haciendo promesas ambiguas o "hedgeadas" (del inglés, *hedging*, que significa cubrirse para no experimentar riesgos). Un ejemplo típico es el de quien promete "*tratar de* hacer algo" o "*ver qué se puede*

hacer sobre el tema". El compromiso es siempre un compromiso para producir un resultado, no para "intentar" producirlo. Diluir la promesa diciendo que uno "hará todo lo posible" o que "pondrá todo su empeño", sólo sirve para reducir la incomodidad de expresar el rechazo al pedido del otro. Pero como lo ejemplifica la historia del principio de este capítulo, el precio de no asumir esta realidad termina siendo mucho mayor en el largo plazo.

Ofertas

Una oferta es una promesa con una condición de reciprocidad. Por ejemplo, si uno le ofrece a otro: "Puedo terminar mi informe hoy mismo, si (usted) me entrega la información de las ventas antes del mediodía", o: "Lo llamaré mañana si (usted) me deja una tarjeta con su número telefónico", o: "Me puedo hacer cargo de ese nuevo trabajo si (usted) me permite contratar a otros tres ingenieros". En todos estos casos, la aceptación de la oferta implica un compromiso tanto para quien ofrece como para quien acepta.

A veces, la condición de reciprocidad está implícita o es, simplemente, la aceptación de la oferta. Por ejemplo, un proveedor de servicios de Internet puede ofrecer e-mail gratis para atraer usuarios. Esta oferta no requiere contraprestación, pero espera conseguir la buena voluntad de quienes la acepten. De la misma forma, un empleado puede ofrecerse para hacer un trabajo extra sin pedir nada a cambio (al menos no explícitamente). El ser una oferta permanente es la manera principal de tener éxito en todo sistema de libre asociación. El intercambio de valor por valor es la base de las buenas relaciones en la empresa, el mercado, la familia, los amigos, etc.

La oferta nace de la voluntad de servicio. La capacidad de hacer ofertas, está directamente relacionada con la capacidad de convertirse en una oportunidad para el otro. El éxito de una empresa depende de su habilidad para ofrecer valor a sus clientes y conseguir que estos clientes retribuyan tal valor con más dinero de lo que cuesta generarlo. La oferta apunta a los intereses del otro, por lo tanto, es fundamental escuchar y entender su situación para hacer propuestas que le generen utilidad. Esta es la base de una “actitud de servicio”, la aspiración de servir al otro para que este alcance sus objetivos. (Ver el capítulo XX, tomo 3, “Volviendo al Mercado”.)

La oferta implica un riesgo. De acuerdo con el modelo mental corriente, la autoestima y la autovaloración están basadas en la aceptación de las ofertas que uno hace. Ofrecer, entonces, parece entrañar riesgos. Si la oferta es rechazada, se sentirá una disminución de la autoestima y valoración. Por eso, muchas personas temen hacer ofertas. “Si no ofrezco”, piensan, “no tengo la posibilidad de ser rechazado.” Aunque cierta, esta creencia es endeble, paralizante y contraproducente. El miedo al rechazo hace que uno, literalmente, se frustre a sí mismo para evitar ser frustrado por los demás. Esta represión engañosamente protectora es la causa principal de pérdidas ocultas: el no ofrecer hace que uno pierda oportunidades de interactuar con los demás, de establecer relaciones más profundas y de crecer mediante el servicio.

Pedidos

El pedido es un acto lingüístico por el cual quien pide, intenta obtener una promesa por parte de quien escucha. “¿Puede (usted) hacerse cargo del equipo de ventas?” “Me gustaría presentar sus conclusiones en la reunión de calidad de mañana. ¿Me podría dar un resumen de ellas?” “Por favor,

alcánceme la información sobre el estado de las cuentas a cobrar", son ejemplos de pedidos. En cada caso, quien pide, solicita la ayuda de quien escucha, para generar ciertas condiciones que satisfagan su inquietud.

Los pedidos nacen de una carencia. Pedir implica reconocer que uno desea o necesita algo que puede obtener de manera más eficiente con la ayuda de otro. Así como hacer una pregunta implica que uno no sabe la respuesta, hacer un pedido implica que uno no es capaz de hacer algo en forma tan efectiva como el otro podría hacerlo. En el corazón de todo pedido hay una insatisfacción a resolver con la ayuda de otros. Descubrir esa insatisfacción básica es la clave para entender el "espíritu", más que la "letra" del pedido. Por ejemplo, quien pregunta "¿A qué hora teníamos que salir?" puede estar solicitando información o pidiéndole (veladamente) al oyente que se apresure. La "condición de satisfacción" del pedido (la cosa pedida), es la forma en que quien pide quiere resolver su insatisfacción.

Los pedidos exponen a quien pide. La admisión de carencia, que está implícita en el pedido, hace que muchas personas prefieran no pedir o pedir sin claridad, tratando de ocultar sus necesidades. El modelo mental corriente condiciona la autoestima a la capacidad de "valerse por sí mismo" o de "saberlo todo". (Ver el capítulo 1, tomo 1, "Aprendizaje, Saber y Poder".) Reconocer, mediante un pedido, que uno no es omnipotente u omnisciente aparece, a la luz de este modelo mental, como una falencia personal que erosiona la estima de la persona. Igualmente, la idea de que el más competente es quien menos ayuda pide, causa estragos en las organizaciones. No pedir (ayuda) es un paliativo circunstancial al problema profundo de autoestima. La única forma de trascender esta dificultad es reconocer que el valor personal no depende de ser sobrehumano. Y que el valor de un ejecutivo no requiere que sea "un llanero solitario".

Otro riesgo de pedir, es que el pedido sea declinado. Hay personas frágiles que no pueden distinguir el “no” al pedido, del “no” a quien lo formula. Por eso se sienten profundamente rechazados cuando alguien no acepta su solicitud. Para disminuir la dificultad de pedir, es necesario darse cuenta de que el otro tiene la posibilidad de declinar, y que esa respuesta no es un reflejo del valor personal propio. Cuanto más seguro uno se sienta, cuanto más “a prueba de rechazos” sea su autovaloración, mayor será el riesgo que estará dispuesto a tomar haciendo grandes pedidos (así como grandes ofertas y grandes promesas). La capacidad de recibir negativas a los pedidos es una competencia emocional fundamental de todo adulto (y de todo empresario).

Los pedidos pueden ser tácitos. Un pedido no necesita una expresión explícita; sólo es necesario que sea escuchado por el oyente. Por ejemplo, un cirujano puede decir “¡Bisturí!” para solicitar que su asistente le alcance el instrumento, o un *maître* puede simplemente chasquear sus dedos para pedirle al camarero que se acerque a atender a los nuevos comensales. Lo importante no es la forma en que el pedido se realiza, sino la forma en que el pedido se escucha. Aunque los pedidos tácitos son operativos, pueden llevar a confusión cuando uno cree que está pidiendo y el otro no se da cuenta de haber recibido un pedido.

Así como hay promesas “hedgeadas”, también hay pedidos implícitos. Por ejemplo, una mujer podría decirle al marido “Me gustaría mucho tener un ordenador” tres días antes de su cumpleaños, o un adolescente puede escribir una nota para pedirle a “Santa Claus” un snowboard, y dejarla en la mesa del comedor donde los “Santas” suplentes seguramente la encontrarán. Este “pedir sin pedir” trata de obtener los beneficios del pedido, mientras que evita el riesgo del rechazo (por lo menos el rechazo explícito). Pero pedir de esta forma solapada suele producir problemas de

comunicación y resentimiento en ambas partes. “¿Por qué no me pides de una vez lo que quieres!”, puede pensar exasperado el receptor; “¿por qué no haces de una vez lo que sabes que quiero de ti!”, puede pensar irritado el emisor. Los dos están insatisfechos con la situación, pero por supuesto nadie va a exponer el juego; se supone que el emperador no está desnudo.

Los pedidos son contexto-dependientes. Todo pedido depende de un contexto compartido. Dado que las condiciones de satisfacción no pueden ser especificadas en forma aislada (su significado depende del contexto de la conversación), es importante que los interlocutores operen en un contexto común. Este marco interpretativo asegura que la escucha de quien recibe el pedido sea congruente con la intención comunicativa de quien lo hace. Como ya explicamos varias veces, sin un contexto compartido es imposible comunicarse.

Formas canónicas

Si bien las ofertas, pedidos y promesas acontecen en la escucha de los participantes de una conversación, podemos determinar y utilizar formas canónicas (es decir ajustadas a un cierto canon), para analizar sus elementos clave. Estas formas canónicas pueden parecer ríspidas al ser utilizadas en las conversaciones corrientes. Por eso, en lugar de proponerlas como la forma de hacer pedidos, ofertas y promesas, las aplicaremos como herramienta de estudio. Por otro lado, una vez que un equipo adopta estas formas como lenguaje común, el contexto compartido hace que puedan ser utilizadas sin parecer rudas. De la misma forma en que un cirujano no es descortés por no decir “por favor” en la sala de urgencia, un equipo puede comunicarse expeditivamente sin que nadie se sienta menospreciado. Sólo hace falta acordar de antemano cuáles serán las formas lingüísticas a utilizar.

Las formas canónicas de la promesa, la oferta y el pedido son:

(Yo) te prometo hacer X antes de (momento) Y.

(Yo) te ofrezco hacer X antes de (momento) Y (si tú haces Z antes de W).

(Yo) te pido que (tú) hagas X antes de (momento) Y.

Utilizaremos el pedido como base para analizar los elementos comunes a estas tres formas, dejando al lector la tarea de extender el ejemplo.

1.- **Mensaje.** Aunque parezca trivial, es fundamental que el pedido esté expresado de manera tal, que pueda ser escuchado por quien deberá responderlo. Puede ser verbal, escrito o en cualquier otra forma comprensible, de modo que constituya un mensaje inteligible para ambas partes. Como dijimos unos párrafos atrás, para evitar el riesgo y la exposición de pedir, a menudo las personas formulan los pedidos en sus mentes, nunca los expresan y esperan de todas maneras que el otro los cumpla. En esos casos, no es sorprendente que haya disputas al respecto. Un compromiso sólo alcanza validez cuando el pedido ha sido escuchado y aceptado por quien promete.

2.- **Responsable-emisor.** (Yo) te pido que (tú) hagas X antes de (momento) Y. Hay alguien que hace el pedido, ese-alguien es también el responsable con poder para determinar si se han cumplido o no las condiciones de satisfacción. Cuando el sujeto falta o está indefinido, es imposible para aquellos que escuchan el pedido saber frente a quién se están comprometiendo, a quién le pueden pedir aclaraciones o con quién pueden negociar. Por ejemplo, si el jefe dice: "Es necesario que incrementemos la productividad en un 10% dentro de los próximos tres meses", los empleados pueden preguntarse "-¿Necesario para quién?" "¿Quién lo pidió?" "¿Qué significa 'incrementar la productividad'?" "¿Quién decidirá cuándo hemos

alcanzado el objetivo?" "¿Es este un pedido de nuestro jefe o es de algún superior?", etc.

- 3.- **Verbo.** (Yo) *te pido* que (tú) *hagas* X antes de (momento) Y. El modo indicativo del verbo (te pido, te sugiero, te ruego, te ordeno, etc.) expresa claramente la naturaleza declarativa del pedido. Al usar la interrogación ("¿Puedo quitarle unos minutos?"), o el condicional ("Necesitaría unos minutos de su tiempo"), el pedido pierde energía y claridad.

Pedir preguntando o en modo condicional es una manera de encubrir el pedido y reducir la exposición de quien pide. Por ejemplo, uno se expone mucho menos al decir: "Es fundamental que cooperemos para terminar este trabajo", que: "Te pido ayuda para terminar este trabajo (porque no creo que pueda hacerlo solo)". El problema es que la reducción del riesgo también reduce la efectividad del pedido.

- 4.- **Oyente-receptor.** (Yo) *te pido* que (tú) *hagas* X antes de (momento) Y. El pedido está dirigido a alguien. Hay alguien que debe aceptar y asumir un compromiso, o declinar. Cuando el receptor es indefinido, no queda claro quién debe responder. Por ejemplo, si uno dice: "Alguien tendría que avisar a la fábrica de los cambios en el producto" o, peor aún: "¡Es necesario ajustar las especificaciones!", será imposible generar un compromiso claro acerca de quién hará qué y para cuándo. Tal vez alguien avise, o quizás nadie lo hace.

No dirigirse a alguien específico es una forma aparentemente "cortés" de pedir. Pero esta cortesía esconde el deseo de reducir el riesgo de pedir. Si uno no le pide a alguien, no hay tal "alguien" que pueda declinar su pedido. Lamentablemente, tampoco hay tal "alguien" que pueda aceptarlo y cumplirlo.

5.- **Condiciones de satisfacción (incluyendo el tiempo).** (Yo) te pido que *hagas X antes de (momento) Y*. El objeto del pedido es obtener algo, X, en algún momento futuro, antes de Y. Estas condiciones X e Y deben ser observables, vale decir deben contar con parámetros que permitan evaluar claramente si han sido cumplidas o no. Si estas condiciones de satisfacción están mal especificadas o mal entendidas, no hay posibilidad de que la conversación llegue a buen término. Por ejemplo, un jefe que pide a sus empleados que "sean más participativos", puede abrir una caja de Pandora. ¿Qué significa ser "participativo" para él? ¿Cuáles son sus parámetros? ¿Qué observaciones usaría para evaluar la actitud "participativa" de los empleados? ¿Cómo sabrían los empleados si están "participando" en la forma correcta? Estas preguntas pueden ser difíciles de responder, pero dejar flotando la imprecisión trae problemas para todos.

No especificar las condiciones de satisfacción ayuda a "reducir resistencias" haciendo más probable que el otro acepte el pedido. El problema es que el pedido que el otro escucha y acepta puede tener condiciones de satisfacción distintas de las del pedido que se cree haber expresado. Por ejemplo, cuando uno pide que se le entregue un trabajo "lo antes posible", el otro puede estar aceptando dárselo "cuando le convenga" (es decir, no antes de la semana que viene), mientras que el primero cree haber obtenido el compromiso para recibirlo "no más allá de mañana".

En los pedidos hay también elementos implícitos.

6.- **Intereses.** Detrás de cada pedido hay un interés que intenta satisfacer quien pide, una carencia que el pedido apunta a atender. La escucha efectiva no consiste simplemente en entender el pedido, sino

comprender el interés que subyace al mismo. En el ámbito empresarial, la capacidad de escuchar la necesidad que el cliente no sabe expresar es un elemento clave para el diseño de productos revolucionarios. Nadie le pidió a Sony que inventara el walkman, nadie le pidió a Raytheon que inventara el horno de microondas. Pero al prestar atención a las oportunidades de mejorar la vida de los consumidores, tanto Sony como Raytheon encontraron formas de satisfacer con sus ofertas intereses latentes.

7.- **Contexto de obviedad.** Los pedidos ocurren dentro de un marco interpretativo que da sentido a la comunicación. Esta constelación de componentes que “damos por sentados” es necesaria para poder comprometerse. Como hemos visto, los actos lingüísticos asociados a los compromisos son contexto-dependientes. Cuando distintas personas operan dentro de distintos contextos de obviedad, las desinteligencias no se hacen esperar.

En el capítulo siguiente, analizaremos cómo los pedidos, las ofertas y las promesas se compaginan en una danza lingüística que llamaremos “Compromisos conversacionales”.

CAPÍTULO 15

Compromisos conversacionales

La Confianza es el lubricante que hace posible el funcionamiento de las organizaciones. Es difícil imaginar una organización sin alguna semblanza de confianza operando de alguna forma en algún lugar. Una organización sin confianza es más que una anomalía, es una aberración, una oscura criatura de la imaginación kafkiana. La confianza implica responsabilidad, predictabilidad, confiabilidad. Es lo que vende productos y mantiene a las organizaciones andando. La confianza es el adhesivo que mantiene la integridad organizacional.

Bennis y Nanus, *Líderes*.

La vida económica depende de los lazos morales de confianza social. Este es el lazo no verbal y no escrito entre las personas que facilita las transacciones, promueve la creatividad individual, y justifica la acción colectiva. En la lucha global por la predominancia económica (...) el capital social representado por la confianza será tan importante como el capital físico.

Francis Fukuyama

El ser humano está siempre proyectándose hacia el futuro, analizando cómo hacerse cargo de sus necesidades e intereses por medio de sus acciones. Cuando prevé que sus acciones individuales no alcanzarán para satisfacer sus necesidades, puede apelar a la ayuda de otros. Como

analizamos en el capítulo anterior, la forma principal de solicitar esa ayuda es haciendo un pedido. Con el pedido se inicia la danza de coordinación de acciones que llamamos “compromisos conversacionales”.

Los compromisos conversacionales afectan tres niveles: la *tarea*, las *relaciones* y la *identidad*. A nivel de la tarea, el objetivo es coordinar acciones para obtener los resultados que se persiguen. A nivel de las relaciones, el objetivo es generar vínculos de confianza que permitan la coordinación efectiva de las acciones futuras. Ser reconocido como “buen socio” es condición necesaria para poder participar eficaz y activamente en proyectos colectivos. A nivel de la identidad, el objetivo es actuar con integridad y dignidad. Comportarse en forma honorable es la clave para estar en paz con uno mismo y tener la fuerza interior que permita enfrentar los desafíos del entorno.

El objetivo de una conversación en la que se negocian compromisos, es mantener una claridad impecable acerca de “quién se compromete a hacer qué, para cuándo, con qué propósito y a satisfacción de quién”. Para coordinar acciones, es necesario que los actores puedan sincronizar sus expectativas sobre el futuro. Como explicamos en el Capítulo 1, “Aprendizaje, saber y poder”, la acción es siempre un puente entre un presente (relativamente) insatisfactorio y la visión de un futuro (relativamente) más satisfactorio. Si trasladamos el eje temporal hacia adelante, también podemos ver que un plan de acción es un puente entre un futuro cercano (relativamente) insatisfactorio, y un futuro más lejano (relativamente) más satisfactorio. Para planificar una acción, entonces, es necesario considerar un cierto futuro en el que incidirán las acciones que realizan los demás. Sin poder pronosticar el comportamiento de los otros, sería imposible planear el comportamiento propio.

En el mundo de los negocios, la coordinación de acciones adquiere una escala tan monumental, que resulta inconmensurable para cualquier ser humano. El sistema económico tiene tal complejidad, que es imposible administrarlo en forma centralizada. Como los economistas clásicos, desde Adam Smith hasta Ludwig Von Mises, han postulado y las economías socialistas han penosamente comprobado, la única manera viable de organizar tal complejidad es descentralizar la toma de decisiones. Gracias a la información del sistema de precios, los agentes económicos individuales pueden hacer sus cálculos y tomar sus decisiones, sin preocuparse por comprender el sistema global. La guía de la “mano invisible” de Adam Smith hace que la maximización de la utilidad (o rentabilidad) individual, genere la optimización del sistema global; salvando las imperfecciones institucionales y políticas. (El ensayo “Yo, el lápiz”, al final de este capítulo, es una conmovedora demostración de este punto.)

Pero como argumentó el premio Nobel de economía Friedrich Hayek, es absolutamente imprescindible que el mercado cuente con una infraestructura legal adecuada. Para funcionar, el sistema económico debe basarse en un sistema político y jurídico que asegure la integridad de los compromisos. Mediante la protección de la propiedad privada y los contratos, el sistema jurídico permite que los agentes se comprometan con credibilidad y que esos compromisos no puedan ser rotos sin consecuencias. Si falta esta infraestructura (como por ejemplo en Rusia o Somalia), el capitalismo degenera en un sistema de mafias donde la violencia física es la única forma de organizar la sociedad. Para obtener los beneficios de la libertad, es necesario operar en un marco jurídico de integridad y confianza.

Integridad y confianza

Integridad y confianza no son dominios de *observación*, sino que son dominios de *evaluación*. Integridad no es un objeto que se “tiene”, como se puede tener una nariz, o un brazo. Integridad es una característica del comportamiento que, en opinión de alguien, uno demuestra. Igualmente, confianza no es un “activo físico” sino un intangible que deriva de la opinión de quienes evalúan las acciones que uno realiza. Ciertamente hay observaciones que fundamentan las evaluaciones de integridad o confianza, pero para producir un juicio, esas observaciones deben ser comparadas con parámetros. La mayoría de la gente opera con parámetros implícitos, lo cual suele causar graves malos entendidos. Por eso, queremos ofrecer una serie de criterios para evaluar el comportamiento de una persona con respecto a su integridad y a la confianza que merece.

La **integridad** es función de la comparación entre los compromisos de una persona, sus intenciones y sus acciones. Es imposible evaluar la integridad sin conocer los estados mentales de la persona (sentimientos, creencias, intenciones, etc.). Como nadie puede leer la mente de otro, sólo uno mismo puede saber con certeza si está actuando con integridad. Cualquier tercero que intente formarse una opinión al respecto necesitará hacer inferencias.

Los parámetros para evaluar la integridad son la sinceridad y la honorabilidad:

Sinceridad. La persona íntegra no se compromete sin tener la intención de cumplir. Esto implica:

- a) tener la disposición y voluntad necesaria para hacer lo que uno se compromete a hacer;
- b) evaluar que uno tiene la capacidad necesaria para hacer lo que se compromete a hacer;

- c) evaluar que uno cuenta con los recursos necesarios para hacer lo que se compromete a hacer;
- d) empeñar la voluntad, la capacidad y los recursos, en el cumplimiento del compromiso.

Honorabilidad. La persona íntegra honra incondicionalmente sus compromisos. Esto implica:

- a) cumplirlos, siempre que sea posible y sensato hacerlo;
- b) si en algún momento la persona cree que el compromiso corre “riesgo de incumplimiento”, a raíz de un cambio en la posibilidad o la sensatez de cumplirlo, debe
 - comunicar en forma inmediata la novedad al “acreedor” de la promesa,
 - pedir disculpas y explicar las razones existentes que alteraron la situación,
 - buscar formas de minimizar los perjuicios causados y renegociar el compromiso,
 - utilizar la dificultad como fuente de aprendizaje, para mejorar la confiabilidad en sus compromisos futuros, tal como detallamos en el capítulo siguiente, “Recompromisos conversacionales”.

Es importante resaltar que honrar los compromisos no implica necesariamente cumplirlos. Cumplir es condición suficiente para honrarlos, pero no es necesaria. Es posible honrar los compromisos aun cuando sea imposible o no deseable cumplirlos. A veces puede ser físicamente posible cumplir un compromiso, pero resulta inconveniente para todas las partes. Un ejemplo puede ser una reunión que pospone un jefe porque recibe una llamada urgente para atender un problema muy serio. El jefe no pierde su integridad por cancelar la reunión (al no cumplir el compromiso asumido con su equipo), siempre y cuando honre dicho compromiso explicando la situación y minimizando el perjuicio causado

por el cambio. Esta definición de integridad diferencia la dimensión **condicional** del cumplimiento de los compromisos (realizar la tarea prometida), de la dimensión **incondicional** (honrar los intereses del otro y la seriedad de la palabra empeñada).

Rupturas y costes

La ruptura moral del compromiso (integridad) ocurre siempre antes de su ruptura efectiva (coordinación de tareas, relación). El momento del quiebre es aquel en el cual quien se ha comprometido descubre que su promesa está en riesgo y decide mantener silencio. La gravedad del quiebre y sus costes a todo nivel, pueden describirse mediante el siguiente gráfico:

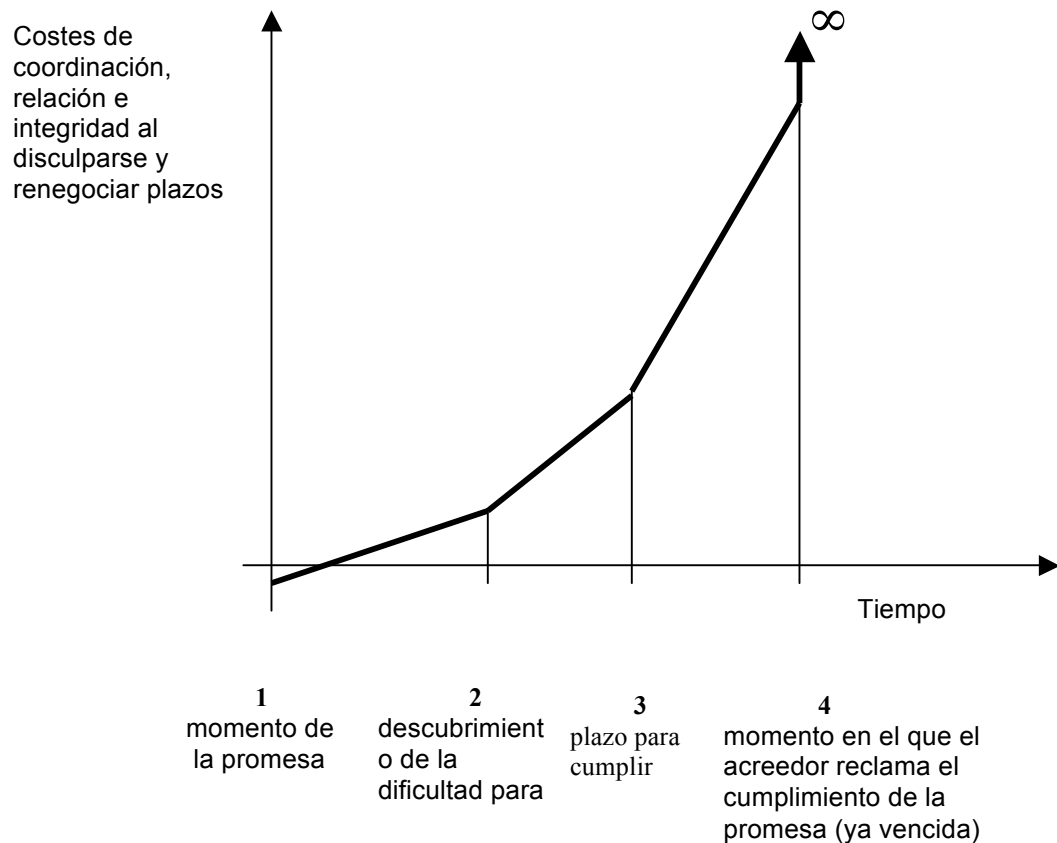


Figura 1 – Costes de la ruptura de compromisos

A partir del momento de la promesa, los costes de disculpa y renegociación empiezan a aumentar. El acreedor espera el cumplimiento en tiempo y forma, por lo que cualquier cambio de planes posiblemente le imponga perjuicio. Cuanto más se acerque el plazo de cumplimiento, menor será la capacidad de maniobra del acreedor frente a un imprevisto. Por eso, lo mejor es avisar cuanto antes. “Cuanto antes”, significa en el momento mismo de descubrir que el compromiso se halla a riesgo. Sea por un error de cálculo de recursos o capacidades, sea por algún evento sorpresivo, en el preciso instante en que uno se da cuenta de que

posiblemente no pueda llegar a cumplir en tiempo y forma, debe dar la alarma. Aun así, habrá costes incurridos, pero serán mínimos. En el gráfico, esto está indicado por la primera porción de la función de costes, entre los puntos 1 y 2.

Como veremos en el capítulo siguiente, “Recompromisos conversacionales”, anunciar el riesgo no es suficiente. Una modificación de la promesa requiere una disculpa y el esfuerzo cabal para minimizar las consecuencias negativas que este cambio produce en todos los damnificados. La incomprensión de este tema puede generar serios problemas, como lo ilustra una situación ocurrida en uno de mis cursos multiconferencias. En el primer encuentro, trabajamos intensamente sobre la importancia de los compromisos. Todo el mundo estuvo de acuerdo con implementar la metodología aquí descrita para su actividad laboral cotidiana. Durante el intervalo entre conferencias, recibí por e-mail excelentes informes sobre el funcionamiento del nuevo sistema. Finalmente, llegó el momento del segundo taller. Cuál no fue mi sorpresa al encontrarme allí con sólo el 25% de los participantes. Tres cuartos de los miembros del grupo estaban ausentes.

Le pregunté al encargado de logística del seminario si sabía qué había sucedido. Su respuesta me dejó helado: en los dos días anteriores, prácticamente todos los ausentes le habían mandado e-mails o voice-mails “disculpándose” por no poder asistir al comienzo del seminario por tener “conflictos de agenda”. Más aún, según el informe del encargado del curso, la mayoría de los “disculpantes” alardeó en sus mensajes de estar usando de manera efectiva lo aprendido sobre modificación de compromisos en la primera conferencia. De más está decir que eso era absolutamente incorrecto.

Al día siguiente, ya con el 90% de los asistentes en la sala, tuvimos una larga conversación sobre las disculpas. Una disculpa efectiva implica mucho más que dejar un mensaje. Para honrar la palabra empeñada es necesario comunicar a todo el mundo que uno no asistirá a la reunión, explicar a todo el mundo por qué uno “decidió” no ir (hablar de “compromisos ineludibles” es una falta de responsabilidad, como explicamos en el Capítulo 2, “Responsabilidad incondicional”), ofrecer una disculpa y preguntar si hay algo que uno pueda hacer para minimizar el perjuicio causado. Si todos los participantes hubieran hecho esto (y con más de dos días de anticipación), probablemente yo habría sugerido posponer un día el inicio del taller. Así hubiéramos solucionado fácilmente una situación que generó fricciones entre los que decidieron ir y los que decidieron no ir ese primer día.

Para enfatizar la diferencia entre comprensión conceptual y aplicación activa de esos principios, conviene extender la historia un poco más. En el seminario, todo el mundo acordó que había habido un error en la explicación y se comprometió a operar más conscientemente con sus compromisos. A la semana siguiente, de acuerdo con lo que me contó un manager, cinco de los participantes tenían una reunión con un facilitador que venía del exterior para enseñarles un nuevo proceso administrativo. Sólo uno de ellos asistió a la cita. Los otros cuatro se “disculparon” mediante e-mails.....¡la noche anterior! Como dicen los norteamericanos, *old habits die hard* (es difícil matar los viejos hábitos).

Si no se anuncia el riesgo del quiebre, hay dos posibilidades: se puede llegar a subsanar el problema sin que el acreedor sufra ninguna demora, o se puede faltar a la promesa. En el primero de los casos no hay problema; de hecho, muchos deudores no avisan del riesgo especulando con esta posibilidad. “Si puedo arreglar las cosas”, piensan esperanzados, “no hay necesidad de hacer ruido”. Lamentablemente, muchas veces

estas esperanzas se ven frustradas. El deudor se va atrasando más y más, mientras que el acreedor no sabe nada y los espacios de maniobra van desapareciendo. En el gráfico, esto está indicado por el aumento de la pendiente de la función de costes en su segunda porción (después del momento de descubrir el riesgo).

Un coste que se agrega en esta segunda porción (indicado por el aumento de la pendiente) es el de la integridad. En la primera parte, hasta el momento de descubrir que el compromiso podía estar en jaque, había costes de efectividad, coordinación y, tal vez, de malos sentimientos. Pero luego del punto de descubrimiento, se agrega la posible demanda contra la integridad del deudor. “Si sabías que podías tener problemas para terminar a tiempo”, podría perfectamente decir el acreedor, “¿por qué no me avisaste? Por lo menos, con más tiempo podría haber tomado medidas para reducir las consecuencias.”

En el punto 3, donde se vence el plazo de cumplimiento, no quedan ya esperanzas de resolver el problema “a tiempo”. Por supuesto, uno puede seguir creyendo que “en un poquito más” termina y posponer la disculpa, pero estos pensamientos suelen ser nada más que una racionalización, una cortina detrás de la cual uno se esconde avergonzado. A partir de este momento no hay excusas para no disculparse. El coste de estar “desaparecido” aumenta notablemente. El acreedor no solo queda esperando el cumplimiento, sino que también tiene todo el derecho de acusar al deudor de desconsideración y falta de integridad. Esto está expresado por el nuevo aumento de la pendiente de la función de costes a partir de este momento.

La única justificación íntegra para este comportamiento del deudor es el olvido. No es que olvidarse justifique romper los compromisos; de ninguna manera. Olvidarse es un quiebre serio por el cual el deudor debe asumir

responsabilidad y comprometerse a resarcir al acreedor. Además, ese olvido deberá servirle al deudor para aprender que su sistema de control de compromisos es inadecuado, y establecer las nuevas medidas del caso.

Recuerdo un episodio sumamente embarazoso. Había citado a dos colaboradores para una reunión de trabajo en mi casa. Todavía en la oficina, recibí una llamada de un cliente que me pidió ayuda por un problema urgente que estaba teniendo. Acepté su pedido y me enganché en una larga conversación telefónica con él. En medio de esa conversación, vi entrar a mis colaboradores en el despacho. En ese momento, sentí un sudor frío por la espalda. Me había olvidado completamente de la reunión en casa. Sentí pena, culpa y temor simultáneamente: había dejado plantada a mi gente.

Inmediatamente le expliqué a mi cliente la situación y le pedí continuar la conversación más tarde. Aceptó, y colgamos. Me dirigí entonces a mis colaboradores y antes de que pudieran decir nada, con gesto genuinamente compungido, les confesé mi olvido y les pedí la mayor de las disculpas. También les ofrecí invitarlos a cenar en uno de los mejores restaurantes de Boulder para resarcirlos del daño. Aceptaron las disculpas y la invitación. Terminamos haciendo nuestra reunión en Flagstaff House. Pero ahí no terminó la cosa. A la mañana siguiente me compré una agenda electrónica, de esas que tienen alarmas para recordar los compromisos, y me prometí a mí mismo usarla religiosamente.

A partir del punto 3, no disculparse sabiendo que uno está en falta es un acto cuasi-delictivo, un hermano menor del robo. Es como decir que las promesas o los contratos no nos obligan a cumplir. Más aún, ni siquiera obligan a uno a dar la cara y hacer frente al compromiso.

Pero hay un caso todavía peor: no disculparse (y hasta enfadarse) frente a la demanda de un acreedor que no ha recibido lo que uno prometió. En mi trabajo escucho una y otra vez casos en los que el deudor reacciona agresivamente frente al reclamo del acreedor. Lamentablemente, excusas como “¡Y qué querías que hiciera, mi jefe me cambió las prioridades...!”, o: “¡No me hables así, hice todo lo que pude!” son la norma más que la excepción. En el gráfico, esta situación está marcada con una flecha que lleva los costes hacia el infinito.

Es importante distinguir la razón de este coste infinito. Es perfectamente posible que el jefe del deudor le haya cambiado las prioridades, o que el deudor se haya esforzado denodadamente por cumplir su promesa; ese no es el punto. El punto es que la promesa no fue cumplida a tiempo, tampoco hubo una disculpa antes del plazo de vencimiento, ni siquiera hubo una disculpa **después** del plazo de vencimiento y, lo peor de todo, ni siquiera hay una disculpa **frente** a la justificada demanda del acreedor insatisfecho. A esta altura hay dos posibilidades infelices: inconciencia o inmoralidad. Si uno es consciente de que lo que ha hecho es imperdonable, tiene que reconocer el error. Repito, lo que se debe reconocer **no** es, necesariamente, el error de seguir las instrucciones del jefe o no haber tenido la competencia de terminar a tiempo. Lo que hay que reconocer es el error por no haber avisado cuanto antes y buscado la forma de reparar el daño.

Confianza es la opinión sobre una persona donde expresamos que:

- a) opera con integridad (de acuerdo con la definición anterior),
- b) tiene opiniones fundadas sobre su nivel de competencia y sobre sus recursos.

La segunda condición es importante, ya que aun operando con integridad, una persona puede estar equivocada y prometer cosas que no puede cumplir (de acuerdo con la opinión que *uno* tiene). Esta distinción entre integridad y confianza es paralela a la que hay entre equivocarse y mentir. Una persona puede ser sincera (decir lo que en realidad cree), pero estar equivocada (creer en algo que no es cierto). En cambio, mentir significa decir algo que uno cree que no es cierto. Por eso, además de evaluar la integridad del otro, es necesario considerar la confiabilidad de su auto-evaluación, tanto sobre su competencia como sobre la disponibilidad de sus recursos.

Por ejemplo, alguien puede pedirle a un amigo que le preste \$10.000 para invertir en un negocio “infalible”, y prometerle que devolverá el dinero (con intereses) en un mes. El amigo puede creer que la persona satisface los estándares de integridad, vale decir, que sinceramente espera poder cumplir su promesa. Pero al mismo tiempo, puede creer que el negocio no es tan infalible como opina su amigo y negarle el préstamo. Si el otro lo interpela diciendo: “¿Pero, cómo, no me tienes confianza?”, la respuesta correcta sería: “Tengo confianza en tu sinceridad, pero no tengo la misma confianza que tú en el negocio, vale decir, en tu *capacidad* (a diferencia de tu voluntad) para cumplir con la promesa”. Esta distinción permite decirle a otro que uno cree “que está equivocado”, sin sugerir “que es un mentiroso”.

La distinción entre sinceridad y capacidad es particularmente importante al evaluar las competencias de los recursos humanos. Muchas veces un colaborador puede sentirse ofendido porque su jefe “no le tiene confianza” para hacer un trabajo sin ayuda. La sensación de ofensa proviene generalmente de la confusión entre los modelos de integridad (sinceridad) y los de confiabilidad (fundamento de las opiniones). El colaborador puede pensar que su jefe cree que no es sincero cuando dice que puede

hacer el trabajo sin ayuda. El jefe, sin embargo, cree en la sinceridad de su colaborador. La diferencia de opinión entre el jefe y el colaborador es sobre la capacidad (competencia) de este último para hacer el trabajo por sí solo. El jefe considera que la auto-evaluación del colaborador es demasiado optimista, o bien no está dispuesto a asumir el riesgo de que lo sea. Pero eso no quiere decir, de ninguna manera, que ponga en duda la integridad del colaborador.

Confianza: sinceridad y capacidad

Un ejemplo real presentado en uno de mis seminarios ilustra gráficamente la importancia de esta distinción. Marcelo, un manager de ventas, tenía una nueva secretaria, Roxana. Marcelo estaba molesto porque encontraba a Roxana muy rebelde. A pesar de su tranquilo exterior, Marcelo había juntado tanta presión interna que estaba pensando seriamente en despedir a Roxana. Aunque la encontraba capaz, le parecía imposible trabajar efectivamente con alguien tan “difícil”. Para ejemplificar sus dificultades, Marcelo presentó este caso en el formato de dos columnas (ver capítulo 9, “Conversaciones públicas y privadas”).

Marcelo le había pedido ayuda a Roxana para preparar la convención anual de vendedores. Era un gran acontecimiento, y Marcelo estaba preocupado dado que Roxana no tenía experiencia en el área. Marcelo quería asegurarse de que todo saldría bien, ya que su reputación estaba en juego. Marcelo la llamó a su oficina con la intención de verificar lo que ella había hecho hasta el momento y darle algunas instrucciones sobre cómo seguir adelante. Marcelo describió la conversación como sigue.

| Lo que Marcelo pensó pero no dijo | Conversación entre Marcelo y Roxana |
|---|---|
| Estoy preocupado. No tienes la suficiente experiencia en estas cosas. | M: Roxana, ¿cómo van los preparativos para la convención de ventas?. |

| | |
|---|---|
| ¿Fantástico? ¿Cómo sabes que está todo fantástico? No tienes ni idea de todo lo que puede salir mal... | R: Fantástico. Todo va sobre rieles. |
| Por supuesto que necesitas mi ayuda. | M: ¿Necesita alguna ayuda?. |
| ¡Estás bien ciega! ¿Cómo no te das cuenta de que necesitas mi ayuda?. | R: No, estoy muy bien. |
| Vamos a controlar los preparativos. Sospecho que aquí hay problemas. | M: De todos modos me gustaría saber qué ha estado haciendo y qué piensa hacer. |
| Por supuesto que no. Eres una novata. | R: ¡Cómo!, ¿no me tiene confianza? |
| No quiero ofenderte. Me precio de tratar a la gente con gentileza. No voy a llamarte indigna de confianza. Eso sería un insulto. | M: Sí, por supuesto. |
| No sé qué hacer contigo. Eres arisca, testaruda y rebelde. Me parece que necesito una asistente más dócil. Voy a ver si puedo trasladarte a otro puesto. Si no, tal vez tenga que despedirte. | R: Entonces no me controle tan minuciosamente. Usted siempre habla del <i>empowerment</i> , pero esto parece más <i>micro-management</i> . |
| Voy a hablar con mis colegas a ver quién necesita una secretaria... | M: Bien, bien. Siga adelante con los preparativos. |

Al final de la conversación, Marcelo se sentía frustrado tanto a nivel de tarea (seguía preocupado por los preparativos de la convención de ventas), la relación (le parecía imposible tener un diálogo productivo con Roxana) y su estado interior (su estrés había aumentado significativamente). Al presentar este caso, Marcelo estaba pensando seriamente en despedir a Roxana.

Luego de trabajar con las distinciones de la confianza y rediseñar la conversación, Marcelo hizo un *role-play* con una de sus compañeras de

curso. La nueva interacción tenía como objetivo mejorar los tres niveles de frustración experimentados originalmente:

Marcelo: Roxana, ¿cómo van los preparativos para la convención de ventas?.

Roxana (actuada por la compañera de curso): Fantástico. Todo va sobre rieles.

Marcelo: Me alegra escuchar que usted así lo cree. Me gustaría saber qué la hace pensar eso. ¿Podría contarme un poco más en detalle?

Roxana: Podría, pero no es necesario. Confíe en mí. Todo va muy bien.

Marcelo: Confío en su sinceridad, pero tengo cierta preocupación por su poca experiencia.

Roxana (ofendida): ¡Como! ¿Cree acaso que le estoy ocultando cosas?.

Marcelo (apaciguador): De ninguna manera, Roxana. Lo que creo es que, como esta es la primera vez que organiza una convención, tal vez se le ha pasado algo por alto. No es un error suyo no tener experiencia, el error sería mío si no la ayudara a obtener esa experiencia en un marco de contención y seguridad.

Roxana: Bueno, si lo pone de esa manera... La verdad es que estoy un poco nerviosa, ya que no quiero defraudarlo.

Marcelo: Comprendo, y aprecio su actitud. Le propongo revisar juntos los preparativos hasta el momento y los pasos siguientes que ha planeado. Me alegra poder ayudarla. Sería ridículo, casi abusivo, que yo esperara que usted conozca todas las peculiaridades de la organización de estos eventos sin tener ninguna experiencia. Es un placer para mí colaborar en esto con usted.

Roxana: Muchas gracias, Marcelo. Ahora entiendo a qué se refería cuando hablaba de *empowerment*.

Luego de este *role-play*, Marcelo tuvo una conversación verdadera con Roxana. De acuerdo con su informe, la realidad no fue muy distinta del

ejercicio. Seis meses más tarde, Roxana seguía siendo la asistente de Marcelo y su relación había mejorado notablemente.

El comportamiento inicial de Marcelo es un ejemplo de “cortesía terminal”: para no “ofender” a Roxana estaba ocultando su falta de confianza (desconfianza válida ya que Roxana no tenía experiencia). ¡El problema es que esta manera de “cuidar” a Roxana estaba generando las condiciones para su despido! Muchas organizaciones generan culturas con esta patología. La gente se comporta con tanta “cortesía” que terminan matándose unos a otros. Para resolver el tema es fundamental comprender que ocultar información sobre los sentimientos y pensamientos no ayuda ni cuida a nadie. Como explicamos en el capítulo 11, “Exponer e indagar”, la manera de ayudar a los demás es expresar responsable y sinceramente lo que uno piensa. Para ello es fundamental entender la distinción entre los distintos standards que componen el juicio de confianza.

Integridad colectiva

La evaluación de integridad colectiva surge de la comparación entre los compromisos o acuerdos grupales y el comportamiento de los miembros del grupo. Así como una persona puede comportarse en congruencia (o no) con sus compromisos, un grupo puede comportarse en armonía (o no) con sus normas operativas. Generalmente estas normas son establecidas mediante reglas impuestas sobre el grupo por alguna autoridad externa. Estas reglas son tal vez adecuadas para tratar con casos extremos (está prohibido insultar a los empleados...), pero rara vez se refieren a situaciones cotidianas (...pero no hay regla que impida hablar mal de ellos a sus espaldas). Además las normas impuestas pueden, a lo sumo, generar cumplimiento basado en el temor al castigo. Sólo un acuerdo voluntario es capaz de generar un compromiso moral. Nadie puede comprometer a un tercero; el compromiso es *siempre* personal.

La definición consensuada de formas adecuadas de comportamiento es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. Más allá de los principios personales de los integrantes, es necesario que el equipo, como ente colectivo, establezca ciertos acuerdos de conducta. Sin estos acuerdos no existen standards que (1) guíen el comportamiento cotidiano de los integrantes de un grupo y (2) permitan evaluar su integridad. Estos dos efectos son en cierta forma paradójicos ya que mientras (1) intenta *evitar* las faltas, (2) las *crea*. El valor de un acuerdo colectivo radica, en parte, en su capacidad para establecer límites y definir un area que queda “fuera de límites”.

Cuando era joven, frecuentaba un parque cercano a mi casa donde se armaban “picados” (partidos de fútbol informales). Estos partidos se jugaban sin cancha oficial ni referí, por lo que antes de empezar debíamos definir (acordar y marcar) los límites del campo de juego. Generalmente usábamos un árbol y alguna prenda de vestir para establecer la línea lateral. De este lado, estaba el “adentro”, y de aquel, el “afuera” de la cancha. Pero el momento de la verdad era cuando la pelota se pasaba de la raya implícita. Lo normal era que nadie le prestaba atención al evento y el juego continuaba. De esa forma, la línea virtual quedaba desvirtuada; no existía más tal cosa como el “afuera” (a menos que la pelota saliera del parque y hubiera que ir a buscarla a la calle).

En las organizaciones, el acuerdo público produce el mismo tipo de rayas virtuales, límites de definen (y por lo tanto crean) conductas inapropiadas. Pero la prueba de fuego de estas líneas demarcatorias ocurre cuando alguien “se pasa de la raya”. Allí es cuando se define la integridad del grupo. Veamos cómo funciona esto mediante un ejemplo.

Mi trabajo con equipos gerenciales incluye un módulo en el que los invito a establecer “acuerdos de convivencia”, formas de interacción consensuadas que quieren comprometerse a mantener. Normalmente, la primera propuesta—y una de las más comunes—es la de tratar los problemas directamente con la persona involucrada. “Si alguien tiene un problema conmigo”, suele decir alguno de los participantes, “quisiera que lo trate conmigo en vez de andar hablando con otra gente a mis espaldas”. “Eso es”, comenta otro, “y que lo haga cuanto antes”. En general esta idea gana consenso rápidamente; demasiado rápidamente a mi gusto. Desafío entonces al grupo a considerar si este acuerdo no tendría algunos efectos secundarios no deseados.

“Podría escalar el nivel de conflicto”, dice alguien, “si estoy ‘caliente’ por algo, no creo que ir a verte ‘cuanto antes’ sea la mejor idea. Tal vez convendría esperar a recuperar la calma”. Los otros asienten. “Pero de todas maneras, la norma debería ser no hablar con ninguna otra persona hasta tener la conversación directa con el otro. El ‘enfriamiento’ debe ser privado”. Murmullos de aprobación respaldan esta idea. “Esperen un momento”, interrumpe un tercero, “si estoy exaltado me resulta mucho más fácil calmarme si tengo una oreja amiga para que me escuche. No necesariamente quiero calumniar al otro, sino que busco el apoyo y tal vez la capacidad de reflexión de alguien que no esté tan enganchado como yo. Creo que haciendo esto puedo ir después a hablar con aquel con el que tengo el problema estando mucho más centrado”.

Este proceso suele terminar con el acuerdo de restringir estas conversaciones de enfriamiento a una persona externa designada por el grupo (generalmente un coach de mi organización o a veces yo mismo). Una vez establecido el acuerdo, me gusta preguntar a los participantes si alguna vez han trabajado en una organización que tuviera tal norma de comportamiento. En prácticamente el 100% de los casos la respuesta es

“no”. Esto es sorprendente porque en prácticamente el 100% de los seminarios, los equipos definen esta norma como uno de sus primeros acuerdos. Todos saben que el chismorreó es terriblemente destructivo (de la tarea, las relaciones y la calidad de vida), sin embargo todos admiten que participan constantemente en sistemas plagados de él.

Recordando mis experiencias futbolísticas y las líneas virtuales que desaparecen en un instante, le pregunto al grupo a continuación: “¿creen ustedes que por el mero hecho de hacer este acuerdo nadie va a hablar de otro detrás de su espalda?”. Sonrisas embarazosas y alguna carcajada socarrona deja bien clara la opinión del grupo. “¿Cuál piensan que será el momento de la verdad, la situación donde les resultará más difícil comportarse como indica su acuerdo?”.

“Cuando esté realmente furioso”, “Cuando necesite descargar me con alguien”, “Cuando no soporte ni siquiera ver a la persona con la que estoy enojado y quiera contarle mis problemas a algún amigo”, son algunas respuestas normales que recibo. Continúo, “Ok, supongamos que Pablo está furioso y va a verlo a Andrés, su gran amigo y compañero de trabajo, para contarle la trastada que le hizo Beatriz. ¿Qué pasa entonces?” “¡Andrés debería decirle que la vaya a ver a Beatriz directamente!”, exclama alguien. “Claaaro”, comenta algún otro, “¿cómo le dices a tu amigo que no te cuente sus problemas? No se si yo podría cumplir con esta norma...”

“Hagamos una dramatización”, propongo. “Yo hago de Pablo y tu haz de Andrés. Veamos qué pasa”.

Fredy (haciendo de Pablo): Andrés, necesito hablar contigo, ¿no sabes lo que me hizo Beatriz esta mañana! Estábamos en la reunión de presentación de resultados al directorio, yo estaba exponiendo y ella me interrumpió diciendo que mis números no habían sido auditados y por lo tanto no podían ser

presentados en esa reunión. ¡No podía creer lo que escuchaban mis oídos! La muy insolente me dejó mal parado frente al directorio. Esta Beatriz es una desgraciada, no te parece?

Participante (haciendo de Andrés): Eeeh, bueno, hmmm, suena bastante feo...

Fredy: ¿Feo? ¡Fue horrible! ¿No piensas que se merece un castigo? Amigo mío, ayúdame a pensar en una buena venganza.

Participante: Ehhh, no se, hmmm, tal vez sea mejor...

En ese momento interrumpo el rol play y pregunto al grupo qué piensa de la integridad de la interacción. Nuevamente aparecen las risas incómodas. Entonces sugiero tratar otra vez pero con revitriendo los roles, le pido al participante que haga de Pablo y yo hago de Andrés.

Participante (haciendo de Pablo): Esta Beatriz es una desgraciada, ¿no te parece? Lo que me hizo en la reunión de resultados es increíble.

Fredy (haciendo de Andrés): Pablito querido, veo que estás dolido por lo que pasó esta mañana con Beatriz, pero me siento incómodo conversando con vos del asunto. ¿Te acordás del seminario con Fredy Kofman? Allí dijimos que no íbamos a tratar estos problemas entre nosotros. Creo que lo mejor sería que lo hables con Beatriz, o si te parece, llámalo a Fredy primero para preparar la conversación. Me gustaría ayudarte si es que hay alguna manera de hacerlo sin hablar de Beatriz. ¿Hay algo que pueda hacer por tí?

El rol de Andrés es el más duro, y el más importante en el mantenimiento del acuerdo. Esta posición puede ser extremadamente incómoda cuando uno debe enfrentarse a un amigo que busca contacto en un momento difícil. Si el

grupo no tiene ningún acuerdo sobre cómo comportarse en esta situación, Andrés solo puede apoyarse en su ética personal. Lamentablemente esto no es suficiente; si lo fuera, las conversaciones calumniosas no serían el problema que son. Es difícil resistir la tentación ya que la semilla del chisme se esconde en el corazón mismo de la ayuda bien intencionada. Pero si el grupo ha constituido un acuerdo de convivencia que incluye una norma de hablar con el involucrado primero, las cosas cambian.

Este acuerdo permite que quien recibe la queja sobre un tercero pueda declinar la conversación afirmándose en valores compartidos por el grupo. Estos valores han sido plasmados en una “constitución” declarada y firmada por todos los miembros; incluyendo al que, como Pablo, en un momento de debilidad o inconsciencia se comporta contradictoriamente. En ausencia de este acuerdo, el emisor de la queja se sentiría defraudado—y tal vez regañado—por el receptor remiso. De hecho, es el acuerdo el que constituye la falta; *sin acuerdo, no existe la falta*. Pero si existe un compromiso colectivo que declara este comportamiento “fuera de juego”, el receptor de la queja puede recordárselo al emisor, invitándolo a operar con integridad. Esto le permite al emisor volver a situarse en el interior del “campo de juego” experimentando su propia integridad y la integridad colectiva.

Esta experiencia de integridad depende fundamentalmente de la naturaleza consensual del acuerdo. Si las normas de conducta vienen dictadas por una autoridad externa, lo más probable es que la gente se sienta controlada, resentida y rebelde. Las reglas y políticas impuestas son impotentes para generar un contexto de integridad organizacional. El siguiente cuadro, adaptado de Kegan y Lahey, resume las diferencias entre las reglas y políticas impuestas y los acuerdos colectivos.

| Reglas y políticas impuestas | Acuerdos colectivos |
|------------------------------|--------------------------------------|
| Apuntan a crear orden (desde | Apuntan a crear integridad y equidad |

| | |
|---|--|
| arriba—la superioridad—hacia abajo, desde afuera hacia adentro) | organizacional desde adentro |
| Institucionalizadas mediante manuales escritos o normas implícitas impuestas por una autoridad externa | Institucionalizadas mediante un diálogo sobre el sentido de las normas y un compromiso colectivo. |
| Dicutas solo después de la transgresión | Discutidas y creadas antes de la transgresión |
| Su transgresión es ignorada o tratada privadamente como un problema a eliminar | Su transgresión es públicamente discutible como un recurso para el aprendizaje individual y colectivo |
| Crean un vehículo social para que quienes sustentan la autoridad puedan corregir transgresiones | Crean un vehiculo social para que los pares puedan corregir transgresiones y mantener la integridad colectiva |
| Hacen que los individuos “corregidos” sientan el poder de la organización (poder ajeno a ellos) para controlarlos | Hacen que los individuos “corregidos” sientan la integridad de la organización como algo que contribuyen a crear |

Tabla 1: Reglas y políticas impuestas versus acuerdos colectivos

Compromisos conversacionales en acción

La figura siguiente ilustra los pasos de una posible conversación sobre compromisos.

1. **Pedido (u oferta).** El emisor inicia la danza con un pedido (dejamos al lector la tarea de extender el ejemplo al caso de una oferta). Por ejemplo: “¿Puede revisar mi ordenador esta tarde?”.

2. **Pedido de aclaración (opcional).** El receptor tiene la oportunidad de aclarar los elementos del pedido. Por ejemplo “¿Cuál de ellos, el de su escritorio o el portátil?”, o: “¿Qué, específicamente, le gustaría que revise, el hardware o el software?”.

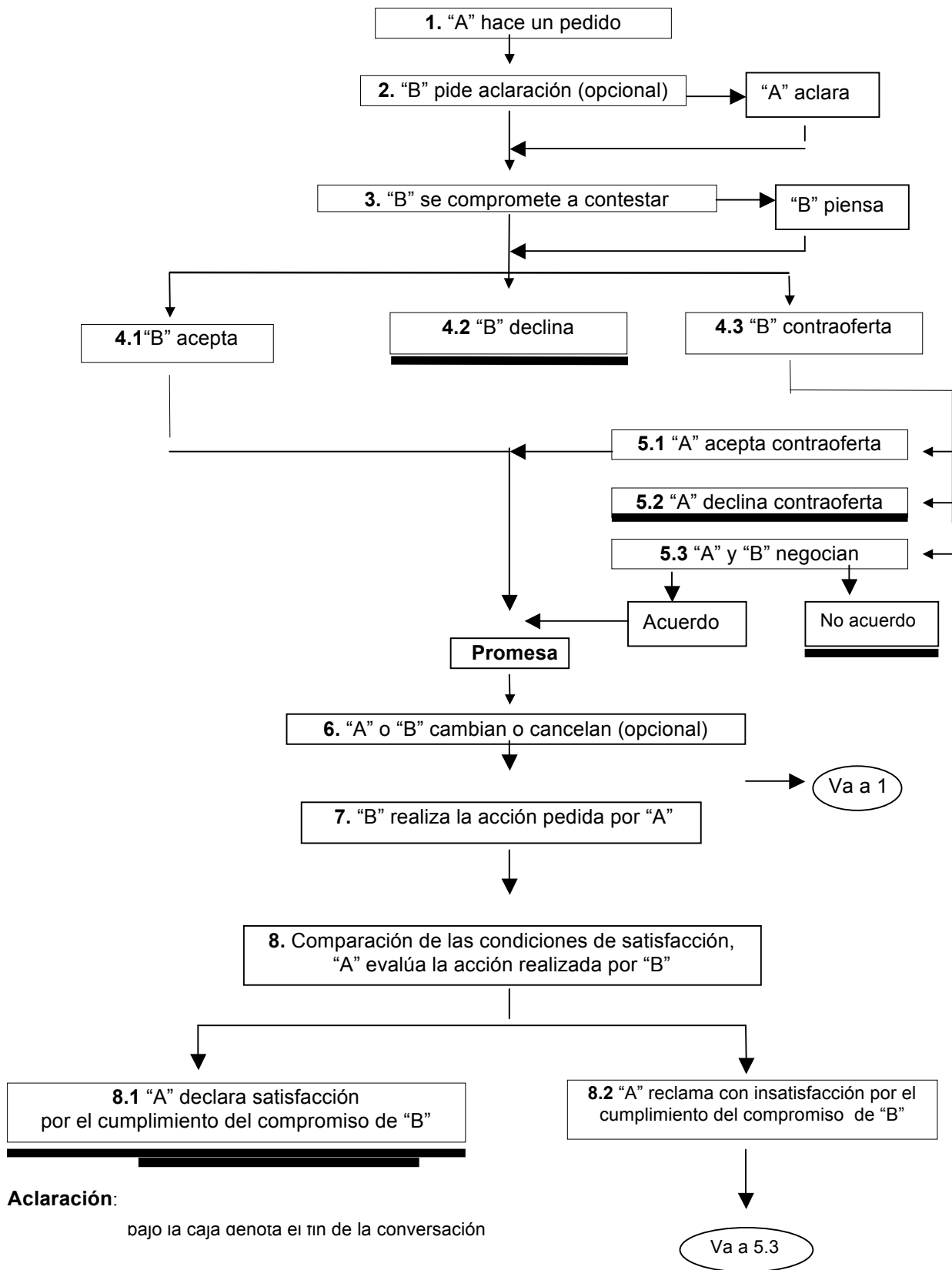


Figura 1 - Pasos de un compromiso conversacional en acción

3. **Compromiso a responder (opcional).** El receptor puede comprometerse a responder en el futuro si necesita verificar sus recursos o meditar sobre la conveniencia de aceptar el pedido. Por ejemplo: “Déjeme ver mi agenda; le contesto en 10 minutos”.
4. **Respuesta.** Las posibles respuestas al pedido son:
 - 4.1. **Aceptar.** Equivale a una promesa firme del receptor. Por ejemplo: “Muy bien, hoy a las tres de la tarde paso por su oficina”.
 - 4.2. **Declinar.** El receptor rechaza el pedido finalizando la conversación. Por ejemplo: “No puedo hacerlo. Lo siento”.
 - 4.3. **Contraofertar.** El receptor puede condicionar su promesa al cambio de ciertos elementos del pedido, o su contexto. Por ejemplo, podría decir: “No me puedo ocupar personalmente, pero puedo enviarle a Alfredo”. Esta contraoferta abre una negociación. (Alternativamente, el receptor puede ofrecerle opciones al emisor. Por ejemplo: “Puedo ocuparme yo mismo, pero le costará el doble de lo que le cobraría Alfredo. ¿Qué prefiere?”.)
5. **Negociación.** El emisor tiene tres respuestas posibles.
 - 5.1. **Aceptar.** Esto cierra un acuerdo firme sobre las nuevas condiciones. Por ejemplo: “De acuerdo, que venga Alfredo, me parece bien”.

5.2 **Declinar.** El emisor rechaza la contraoferta finalizando la conversación. Por ejemplo: “No, si usted no puede venir, lo haré yo mismo. Gracias de todas maneras”.

5.3 **Contraofertar.** El emisor realiza una contra-contraoferta, continuando la negociación. Por ejemplo: “Prefiero que se ocupe usted. ¿Podría hacerlo mañana?”.

En este punto, la conversación vuelve al paso 2, desde donde sigue la negociación hasta que se llega a un acuerdo, o alguno de los dos declina en forma definitiva.

En caso de acuerdo, la primera fase de la conversación termina con un compromiso del receptor. En este momento, cada interlocutor se aboca al cumplimiento de su compromiso.

6. **Cambio o cancelación de la promesa (opcional).** Después que la promesa ha sido establecida, pero antes que sea cumplida, es posible para cualquiera de las partes rectificar o suspenderla. Por ejemplo, el emisor del pedido puede decir, “Voy a tener que ausentarme de mi oficina, así que necesito cancelar nuestro encuentro”; o el receptor del pedido, quien se ha comprometido a revisar el ordenador, puede decir: “Olvidé que tenía una cita con el dentista. ¿Es posible que vaya mañana a la mañana?”. En ambos casos, explicaciones, disculpas y una renegociación acompañan el cambio o anulación.

7. **Cumplimiento.** En nuestro ejemplo, el receptor revisa el ordenador esa misma tarde. ¿Significa eso que la promesa queda cumplida? No. Quien inició la conversación es quien tiene la autoridad para dar por finalizado el proceso.

8. **Evaluación.** Quien inició la conversación compara lo realizado con sus condiciones de satisfacción. Por ejemplo, el emisor evalúa si la revisión realizada es satisfactoria. Sigue una de dos posibilidades.

8.1 **Satisfacción.** Esta declaración de cumplimiento finaliza la conversación. Por ejemplo, el emisor puede decir: “Gracias por su ayuda. Ahora me quedo más tranquilo, eso es lo que necesitaba”.

8.2 **Reclamo.** Esta declaración de insatisfacción abre, a su vez, dos opciones:

- *negociación y re-compromiso.* Por ejemplo: “Aunque parece no haber incompatibilidades de software, hay algo que sigue funcionando mal. Le pido que mañana traiga el equipo para controlar el hardware”;
- *expresión de insatisfacción y cierre de la conversación.* Por ejemplo: “Si usted ha venido sin el equipo para controlar el hardware, no lo haga. Le voy a pedir a Alfredo que venga mañana”.

Errores (y soluciones)

El diagrama ilustra lo que ocurre en una conversación ideal. Desafortunadamente, no es lo habitual. Las conversaciones sobre compromisos son un terreno fértil para los problemas y los malos entendidos. Al revisar los pasos descritos, se pueden descubrir los errores más frecuentes y la manera de solucionarlos.

1. **Pedido (u oferta).** La conversación puede colapsar desde el primer paso, si el pedido o la oferta no son claros. Como vimos en la conversación de apertura del capítulo anterior, la desinteligencia

sobre el lustrado y el pulido de las planchas de granito causó inmensos problemas.

2. **Pedido de aclaración (opcional).** Si el receptor no comprende lo que el emisor le está pidiendo (u ofreciendo), es necesario que pida aclaración. Es imposible comprometerse con integridad si uno no comprende a qué se está comprometiendo. Sin embargo, cuando uno teme parecer ignorante, o cree que preguntar refleja debilidad o falta de voluntad, suele aceptar pedidos sin entender bien de qué se tratan. Enrique, por ejemplo, podría haberle pedido a Felipe aclaración sobre el pulido y lustrado de las planchas pero, preocupado por presentar una buena imagen ante un posible cliente, decidió no hacerlo.
3. **Compromiso de responder (opcional).** El compromiso de responder implica que uno ha oído el pedido o la oferta, lo ha comprendido y se compromete a responder **en un plazo definido**. (Sin plazo, no hay compromiso.) Este paso sirve para que el receptor verifique su capacidad y así pueda aceptar el pedido con integridad (tal vez, verificando con las otras personas que deberán participar, si ellas cumplirán sus compromisos). Pero el receptor puede omitir este paso por temor a ser juzgado como remiso o desinformado sobre sus propios recursos. Enrique, por ejemplo, no verificó con Elena o los importadores del Brasil, y pagó un precio enorme por ello. Al decirle a Felipe que Stone-Works podía entregar las planchas para fines de abril, estableció un compromiso imposible de cumplir.
4. **Responder.** El menú de respuestas aceptables a un pedido o a una oferta está limitado a cinco, y solo cinco opciones: pedir aclaración, comprometerse a responder, aceptar, declinar y contraofertar. Cualquier otra respuesta no es aceptable, vale decir, es ambigua con respecto a quién hará qué y para cuándo. Ejemplos de respuestas no

aceptables son, como se ha dicho: “haremos todo lo que podamos”, “trataremos”, “no se preocupe”, “deje que lo estudie”, “vamos a ver”, etc. Cuando Enrique le pidió a Elena las planchas para abril, ella le contestó que “haría lo posible”. Enrique escuchó un “sí”, mientras que Elena quiso decir “probablemente no”.

Es **fundamental** no aceptar una respuesta no aceptable. Si ante un pedido, por ejemplo, el otro responde “lo analizo y te llamo”, uno puede insistir: “Muy bien, ¿para cuándo puedo esperar tu llamada?”. O si la respuesta es “vamos a tratar”, uno puede repreguntar: “¿Qué te impide hacer una promesa en firme? Tal vez pueda remover alguno de esos escollos”.

4.1 Aceptar. Quizás el error más común es aceptar un pedido que uno no sabe si puede cumplir, o peor aún, que considera imposible o indeseable cumplir. Existen muchas razones para esta conducta aparentemente autodestructiva. Por ejemplo, uno puede creer que el otro se ofenderá si uno no acepta su pedido, o que tomará represalias, o que dejará de apreciarlo, o que no volverá a pedirle nada, o que se sentirá herido. El problema es que aceptar un pedido no aceptable trae, en el largo plazo, peores consecuencias. Si uno tiene reservas con respecto a su capacidad o voluntad para cumplir, las únicas opciones que tiene para actuar con integridad son contraofertar o declinar.

Otro problema emana de la incapacidad que alguna gente tiene para planificar las tareas y el uso de recursos. Tanto en la vida de las personas como en la de las organizaciones, la habilidad para calcular cómo administrar sus recursos en aras de producir los resultados comprometidos es tan importante como la habilidad para concretar esos cálculos en tareas efectivas.

4.2 **Declinar.** “No” puede ser una palabra de alto riesgo cuando se la expresa en el ámbito laboral, especialmente cuando un empleado se la dice a su jefe. “No”, es una palabra confusa, porque en nuestra sociedad, a menudo se confunde el “no” a un pedido con el “no” a la persona que lo formula. Decir “no”, resulta mucho menos irritante si significa: “Declino su pedido. Por favor comprenda que respeto su solicitud y su preocupación. No aceptar su pedido de ninguna manera es una muestra de desinterés hacia usted o hacia nuestro vínculo”.

Cuando las personas identifican al poder con la capacidad para forzar compromisos en los demás, es difícil no aceptar los pedidos de alguien con autoridad. Al declinar, la interpretación automática de **ambos** interlocutores (superior y subordinado), es que el poder de la autoridad ha sido desafiado. Sin embargo, es fácil imaginar situaciones en las cuales el jefe preferiría que el empleado rehusara su pedido. Por ejemplo, el pedido puede ser contraproducente, ilegal, estar en conflicto con otros pedidos de mayor prioridad o superar la capacidad (o los recursos) del empleado. Muchas veces el jefe puede quedar a la espera de algo que nunca se producirá.

4.3 **Contraofertar.** El intento de modificar algún elemento del pedido puede ser visto en forma negativa en ciertas culturas, donde tal acción es considerada como una ofensa o un desafío a la autoridad, similar al acto de declinar. Otra dificultad de esta acción es que requiere que el contra-ofertante “escuche” la preocupación de quien pide. La gran mayoría de los interlocutores enfocan su atención en el pedido y no en el interés subyacente. Liberarse de la restricción de “la letra” del pedido para concentrarse en su

“espíritu”, abre un miríada de oportunidades para crear ofertas alternativas que satisfagan el verdadero interés de quien pide.

5. **Negociación.** Los problemas son idénticos a los del paso 4. La clave es no apartarse de las acciones “aceptables” para mantener la conversación encarrilada.
6. **Cambio o cancelación en la promesa (opcional).** Toda modificación o cancelación de la promesa demanda un pedido de disculpa y un proceso de renegociación. Suponer que algo “es una pequeñez” es peligroso, pues lo que para uno es una pequeñez para el otro puede ser una enormidad. Un error habitual es el cambio unilateral en las condiciones de la oferta, sin un proceso de renegociación y recompromiso.
7. **Cumplimiento.** Es aquí donde cuenta la capacidad para ejecutar el plan que el receptor del pedido consideró antes de comprometerse. Un problema que suele aparecer a esta altura es el descubrimiento de que los recursos supuestos no están disponibles, que el pronóstico sobre la capacidad fue demasiado optimista, o que los tiempos requeridos son mayores que los comprometidos. El cumplimiento es, generalmente, más que un hecho, un proceso. Y a lo largo de todo este proceso existe la posibilidad de que aparezcan sorpresas. Si cualquiera de esas sorpresas amenaza el cumplimiento, es necesario volver al paso 6 y modificar la promesa.

Por ejemplo, cuando Stone-Works no recibió el granito a tiempo, Enrique debería haber llamado a Felipe para renegociar. Cuando Elena decidió posponer el trabajo de López e Hijos, debería haberlos llamado para renegociar. Cuando Elena y Enrique descubrieron que el

proceso de producción era más lento de lo esperado, deberían haber llamado a Felipe para renegociar.

8. **Evaluación.** A menudo las condiciones de satisfacción no quedan acordadas en forma suficientemente explícita. Cuando, y por lo general esto ocurre al final del proceso, el emisor del pedido revela algunas de sus condiciones de satisfacción, produce gran desazón en el receptor. Por eso es importante que el receptor se asegure de aclarar todo lo posible, en el paso dos, qué se está comprometiendo a hacer y para cuándo. Igualmente es importante que el emisor se asegure de aclarar, todo lo posible, en el paso uno, qué está pidiendo que el receptor haga y para cuándo. Cada interlocutor tiene el 100% de responsabilidad, lo que suma un 200% para ambos.

Si a pesar de todos los cuidados, a esta altura ocurre una desinteligencia, será necesario encarar un proceso de renegociación y recompromiso. Sin duda, Enrique y Felipe se beneficiarían al saber cómo renegociar y recomprometerse, para así minimizar los daños en sus empresas, sus relaciones y su integridad personal. En el siguiente capítulo, “Recompromisos conversacionales”, estudiaremos cómo hacerlo.

Enrique y Felipe

Si Enrique hubiera estado en conocimiento de esta manera de formalizar los compromisos conversacionales, su interacción fallida con Felipe podría haber sido muy distinta. (Vale la pena aclarar que ni Felipe ni Elena necesitan conocer las herramientas de los compromisos conversacionales. Basta con que las utilice Enrique para aumentar la

eficiencia en la tarea, la confianza en las relaciones y la integridad de todos los participantes.)

-Granito rosa de Brasil, en planchas de 50 centímetros para recubrir 30 columnas de concreto de 8 metros. Necesitamos la mitad de las planchas pulidas y la mitad lustradas. Las juntas deben ser perfectas para que las columnas parezcan ser de granito. En total, 480 planchas para fines de abril. ¿Pueden hacerlo?

Enrique sonríe. -Felipe, le agradezco su interés –dice-. Nos entusiasma la posibilidad de ser subcontratistas de ArCons. Me gustaría decirle que sí, pero la verdadera respuesta a su pregunta es: no lo sé.

-¿No sabe? -repite Felipe-. ¿No sabe si quiere hacerse cargo del trabajo?.

-Por supuesto que quiero el trabajo -replica Enrique-. Pero sólo si puedo completarlo en tiempo y forma, de acuerdo con sus especificaciones y sin desatender a mis otros clientes. En Stone-Works tomamos los compromisos muy en serio; no quiero hacer una promesa que no pueda cumplir. Abril no está muy lejos y necesito investigar cuánto tiempo llevará sacar de la cantera y embarcar el granito desde Brasil, y asegurarme de que para cuando llegue puedo cortarlo, pulirlo, lustrarlo y entregárselo a tiempo. Por eso, antes de decidir si puedo aceptar su pedido tengo que hacer algunas averiguaciones. Lo puedo llamar dentro de 24 horas con una respuesta. ¿Le parece razonable?.

-De acuerdo, 24 horas. Espero su llamada.

Enrique va a ver a Elena, la manager de producción y le explica el trabajo.

-¿Qué piensa? -le pregunta.

-¿Para fines de abril? -exclama ella-. Es un plazo muy corto. Vamos a tener que hacer un montón de horas extra. Bueno, haremos lo mejor que podamos.

Enrique responde: -¿Lo mejor que podamos? En mi tierra eso significa 'no creo poder hacerlo'. Déjeme ponerlo en otras palabras: una vez que todo el granito esté aquí, ¿cuánto tiempo necesita para cortar las planchas, lustrarlas y pulirlas?.

-Sin horas extra, seis semanas como mínimo. Con horas extra, quizás cuatro.

-Gracias, Elena.

Luego, Enrique llama a la cantera de Brasil donde le informan que extraer y embarcar todo el material tomará tres o cuatro semanas; dos más de lo que él había imaginado. Pero también le informan que tienen disponible la mitad del material en depósito, por lo que si Stone-Work acepta un coste extra de flete, pueden hacer dos envíos parciales.

Luego de consultar con los despachantes y los programadores de producción de la planta, Enrique llama a Felipe, 22 horas después de su primer diálogo.

-Felipe, no puedo tenerle el trabajo completo para abril. Aun si consiguiera que la cantera mandase todo el granito enseguida, el tiempo de viaje y terminación en planta excede el plazo. La mejor

fecha a la que me puedo comprometer con seguridad es el 25 de mayo. Francamente, creo que dados todos sus requerimientos ningún otro proveedor podría satisfacerlo antes, a menos que tengan el granito rosa ya disponible. Pero tengo otra propuesta: ¿qué le parece si le entrego la mitad del trabajo el 5 de mayo y el resto el 25? Con un pequeño adicional en los costes, puedo obtener una parte del granito tres semanas antes.

-Sería factible, pero no ideal -replica Felipe-. ¿No puede darse más prisa?

-Las fechas que le estoy dando son las más ajustadas que me atrevo. Vamos a tener que forzar el proceso y hacer montones de horas extra para terminar en mayo. Lo siento, pero sería irresponsable prometer algo que no creo que podamos cumplir.

-Voy a tener que reajustar los tiempos con algunos otros contratistas -dice Felipe-, pero a esta altura tengo esa posibilidad. Sería mucho peor quedar plantado a último momento. -Felipe piensa un momento y después sigue: -De acuerdo, trato hecho. Mándeme las planchas pulidas para el 5 de mayo y las lustradas para el 25.

-Perdóneme Felipe, no he comprendido bien -responde entonces Enrique-. Lo que anoté es que cada plancha debía estar mitad pulida y mitad lustrada, pero ahora lo escucho decir que quiere primero las planchas pulidas. ¿Cómo es eso?

-Creo que no he sido claro- explica Felipe-. Estaremos alternando las planchas en cada columna, una pulida, una lustrada, una pulida, una lustrada, etc. Entonces se trata de 240 planchas pulidas y 240 planchas lustradas.

-Gracias por la aclaración -dice Enrique-. Esto podría haber sido un error muy caro. ¿Puede enviarme un fax con las especificaciones tan pronto como sea posible? Quisiera analizar cada especificación con usted, para estar seguro de que ordenamos todo correctamente. ¿Podemos encontrarnos, digamos, el viernes a la tarde?

Felipe y Enrique se reúnen el viernes, hacen ligeros ajustes al programa de producción y firman el contrato.

-Felipe, lo llamaré al menos cada lunes para darle información actualizada de nuestros avances -dice Enrique-. Si me encuentro con algún problema, usted será el primero en saberlo. Podrá ver una muestra del trabajo en tres semanas. Quiero mantenerlo al tanto de cada paso, así no tendremos sorpresas desagradables en mayo. Este es mi compromiso con usted.

Referencias

Kegan y Lahey: *The seven languages of transformation*.

Historia con moraleja: Yo, el lápiz

(Al leer este clásico ensayo de Leonard E. Read, uno no puede sino asombrarse por la increíble complejidad del sistema de producción que es necesario para elaborar un lápiz. Igualmente asombroso es el sistema de pedidos, promesas y cumplimientos necesarios para sustentar tal sistema de producción. La base de la economía material es una economía conversacional, una infinita serie de conversaciones en la que los seres humanos intercambian compromisos.)

Yo soy un lápiz, el lápiz ordinario de madera, tan familiar a todos los niños, niñas y adultos que leen y escriben. Escribir es mi vocación y mi propósito; eso es todo lo que hago. Ustedes se preguntarán por qué querría escribir una genealogía. Bien, para empezar, mi historia es interesante. Y, además, soy un misterio, más aún que un árbol, o una puesta de sol, o un relámpago. Pero, lamentablemente, todos quienes me usan me consideran un hecho, como si yo fuera un mero incidente sin historia. Esta actitud incomprensiva me relega al nivel del lugar común. Este es un terrible error en el que la humanidad no puede persistir sin exponerse a serios peligros. Porque, como sabiamente observó G. K. Chesterton: “Estamos pereciendo por falta de asombro, no por falta de cosas asombrosas”.

Yo, el lápiz, simple como parezco ser, me merezco su asombro y respeto, cosa que intentaré probar. De hecho, si pueden comprenderme (si eso no es pedir demasiado), si pueden ser conscientes del milagro que simbolizo, pueden salvar la libertad que la humanidad lamentablemente está perdiendo. Tengo una profunda lección que enseñar. Y puedo enseñar esta lección mejor que lo que puede hacerlo el automóvil, el avión, o el lavaplatos porque...., bien, porque aparentemente soy muy simple.

¿Simple? Aun así, ninguna persona en este mundo sabe cómo hacerme. Esto suena fantástico, ¿no? Especialmente cuando uno se da cuenta de que los Estados Unidos producen mil quinientos millones de lápices iguales a mí cada año.

Tómenme y examínenme. ¿Qué ven? No hay mucho para ver, hay algo de madera, laca, el grabado de la etiqueta, la barra de grafito, un poco de metal y una goma.

Antecedentes innumerables

Así como ustedes no pueden dibujar su árbol genealógico hasta muy atrás, también es imposible para mí nombrar y describir a todos mis antepasados. Pero me gustaría citar a algunos de ellos para que tengan una impresión de la riqueza y complejidad de mi historia.

Mi árbol genealógico empieza con un árbol de verdad, un cedro que crece en el norte de California y Oregón. Ahora, contemplen las sierras y los camiones, las sogas y todo el equipo usado para cortar y transportar los troncos de cedro hasta las vías del ferrocarril. Piensen en todas las personas y las innumerables habilidades que son necesarias para la fabricación de este equipo: la extracción del metal, la fabricación del acero y su conversión a sierras, hachas, motores; el cultivo de fibras, su transformación en sogas pesadas y resistentes; los campos de leñadores con sus camas y sus comedores, los elementos de cocina y la producción de todas las comidas. ¡Muchos miles de personas participan en cada taza de café que toman los leñadores!

Los troncos son enviados a un aserradero en San Leandro, California. Dudo de que puedan imaginarse la cantidad de individuos que construyen los vagones y las vías y las locomotoras y que instalan los sistemas de

comunicación necesarios para esto. Esas legiones están entre mis ancestros.

Consideren el aserradero en San Leandro. Los troncos son cortados en pequeñas piezas del tamaño de un lápiz, de menos de medio centímetro de espesor. Estas son secadas en un horno especial y después pintadas (por la misma razón que las mujeres se colorean los labios). La gente prefiere que me vea rozagante, no pálido. Las piezas de madera son lustradas y luego horneadas. ¿Cuántas competencias son necesarias para hacer la pintura y los hornos, para proveer el calor, la luz y la energía eléctrica, las cintas, los motores y todas las otras cosas que una fábrica requiere? ¿Los limpiadores de la fábrica están entre mis ancestros? Sí, ¡y también incluyan a los hombres que pusieron el cemento del dique de la planta hidroeléctrica de Pacific Gas & Electric Company que provee la electricidad para el aserradero! Además no se olviden de los antepasados que participaron en transportar sesenta vagones de piezas de madera a través del país.

En la fábrica de lápices, las maquinarias e inmuebles ascienden a 40.000.000 de dólares, capital que proviene de los ahorros de mis frugales antepasados. Allí cada pieza es torneada con forma octogonal por una máquina compleja; después de lo cual, otra máquina pone grafito en la parte inferior de las piezas de madera, aplica cola y pone la otra pieza de madera encima, haciendo un emparedado de mina. Ocho hermanos como yo son mecánicamente cortados al mismo tiempo de ese “sándwich”.

La parte de grafito es extremadamente compleja. Proviene de los yacimientos de Ceylan. Consideren a esos mineros, a aquellos que hacen la cantidad de herramientas necesarias y a los que proveen las bolsas en las que el grafito es transportado y a los que hacen los barcos. Hasta los

guardafaros en la ruta participaron en mi nacimiento, y también los pilotos del puerto.

El grafito se mezcla con arcilla de Mississipi, un proceso de refinación en el que se usa hidróxido de amonio. También se usan otros agentes químicos: sulfatos, grasas animales, ácido sulfúrico. Después de pasar por numerosas máquinas, la mezcla finalmente aparece como una extrusión <no conozco ni encuentro esta palabra, ¿qué significa? ¿o es un error> <**extrudir** (lat. *extrud;abere*) verbo transitivo, impeler con una bomba [un metal fundido], para producir, a través de una matriz adecuada, barras, tubos, varillas y distintas secciones perfiladas.> infinita (como salida de una máquina de salchichas), se corta a medida, se seca y se cocina durante varias horas a una temperatura de casi 1.000 grados. Para aumentar la fuerza y suavidad de las minas, se las trata con una mezcla caliente que incluye cera candelita de México, parafina y grasas naturales hidrogenadas.

Mi cedro recibe seis capas de laca. ¿Conocen todos los ingredientes de la laca? ¿Quién se imaginaría que los que cultivan cereales y los refinadores de aceite son parte de ella? ¡Incluso el proceso por el cual la laca es teñida de amarillo requiere esfuerzos y habilidades de más personas que las que podría enumerar!

Observen la etiqueta. Es una película formada aplicando calor a una sustancia llamada carbón negro, mezclada con resinas. ¿Cómo se hacen las resinas y quién sabe qué es el carbón negro?

Mi pieza de metal, la férula, es de bronce. Piensen en todas las personas que extraen el zinc y el cobre y en aquellos que tienen las competencias para hacer brillantes planchas de bronce de estos productos naturales. Esos anillos negros en mi férula son de níquel. ¿Qué es el níquel y cómo se aplica?. Explicar la historia completa de por qué mi férula tiene níquel llevaría páginas enteras.

Luego, está mi gloriosa corona, llamada poco elegantemente en el negocio “el tapón”, la parte que el hombre usa para borrar los errores que comete conmigo. Un ingrediente llamado facticia es lo que borra. Es un producto gomoso, hecho mediante una mezcla de aceite de lino de las Antillas Holandesas con sulfuro de cloro. La goma, a diferencia de la creencia común, es sólo para estabilizar esta sustancia. Además, se mezclan numerosos agentes vulcanizantes y aceleradores. El pigmento que le da ese color rojizo al tapón es el sulfato de cadmio y viene de Italia.

Nadie sabe

¿Hay alguien que se anime a contradecir mi aseveración anterior de que ni una sola persona en el mundo sabe cómo hacerme? En realidad, millones de seres humanos tienen parte activa en mi creación, ninguno de los cuales conoce más que a unos pocos de los otros. Ahora bien, ustedes pueden decir que voy demasiado lejos al relacionar mi creación con un cosechador de granos de café en Brasil y con granjeros de otros lugares; que esa es una posición extrema. Pero mantengo mi argumento. No hay una sola persona prescindible en todos esos millones, incluyendo al presidente de la compañía de lápices, quien sólo contribuye con una pequeña, una infinitesimal fracción de conocimiento. Desde el punto de vista del *know-how*, la única diferencia entre el minero de grafito en Ceylán y el leñador en Oregón está en el tipo de *know-how*. Ni el minero ni el leñador pueden ser eliminados del proceso, tampoco el químico de la fábrica o el trabajador en el campo petrolero, por ser la parafina un subproducto del petróleo.

Aquí les presento un hecho sorprendente: ni el trabajador en el campo petrolero, ni el químico, ni el minero, ni los marineros, ni los constructores de barcos o ferrocarriles o camiones, ni el que tornea mi pieza de metal, ni el presidente de la compañía maderera, realizan su tarea específica

“porque me quieren a mí”. Cada uno me quiere menos de lo que me quiere el alumno de primer grado. En efecto, hay algunos, en esta vasta multitud, que nunca vieron un lápiz, ni sabrían como usarlo. Su motivación es otra. Tal vez es algo así: cada uno de estos millones ve que puede intercambiar su pequeño “saber hacer”, por los bienes y servicios que necesita o quiere. Yo puedo, o no, estar entre esos bienes.

Sin “mente maestra”

Hay un hecho aún más asombroso: la ausencia de un control central, de una mente maestra que dicte o dirija estas incontables acciones que me traen a la existencia. No se pueden encontrar ni los rastros de tal persona. En cambio, encontramos la “mano invisible” trabajando. Este es el misterio al que me refería antes.

Se ha dicho que “sólo Dios puede hacer un árbol”. ¿Por qué estamos de acuerdo con esto? ¿No es acaso porque nos damos cuenta de que nosotros no podríamos hacer uno? Más aún: ¿podemos siquiera describir un árbol? No. No podemos, excepto en términos superficiales. Podemos decir, por ejemplo, que una cierta configuración molecular se manifiesta como un árbol. ¿Pero qué mente entre los hombres puede registrar, y menos aún dirigir, los cambios moleculares constantes que transcurren en la vida de un árbol? ¡Tal proeza es absolutamente inimaginable!

Yo, el lápiz, soy un combinación compleja de milagros: un árbol, zinc, cobre, grafito, etc. Pero a todos estos milagros que se manifiestan en la naturaleza se les agrega un milagro aún más extraordinario: la estructuración de la energía creativa humana, millones de pequeños conocimientos configurados natural y espontáneamente, en respuesta a la necesidad y el deseo humanos, ¡inclusive sin la presencia de una mente humana rectora! Ya que sólo Dios puede hacer un árbol, insisto en que sólo Dios podría hacerme. El hombre no puede dirigir estos millones de

conocimientos necesarios para crearme, al igual que no puede organizar las moléculas para crear un árbol.

A esto me refería cuando escribí: “Si pueden ser conscientes del milagro que simbolizo, pueden salvar la libertad que la humanidad lamentablemente está perdiendo”. Ya que si uno asume que estos conocimientos se organizan natural y automáticamente en patrones productivos y creativos, en respuesta a las necesidades y demandas humanas (es decir, en la ausencia de un control coercitivo centralizado o gubernamental), entonces uno poseerá un ingrediente absolutamente esencial para la libertad: la fe en la gente libre. La libertad es imposible sin esa fe.

Una vez que el gobierno tiene el monopolio de la actividad creativa, como por ejemplo la entrega de la correspondencia, la mayoría de los individuos cree que el correo no podría ser entregado en forma eficiente por hombres que actúan libremente. Y esta es la razón: cada uno reconoce que él sólo no sabe como hacer todas las cosas que participan de la entrega de las cartas. Cada uno también reconoce que ningún otro individuo podría hacerlo. Estos supuestos son correctos. Ningún individuo posee el suficiente conocimiento para realizar la entrega del correo, de la misma forma que ningún individuo posee el suficiente conocimiento para hacer un lápiz. En ausencia de la fe en la gente libre, en la falta de conciencia de que millones de pequeños conocimientos pueden, natural y milagrosamente, organizarse y cooperar para satisfacer esta necesidad, el individuo no puede sino alcanzar la conclusión errónea de que el correo tiene que ser procesado por una “mente maestra” gubernamental.

Testimonios por doquier

Si yo, el lápiz, fuera el único capaz de ofrecer testimonio sobre lo que los hombres pueden lograr cuando son libres, aquellos con poca fe tendrían

un argumento razonable. Sin embargo, hay testimonios por doquier; están a todo nuestro alrededor. Entregar el correo es extremadamente simple cuando se lo compara, por ejemplo, con hacer un automóvil, un ordenador, una planta química, una prensa u otros miles de cosas.

¿Transporte? En esta área, cuando a los hombres se les ha dado la libertad para probar, han logrado transportar voz, imagen e información alrededor del mundo, en una fracción de segundo. Han logrado transportar cientos de pasajeros de Nueva York a París en menos de cinco horas; han logrado llevar gas desde Texas hasta las estufas de Boston, a precios increíblemente bajos y sin ningún subsidio; de hecho, han logrado transportar dos kilos de petróleo del Golfo Pérsico a la Costa Este de los Estados Unidos ¡por menos de lo que el gobierno cobra por entregar una carta de 30 gramos a una calle de distancia!

La lección que tengo para enseñar es esta: dejen que todas las energías creativas participen sin inhibiciones. Simplemente organicen la sociedad para actuar en armonía con esta lección. Dejen que el aparato legal de la sociedad remueva todos los obstáculos como mejor pueda. Permitan que estos conocimientos creativos fluyan libremente. Tengan fe en que los hombres responderán a la mano invisible. Esta fe se verá confirmada. Yo, el lápiz, tan simple como parezco, ofrezco el milagro de mi creación como testimonio de que ésta es una fe práctica, tan práctica como el sol, la lluvia, el cedro y la tierra.

Leonard E. Read

CAPÍTULO 16

Recompromisos conversacionales

Hemos observado que una organización efectiva se asemeja a un individuo sano, a una identidad sana. Técnicamente, podemos asumir que una organización posee una estructura saludable cuando tiene un sentido claro de qué es y qué debe hacer... Para tener integridad una organización debe tener identidad.

Bennis y Nanus, *Líderes*

-- A los jefes no les interesa ayudar su gente -le dice Carlos a Ester con enojo-. Son todos iguales. Cuando más se los necesita, más ocupados están. Siempre lo dejan a uno plantado. ¡No sabes la vergüenza que me dio meter la pata en mi presentación frente a los ejecutivos! Quedé como un tonto. Dios sabe qué consecuencias tendrá este desastre para mi carrera.

Sentado en la oficina de Ester después de una presentación ante los ejecutivos de la empresa, Carlos está amargado. La presentación había ido bien, excepto por un error tonto que cometió al final, un error obvio acerca de un tema que él debería haber manejado. Carlos quedó tan descolocado por su falta, que perdió totalmente el ritmo durante el resto de la exposición. Lo que más le duele a Carlos, es

saber que no habría cometido tal error si Juan, su jefe, hubiera cumplido su promesa de revisar su trabajo con antelación.

El día anterior, Carlos le había dado a Juan una copia de su presentación para que la revisara y corrigiera. Juan había aceptado el pedido: “Me voy a quedar trabajando hasta tarde, así que revisaré la presentación esta noche antes de irme”, había dicho. “Le dejaré mis comentarios en su escritorio.”

Pero esa tarde, después que Carlos se retiró, Juan recibió una llamada de Lucio, el presidente de la compañía, quien pidió verlo inmediatamente en su oficina. La reunión con Lucio duró tres horas. Apresurado al salir para su casa, Juan dejó el siguiente mensaje en el contestador de Carlos: “Habla Juan. Lo siento, pero me fue imposible revisar el material de su presentación. Termínela lo mejor posible. Buena suerte”.

¡Cuál no fue la sorpresa de Carlos a la mañana siguiente cuando escuchó el mensaje! La presentación era muy importante y podía tener consecuencias en su carrera. Así que, cuando horas más tarde cometió su equivocación, se sintió humillado y enojado. “Si Juan hubiera revisado la presentación”, pensó, “habría encontrado el error”. Juan también se sintió mal al notar la desazón de Carlos, sabiendo que él hubiera podido corregir el error. Pero al final de la reunión, ninguno le dijo una palabra al otro, en tanto se retiraban por separado.

Mientras Carlos hablaba con Ester, Juan explicaba a su compañero José su pesar por lo ocurrido con Carlos.

-- ¿Qué otra cosa podría haber hecho? Lucio me llamó inesperadamente y me tuvo en su oficina hasta muy tarde. Ya me veo

venir el enfado de Carlos. Es que los empleados no entienden cómo son las cosas. Piensan que lo único que hacemos los jefes es ocuparnos de revisar su trabajo. A veces se ponen totalmente egocéntricos y miopes. Como si ser su consejero fuera nuestra única tarea. Me gustaría que mi gente se pusiera en mis zapatos unos días, tal vez entonces verían las cosas de otra manera.

Carlos, por otro lado, no tiene intención de mostrarle a Juan su decepción.

-- ¿Para qué? -le dice a Ester-. Eso no cambiará nada. Estoy seguro de que él rechazará su responsabilidad y me echará toda la culpa a mí – suspira-. Es obvio que no se puede contar con Juan. Los jefes son todos iguales.

¡Qué confusión!. Carlos está enojado con Juan y se siente traicionado. Juan está frustrado e intenta justificar su comportamiento ante José. Carlos no piensa confiar en su jefe; Juan se pregunta en qué medida puede confiar en su empleado. Ninguno piensa hablar con el otro. Su relación laboral está en peligro y, por consiguiente, la eficiencia de su trabajo. Pero ninguno de los dos sabe cómo afrontar y reparar la situación.

Cuando la danza de compromisos y cumplimientos funciona, hay eficiencia en la tarea, confianza en los vínculos e integridad en las personas. Pero los compromisos conversacionales son terreno fértil para los problemas. Cuando estas conversaciones “se rompen”, ocasionan serias dificultades en los negocios y en las vidas personales; la ruptura de compromisos lleva a la ineficiencia, desorganización, desconfianza, resentimiento y erosión de las relaciones. Más aún, la capacidad de comprometerse es uno de los factores constitutivos de la persona.

“Persona” (física o jurídica) es todo ente capaz de poseer derechos (obligaciones de otros) y contraer obligaciones hacia otros. Deshonrar compromisos (no cumplirlos y no pedir disculpas) es una falta de respeto hacia el otro y hacia uno mismo como persona.

Prevenir las dificultades en los compromisos merece los mayores cuidados, pero es inevitable que haya problemas. Hay demasiadas variables en juego. En los casos de conflicto, además del cuidado preventivo, es necesario desarrollar procesos curativos para reparar la tarea, las relaciones y la integridad. El tratamiento de las dificultades en los compromisos conversacionales opera en base a dos procesos: los reclamos y las disculpas. Llamamos a estos procesos: “recompromisos conversacionales”.

Problemas en los compromisos conversacionales

Hay muchas circunstancias que provocan problemas en las conversaciones en las que se realizan compromisos.

1.- **No hay promesa porque no hubo un pedido.** Uno quiere algo y, aunque no expresa su deseo en forma de pedido, espera recibirlo de todas maneras. El otro no se entera del deseo, por lo que no se compromete a satisfacerlo, y ni siquiera sabe que uno tiene una expectativa insatisfecha. Por ejemplo, alguien puede desear que un colega lo invite a una reunión, pero el colega no piensa que necesita participar, por lo que no lo invita. El colega no puede ser culpado por no leerle los pensamientos, pero eso no evita que el otro se sienta frustrado.

- 2.- **Hay pedido pero no promesa.** Uno pide, pero el otro da una respuesta poco clara, o *no aceptable*, como la llamamos en los capítulos anteriores. Uno recibe esa respuesta pensando que representa un compromiso, mientras que el otro piensa que no está comprometido. Por ejemplo, el jefe le pide a un empleado: “¿Me puede preparar un resumen de la cuenta de Martínez Hnos. para esta tarde?”, y recibe la respuesta: “Sí, pero primero tengo que terminar con la actualización de los archivos”. El jefe puede creer que el empleado realizará la tarea, mientras que el empleado cree que no ha hecho ninguna promesa.
- 3.- **Hay desinteligencias sobre las condiciones de satisfacción.** Dada la naturaleza contexto-dependiente de las interpretaciones sobre las condiciones de satisfacción, es probable que los distintos interlocutores tengan distintas ideas sobre el compromiso asumido. Por ejemplo, uno piensa que le ha pedido al otro que le pague al contado, en tanto que el otro piensa que le ha dado un crédito por 30 días.
- 4.- **Hay un cambio en las circunstancias.** Toda promesa se apoya en la constancia de ciertas condiciones. Cuando hay cambios significativos en dichas condiciones, puede ser imposible (o no deseable) cumplir la promesa. Por ejemplo, uno promete asistir a una reunión, pero al acercarse se encuentra que el acceso está cortado a causa de una inundación. El otro no sabe por qué uno no apareció en la reunión.
- 5.- **Quien promete cumple, pero quien había pedido no se entera.** No todo cumplimiento es obvio para ambas partes. Por ejemplo, uno promete mandar el cheque y lo hace. Pero la secretaria del destinatario lo traspapela y queda perdido en un rincón de su escritorio.

6.- **Quien promete no cumple.** Quien promete puede olvidar su compromiso, tener un problema imprevisto o simplemente decidir no hacer lo prometido. Por ejemplo, uno promete llamar a otro por teléfono, pero se olvida de hacerlo.

Frente a estos problemas, quien se siente afectado tiene dos opciones: quejarse de manera improductiva, o hacer un reclamo productivo. Transformar las quejas improductivas en reclamos productivos es una de las mayores oportunidades de mejora en los procesos humanos de toda organización. (Y también es una de las mayores oportunidades de mejora en las relaciones personales.)

Quejas improductivas

Quienes se quejan improductivamente buscan un oído simpático para desahogarse. Tratan de reparar el orgullo herido mediante una venganza virtual, atentando contra la imagen pública del oponente.

Las quejas improductivas tienen las siguientes características.

- **Se expresan generalmente ante terceros.** La audiencia de las quejas son compañeros que simpatizan con la posición del enfadado sin objetarlo; vale decir, gente que no tiene responsabilidad causal ni puede solucionar el problema. De hecho, uno tiende a quejarse ante cualquier persona menos ante la que cree responsable. Carlos, por ejemplo, expresó su enfado a Ester, no a Juan. Ester puede ser útil si Carlos desea desahogarse con alguien que lo escuche comprensivamente, pero es improbable que ella pueda mejorar la situación. Juan, por otro lado, expresó su pesar a José, no a Carlos.

- **Buscan simpatía y apoyo.** Quien se queja buscando muestras de simpatía y apoyo, tiende a hablar sólo con aquellos que acuerdan con su historia. Esto permite al quejoso atrincherarse en la posición de víctima, ignorando datos conflictivos que podrían producir grietas en su historia. Aun cuando esta historia tenga agujeros o sea incoherente, los amigos de la víctima no harán hincapié en esos detalles.
- **Son repetitivas.** El quejoso cuenta la misma historia una y otra vez a diferentes personas (que no pueden hacer nada para resolver la situación). Es probable que Carlos les hable a otros compañeros sobre la “desconsideración” de Juan.
- **Terminan en juicios personales negativos.** El quejoso intenta asegurar su imagen de víctima inocente, atribuyendo malas intenciones y oscuros motivos a su (supuesto) victimario. El problema entre Carlos y Juan era específico y concreto, pero las quejas de Carlos subieron rápidamente por la escalera de inferencias, hacia juicios personales más amplios acerca del carácter y las intenciones de Juan y los jefes en general. El quejoso está también a la búsqueda de quienes se alíen con él para validar sus opiniones.
- **Se orientan a la descarga emocional.** Las quejas expresan descontento y enojo y tratan de asignar culpas. Suelen ser abrumadoras y producen actitudes defensivas. Por ejemplo, aun si Carlos hablara directamente con Juan, no llegaría muy lejos si sólo se quejara en forma arrogante. Juan, probablemente, reaccionaría en forma defensiva y difícilmente esta conversación los ayudase a resolver sus diferencias.

- **Buscan venganza.** En vez de intentar resolver el problema, el quejoso intenta dañar la identidad de quien lo hirió. Sus juicios negativos, por lo general, sirven para “castigar” al otro por su incumplimiento. Carlos podría quejarse ante gente capaz de causar daño a Juan.
- **Generan rencor y enemistad entre “facciones”.** Los juicios negativos compartidos generan “facciones”: quienes están con quien se queja, versus quienes están con el otro. Entre estas facciones no hay ningún puente de comunicación, y donde no hay comunicación crece el resentimiento. Así como Carlos buscará otros empleados que estén en contra de “los jefes desconsiderados”, Juan buscará otros ejecutivos que estén en contra de “los empleados egoístas”.

Reclamos productivos

El reclamo productivo tiene por objeto restablecer la relación y reencauzar la conversación. En un reclamo productivo, las observaciones de quien reclama son expuestas a la persona que realizó el compromiso, para analizar qué salió mal y cómo se puede reparar.

Los reclamos productivos tienen las siguientes características.

- **Se expresan ante quien hizo el compromiso.** Carlos podría haberle expresado su descontento a Juan en vez de acudir a Ester. Este acto enfocaría la atención de Carlos sobre la persona concreta, “Juan”, en lugar de hacerlo sobre alguien abstracto: “Juan, un jefe desconsiderado como todos”.
- **Se hacen cuanto antes y una sola vez.** Carlos podría haber reclamado de inmediato, resolviendo la situación rápidamente y con menos trastornos para todos.

- **Se orientan a reparar la situación y a preparar un futuro mejor.** El objetivo de un reclamo productivo es cuádruple:
 - a) reparar o minimizar el daño a la tarea;
 - b) reparar y fortalecer la relación;
 - c) reparar la integridad de las personas;
 - d) aprender del error para diseñar formas más efectivas de co-operar en el futuro.
- **Terminan en pedidos y promesas.** Los reclamos productivos buscan soluciones en vez de culpables. Estas soluciones implican acciones futuras, coordinadas a través de nuevos compromisos. Carlos podría haberle pedido a Juan que averiguase si los otros ejecutivos habían bajado su concepto sobre él mismo por el error cometido. Juan podría haberse comprometido a hacerlo.
- **Generan respeto mutuo y espíritu de equipo.** El reclamo sirve para reparar las relaciones dañadas y fortalecer los lazos de confianza entre los interlocutores. Carlos y Juan podrían haber conversado sobre el problema, buscando entender qué había sucedido y cómo mejorar en el futuro su manera de hacer frente a ese tipo de contingencias.
- **Establecen la seriedad del reclamante como acreedor de promesas.** Todo comportamiento genera cierta identidad pública. Un reclamo efectivo comunica que uno toma en serio a los demás. Al mismo tiempo, el reclamo informa claramente que uno se toma en serio a sí mismo. Hacerle a uno una promesa no es “gratis”, ya que el cumplimiento de ese compromiso será demandado. Aun si el compromiso no puede ser cumplido, el deudor deberá hacerse cargo de honrarlo mediante una explicación, una disculpa, una oferta de resarcimiento y una renegociación.

- **Apuntan al protagonismo y el aprendizaje.** Los errores aportan valiosa información sobre los procesos de acción y de comunicación. Al tomar el problema del compromiso como oportunidad de aprendizaje, los interlocutores pueden revisar dónde ocurrió el equívoco, o cómo se descarriló la coordinación.

Los pasos de un reclamo productivo

El reclamo productivo puede estructurarse alrededor de los pasos siguientes. Esta forma no es la única válida, no obstante puede servir como modelo. Para aclarar la exposición, llamaremos “reclamante” a quien hace el reclamo y “receptor” a quien lo recibe.

1.- Establecer el propósito adecuado (paso preparatorio individual).

Antes de reclamar, conviene que el reclamante repase el propósito del reclamo y se asegure de su virtud. El reclamante puede así verificar que no está tratando de regañar al otro, someterlo, culparlo, vengarse o descargar su rencor. Hay sólo seis propósitos virtuosos para un reclamo:

- reparar la tarea, restableciendo la coordinación;
- reparar la relación, restableciendo la confianza;
- sanar las heridas emocionales;
- ayudar al receptor a recuperar su integridad;
- establecer la seriedad personal como acreedor de promesas; y
- aprender de la situación, para mejorar el futuro.

La actitud congruente con estos propósitos es la de curiosidad y respeto, no de recriminación.

- 2.- **Establecer el contexto adecuado (paso preparatorio conversacional).** Antes de iniciar el reclamo propiamente dicho, conviene que el reclamante se asegure de que los elementos contextuales (tiempo, lugar, confidencialidad, estado de ánimo, etc.) sean adecuados. También resulta útil expresarle al receptor en forma abierta sus intenciones. Específicamente, el reclamante puede explicar que no tiene el propósito de iniciar una pelea, sino intentar resolver una situación problemática que dificulta el trabajo en conjunto.
- 3.- **Verificar el compromiso previo.** Muchos problemas son el resultado de errores en la comunicación respecto al pedido y a la promesa original: uno intenta pedir X pero el otro escucha (y promete) Y. El primer paso del reclamo es revisar el compromiso original, para asegurarse de que ambas partes entendieron lo mismo. Si hay acuerdo, existe una base común para seguir adelante con el reclamo. Si no, los interlocutores deberán explicarse qué sucedió, para luego establecer mecanismos que eviten malos entendidos en el futuro.

Muchos participantes de mis seminarios expresan reparos con respecto a este control. Es posible que la otra persona lo use como excusa para “escabullirse” del compromiso. Ciertamente, es una posibilidad. Pero este riesgo debe ser comparado con el de acusar a alguien injustamente, generando disputas y resentimientos. Mi filosofía es que conviene “perder” *una primera vez* antes que aseverar equivocadamente el incumplimiento del otro o acusarlo de inventar excusas falsas. La aceptación, sin embargo, es sólo por esa primera vez. De allí en más uno deberá tomar medidas extra para asegurarse la claridad del compromiso. Por ejemplo, al final de la conversación, uno puede resumir verbalmente los acuerdos establecidos verificando la conformidad del otro. Luego, puede mandar un e-mail con este

resumen al interlocutor y pedirle que corrija cualquier error que se pueda haber cometido.

4.- **Verificar el incumplimiento.** El segundo paso es acordar que quien prometió no ha cumplido su promesa. Esto es necesario, ya que este último puede creer que sí lo hizo. Es posible también que el compromiso haya sido honrado y que el reclamante no lo sepa. Si hay acuerdo en que hubo un problema (el receptor admite su falta de cumplimiento), existe una base común para seguir adelante con el reclamo. Si no, los interlocutores deberán explicarse cómo apareció la desinteligencia y establecer mecanismos para evitarlas en el futuro. Es necesario distinguir una falta de cumplimiento, de su justificación. A esta altura, lo único que se está tratando de definir es que el compromiso se quebró, más allá de que dicha situación esté o no justificada.

5.- **Indagar qué pasó.** Ambas partes acuerdan que ha habido un problema respecto al compromiso, pero quien reclama aún no sabe por qué quien prometió no ha cumplido su promesa. A través de esta indagación, el reclamante puede escuchar la historia del otro (qué ha ocurrido, desde el punto de vista de quien prometió). Además de entender el enfoque del otro, la indagación denota una actitud de respeto y curiosidad. Preguntar por la situación del otro muestra que uno no está encerrado en una historia pre-fabricada, basada en juicios negativos.

6.- **Evaluar daños y expresar reclamos.** El incumplimiento de un compromiso genera dificultades en tres niveles: operacional, relacional y personal. La tarea sufre por la falta de coordinación, el vínculo sufre por la pérdida de confianza, y la persona sufre estrés y pena por haber sido defraudada. El primer paso para reparar estos daños es

reconocerlos y validarlos. El registro de estos daños ayuda a que quien ha roto su promesa comprenda las ramificaciones del problema, y permite a quien reclama expresar su dolor. El propósito de este paso no es quejarse o echar culpas, sino revelar el impacto que, a raíz de la situación, sufrió la persona defraudada.

Así como hay tres niveles de daño, hay tres niveles de reclamo. El más superficial es el operativo. El receptor puede tener una excelente justificación para no haber cumplido su promesa. Por ejemplo, Juan tiene el justificativo de la llamada inesperada de su jefe.

El segundo nivel es el de la confianza. Carlos puede reclamarle a Juan no haberle avisado cuanto antes que no iba a cumplir su promesa. Habría sido más fácil para él despejar sus dudas, si Juan le hubiera avisado la noche anterior. Es mucho más difícil justificar la falta de un aviso temprano que el incumplimiento en sí mismo.

El nivel más profundo es el de la integridad personal. Si Juan insiste en que no tenía por qué llamar, ya que la demanda del jefe lo relevaba del compromiso, Carlos podría reclamar sobre la seriedad de la palabra de Juan. La promesa provino de Juan, por eso, independientemente de su posición de autoridad relativa hacia Carlos, él se ve obligado, *por su propia palabra*, a honrar su compromiso.

Quien rompe su compromiso pone en riesgo la tarea, su relación de confianza con el reclamante y su integridad personal. El reclamo le da al receptor la oportunidad de reparar los tres niveles. Por eso, el reclamo productivo no crea conflictos sino que los resuelve.

7.- Pedido de reparación y negociación para el recommitment. Todo reclamo productivo incluye pedidos del reclamante acerca de acciones

reparadoras. El pedido puede ser simplemente que el receptor se comprometa de nuevo a cumplir la promesa original, o puede incluir algún resarcimiento adicional. La clave está en que el reclamante es quien define las condiciones de satisfacción que, de ser cumplidas, lo llevarán a declarar que lo pasado está terminado, resuelto y cerrado.

Un peligro aquí es que el reclamante, por ser “amable”, pida algo que en realidad para él no cierra la situación. Esa amabilidad sólo puede engendrar resentimiento en el largo plazo. El pedido debe ser hecho de forma tal que, si el receptor lo acepta y lo cumple, el reclamante no usará esta situación en el futuro para justificar malos sentimientos.

El pedido del reclamante es al mismo tiempo una oferta de disculpa hacia el receptor: “Si hace lo que le pido, prometo cerrar el tema y no guardar rencor”. Este pedido abre una conversación de negociación para nuevos compromisos.

Hay situaciones en la cuales el daño experimentado por el reclamante es tan grande, que no puede resolverse con ningún pedido. Por ejemplo, la dificultad ha cancelado una posibilidad tremendamente valiosa; el problema se ha reiterado cantidad de veces; o el receptor rehúsa abiertamente honrar su promesa con integridad. En estos casos severos, es imposible reparar el problema y el vínculo sufrirá las consecuencias. Aquí termina el terreno del reclamo y empieza el terreno del perdón. (Ampliaremos este tema en el Capítulo 18 de este mismo tomo, “El Perdón”.)

8.- Aprendizaje y preparación para el futuro. El último paso de este proceso es buscar las oportunidades de mejora. El no cumplimiento del compromiso representa el ya proverbial “defecto” que los japoneses consideran un “tesoro” de aprendizaje. Al comprender qué

parte del proceso es frágil frente a las condiciones que se dieron, los interlocutores pueden planear estrategias o diseñar mecanismos para robustecerlo. Así, no sólo evitarán que se repita el error ocurrido, sino muchos otros errores similares que podrían cometerse. El reclamo no sólo puede reparar, sino que además tiene la capacidad de fortalecer la eficiencia, la confianza, la paz y la integridad.

Disculpas productivas

La disculpa es la contrapartida del reclamo: cuando uno reclama está guiando al otro a disculparse; cuando uno se disculpa está guiando al otro a reclamar. (En “Exponer e indagar”, Capítulo 11 de este tomo, describimos una estructura similar entre presentar las ideas propias y ayudar al otro a presentar las suyas.) En la danza de recompromisos conversacionales, basta con que uno conozca los pasos, para que los dos bailen más efectivamente.

Una disculpa productiva es distinto de decir: “Lo siento”, o pedir perdón. La expresión de arrepentimiento y asunción de responsabilidad es sólo una parte de la disculpa; también es esencial emprender las acciones necesarias para recuperar la integridad perdida: reparar el incumplimiento de la tarea, restablecer la relación de confianza y ayudar a minimizar el daño causado al otro. Si a uno le han prometido un repuesto para arreglar su ordenador y éste no aparece, no se dará por satisfecho sólo con un “lo siento” del distribuidor; uno quiere el repuesto. Por otro lado, cuando quien rompe un compromiso se disculpa en forma efectiva, puede no sólo reparar el daño, sino hasta fortalecer la relación.

Años atrás, Motorola encargó una encuesta entre los clientes de la industria de microchips, para averiguar qué proveedor era el que mejor cumplía los plazos de entrega. El resultado favoreció a Hewlett Packard

(HP). Para su sorpresa, cuando los managers de Motorola hicieron un análisis estadístico, descubrieron que el porcentaje de entregas de HP no era significativamente mejor que el de sus competidores. Sin embargo, los clientes *percibían* que HP era el proveedor más confiable. “¿Por qué?”, se preguntaron.

La respuesta arroja luz sobre la importancia de las disculpas en la preservación de la confianza. Cada vez que HP descubría que no podría entregar un producto en la fecha prometida, sus representantes llamaban enseguida al cliente para disculparse y hacer arreglos alternativos. La gente de HP era proactiva; en vez de dejar que un retraso provocara la queja de un cliente, revertía el problema convirtiéndolo en una ventaja al admitir su responsabilidad y ofrecer corregir la situación. Esta política tuvo un enorme retorno en términos de lealtad de los clientes.

El poder de la disculpa no se manifiesta solo en el ámbito organizacional. Una historia personal ilustra el impacto humano de la disculpa (y el daño que puede ocasionar su falta). Al entrar a la escuela primaria (tenía entonces seis años de edad), descubrí el *dinenti*, un juego de destreza manual en el que hay que arrojar algunas piedras al aire, recoger otras que están en el suelo y recobrar las que uno arrojó. Este juego era el más popular en el colegio (en ese entonces no había Nintendos ni Pokemon) y cada niño tenía su set de cinco piedras; de hecho, estas piedras eran una especie de “status simbol”. Al tope de la jerarquía social estaban aquellos que tenían una piedras de mármol con forma perfectamente cúbica, del tamaño de dados. Mucho más abajo estábamos los que teníamos solamente cantos rodados.

Un día, mientras practicaba con mis piedras en el suelo del negocio de mi abuelo, entró uno de sus proveedores. Al verme jugando, me hizo una pregunta que lanzó mi corazón en un galope desbocado: “Decime pibe (termino coloquial para dirigirse a un niño en Buenos Aires), ¿no te gustaría

tener esas piedras de mármol que parecen dados?” Si me hubiera ofrecido un millón de dólares no hubiera estado tan contento. “¡Claro que sí!”, respondí enfática y esperanzadamente, “¿me las puede conseguir?”. “Ningún problema”, me dijo el hombre, “te las traigo la próxima vez que venga a lo de tu abuelo”. No cabía en mí de gozo; ya me relamía mentalmente imaginándome con mis hermosas piedras cúbicas.

A partir de ese día, cada tarde al volver del colegio corría a verlo a mi abuelo y le preguntaba si “el señor me había traído las piedras”. Invariablemente, la respuesta de mi abuelo era “no”. Al cabo de una semana de repetir esta escena, mi abuelo se debe haber cansado de mis preguntas recalcitrantes: “No, no las trajo y no creo que las vaya a traer. Alberto (el señor de las piedras) pasó ya dos veces por acá para tomarme un pedido y no dijo nada del tema. Seguramente se debe haber olvidado”.

“¡¿Olvidado!?! ¿Cómo se puede haber olvidado?”, pensé absolutamente estupefacto, “uno se puede olvidar de comer, o hasta de respirar, pero cómo puede uno olvidarse de las piedras del dinenti, son lo más importante del mundo”. Ciertamente, para mí, en ese momento, esas piedras eran lo más importante del mundo.

De más está decir que el no tener las piedras me rompió el corazón. Estaba desolado. De todas formas, el tiempo sana las heridas y al fin me sobrepuse. Sin embargo el resabio más amargo de este incidente no se refiere a las piedras. Lo que “aprendí” en esta situación es que “las promesas de los grandes (adultos) hacia los chicos (niños) no valen”; yo—al igual que los demás niños--no era una “persona” capaz de recibir un compromiso y tener derecho a reclamar su cumplimiento. Eso fue lo que más me dolió en el largo plazo. Creo que si este señor Alberto hubiera pasado a explicarme que no podía conseguir las piedras y pedirme disculpas yo me hubiera sentido triste pero sumamente reconfortado por su muestra de respeto. Al desaparecer de

escena sin nunca volver a mencionar su promesa (con la complicidad de mi abuelo que nunca le reclamó las piedras) el mensaje implícito que yo recibí fue: “mis compromisos contigo no cuentan porque tú no cuentas”.

Me imagino que Alberto era una buena persona, igual que mi abuelo (que además me amaba entrañablemente). No creo que ninguno de ellos haya tenido la más mínima intención de lastimarme o de ofenderme. Más bien creo que actuaron con la inconsciencia normal de las personas que no han meditado sobre los temas que aquí estamos tratando. La cultura de Buenos Aires de los años 60 no ponía nada de foco en la importancia de los compromisos; mucho menos con un pequeño de seis años. Lamentablemente, esta inconsciencia no es solo bonaerense ni se acabó con la década del sesenta. La falta de atención de los compromisos con los niños es hoy tan común como en aquel entonces. Pero no tiene por qué seguir siéndolo. Basta tomar la decisión de comportarse con absoluta integridad.

La integridad es una disciplina incondicional, no depende del otro. Pensar que necesito comportarme con integridad en mis tratos con adultos pero puedo excusarme en mis tratos con los menores es una trampa peligrosa (para uno y para los niños). Sin embargo, cuántas veces quebramos nuestras promesas con nuestros hijos (a quienes amamos entrañablemente) sin pedir disculpas, y hasta enojándonos por su “incomprensión” cuando nos reclaman su cumplimiento. Tengo muy pocas dudas de que cualquiera de nosotros puede pensar rápidamente en alguna situación donde se haya comportado de esta forma “criminal” (como definimos en el capítulo anterior) con algún pequeño. Si estoy en lo cierto, hay una sola manera de recuperar la integridad. Buscar al acreedor de la promesa y pedirle que nos disculpe.

Exactamente lo mismo vale para los subordinados. Pensar que necesito comportarme con integridad en mis tratos con pares y superiores, pero puedo excusarme en mis tratos con los empleados que me reportan es una trampa

peligrosa (para uno y para los empleados). Sin embargo, cuántas veces, como lo hizo Juan en la historia inicial, quebramos nuestras promesas con nuestros empleados sin creer que tenemos la obligación—profesional y moral—de pedir disculpas, y hasta enojándonos por su "incomprensión" cuando nos reclaman su cumplimiento. Cualquiera de nosotros podrá encontrar situaciones en que comprometió su integridad al dejar "colgado" a alguno de sus subordinados. Para reestablecer la rectitud del vínculo es necesario pedir disculpas.

Pasos de una disculpa productiva

La disculpa productiva puede estructurarse alrededor de los pasos siguientes. Para aclarar la exposición, llamaremos "solicitante" a quien pide la disculpa (quien ha roto un compromiso), y "otorgante" a quien decide darla o no (el acreedor del compromiso roto).

1.- Establecer el propósito adecuado (paso preparatorio individual).

Antes de disculparse, conviene que el solicitante repase el propósito de la disculpa y se asegure de su virtud. Él puede verificar que no está intentando justificarse ante el otro, deslindar su responsabilidad, culparlo o avergonzarlo por sentirse herido. ("Fue inevitable", "No seas tan estricto", "¡Cómo te vas a poner así, si no pasó nada...!"). Hay sólo seis propósitos virtuosos para una disculpa productiva:

- minimizar los daños causados al otorgante;
- reparar la relación, restableciendo la confianza;
- ayudar al otorgante a sanar sus heridas emocionales;
- recuperar la propia integridad;
- respetar (tomar en serio) al otro como acreedor del compromiso; y
- aprender de la situación para mejorar el futuro.

La actitud congruente con estos propósitos es de humildad, cuidado y respeto por el otro, no de orgullo ni auto-justificación.

- 2.- **Establecer el contexto adecuado (paso preparatorio conversacional).** Antes de iniciar la disculpa propiamente dicha, conviene que el solicitante (quien pide la disculpa), se asegure de que los elementos contextuales (tiempo, lugar, confidencialidad, estado de ánimo, etc.) sean los adecuados. También es útil que el solicitante exprese abiertamente sus intenciones. Quien pide que el otro lo disculpe, puede explicar que no viene a iniciar una pelea, sino a intentar reconocer su responsabilidad, a resolver una situación problemática que pone en peligro su integridad y que dificulta la interacción entre él y el otorgante (quien decidirá si acepta o no la disculpa).

En nuestro ejemplo, Juan podría llamar a Carlos y decirle: “Quisiera tener una conversación con usted por no haber revisado su presentación. Después de la reunión me di cuenta de que, por no haber revisado el material, lo dejé mal frente a los otros ejecutivos. Lo lamento, quisiera disculparme y revisar lo ocurrido. Quizás aprendamos algo que en el futuro nos facilite trabajar juntos. ¿Podemos hablar?”.

- 3.- **Reconocer el compromiso previo.** El primer paso de la disculpa es reconocer el compromiso y ratificar la responsabilidad de su cumplimiento, sin pretextos ni justificaciones, verificando su congruencia con el entendimiento del otorgante. Por ejemplo, Juan podría decirle a Carlos: “Reconozco que prometí revisar su exposición la noche antes de la reunión con los ejecutivos. ¿Es eso consistente con lo que usted esperaba?”. Si hay acuerdo, existe una base común para seguir adelante con la disculpa. Si no, los interlocutores deberán

explicarse lo sucedido, para establecer mecanismos que eviten tales malos entendidos en el futuro.

- 4.- **Reconocer el incumplimiento.** El segundo paso para el solicitante es reconocer que no cumplió su promesa y aceptar la responsabilidad por el problema. Es fundamental asumir esta responsabilidad más allá de toda explicación o justificativo. El solicitante no está aceptando una “culpa existencial” ni reconociendo ser una persona despreciable; simplemente se está adueñando del problema y haciéndose protagonista de su resolución.
- 5.- **Ofrecer explicación.** El solicitante reconoce que no ha cumplido su compromiso, pero el otorgante aún no sabe la razón. A través de esta oferta, el solicitante propone revelar su historia explicativa, por qué y cómo pasó lo que pasó. Es fundamental distinguir esta explicación de una excusa que cancela el compromiso. El solicitante no intenta justificarse ni deslindar su responsabilidad, sino compartir su experiencia y su situación, como contexto del problema. Con esa información adicional, el otorgante puede evaluar con mayor propiedad las circunstancias del caso. “Lamento mucho haberlo defraudado”, podría decir Juan, “mi jefe me llamó a una reunión imprevista que se extendió tres horas ayer a la noche. Al final estaba tan cansado que me fui directamente a casa.”
- 6.- **Indagar sobre los daños y pedir disculpas.** El no cumplimiento de un compromiso genera dificultades en la tarea, en el vínculo y en los sentimientos de las personas. Para ofrecerse a reparar estos daños, el solicitante debe primero conocerlos y validarlos. El registro de estos daños ayuda a que quien ha roto su promesa comprenda las ramificaciones del problema; también ayuda a que quien otorga la disculpa exprese su dolor. El propósito de este paso, para el

solicitante, no es discutir--minimizando la experiencia del otorgante--, sino escuchar la perspectiva del otro, la cual, como toda interpretación, no es verdadera ni falsa, sino simplemente su experiencia subjetiva.

Así como hay cuatro niveles de daño, hay también cuatro niveles de disculpa. El más superficial es el operativo. El solicitante puede tener una excelente explicación con la cual justificarse por no haber cumplido su promesa, pero igual cabe la disculpa, ya que ha roto su compromiso. Por ejemplo, Juan puede disculparse aun cuando tiene el justificativo de la llamada inesperada de su jefe. El segundo nivel es el de la confianza. Juan necesita disculparse por no haberle avisado inmediatamente a Carlos que no iba a cumplir su promesa (con una llamada a su domicilio, por ejemplo) y no haberle ofrecido opciones reparadoras. El tercer nivel es el del dolor emocional. El otorgante puede quedar embargado por emociones como el enfado, la tristeza, el miedo y el estrés. Una disculpa efectiva debe hacerse cargo también de ello. El último nivel, el de la disculpa por la integridad personal, no es para el otorgante sino para el mismo solicitante. Al disculparse, el solicitante reafirma, ante los demás y ante sí mismo, su compromiso de tomar *su propia* palabra seriamente y actuar con integridad.

7.- Oferta de reparación y negociación del recompromiso. Por medio de esta oferta, el solicitante busca reparar los cuatro niveles de daño: tarea, relación, emoción, integridad. Esto puede significar simplemente recomprometerse a cumplir la promesa original, o puede extenderse a nuevas acciones. Quien se disculpa, sin embargo, no puede saber qué representaría una restitución suficiente para el otorgante. Aunque puede usar sus inferencias para preparar una oferta, es importante que pregunte al otorgante qué necesitaría *él* para sentirse resarcido. La clave es comprender que es el otorgante quien define las

condiciones de satisfacción que le permiten declarar que el tema está terminado, resuelto y cerrado. La oferta del solicitante es en realidad una promesa condicionada a un compromiso del otorgante: si el otorgante acepta la oferta y el solicitante cumple su nuevo compromiso, el otorgante se compromete a no guardar rencor. Por ejemplo, Juan podría decir: “Carlos, quiero hacer lo mejor a mi alcance para reparar esta situación y evitar que se repita. Tengo algunas ideas, pero quisiera escuchar lo que a usted le gustaría que hiciera para remediar el daño”.

8.- Aprendizaje y preparación para el futuro. Al igual que en el caso del reclamo, el último paso de la disculpa es transformar el error en un tesoro de aprendizaje.

Juan y Carlos

Si Juan hubiera sabido disculparse productivamente, habría podido resolver su situación con Carlos en forma mucho más efectiva.

La presentación acaba de concluir y los ejecutivos comienzan a retirarse de la sala de conferencias mientras Carlos reúne sus materiales. Finalmente, Juan queda a solas con Carlos. Se acerca a él y le dice:

-- Carlos, antes que nada quiero felicitarlo por la presentación. Me pareció muy efectiva.

Carlos no responde. Continúa ordenando sus materiales.

-- Ahora bien, acerca de ese error tonto que causó tantos inconvenientes... Tan pronto como lo vi proyectado en la pantalla, me di cuenta de que había sido yo y no usted el responsable. Si hubiera

revisado sus gráficos ayer a la noche como prometí, lo hubiéramos subsanado fácilmente. Lamento los inconvenientes que causé, así que quisiera disculparme y ofrecerle corregir cualquier equívoca interpretación que haya quedado como consecuencia. ¿Podemos hablar unos minutos?

Carlos levanta la mirada:

-- Gracias por su preocupación, Juan. Hablemos.

-- De nada. Primero déjeme admitir sin pretextos que usted me pidió que revise sus materiales, yo acepté y no cumplí. Lamentablemente, lo dejé plantado. No sólo no revisé la presentación, sino que tampoco lo llamé a tiempo anoche a su casa para avisarle que no lo haría. Me imagino que habrá tenido una gran sorpresa esta mañana en la oficina al recibir mi mensaje telefónico. ¿Cómo se sintió entonces?

-- Fue un *shock*. Me sentí decepcionado, abandonado y aún más nervioso de lo que ya estaba por la presentación.

-- Mmmm. ¿Y cómo se siente ahora?

-- Humillado, avergonzado y asustado. Cuando los ejecutivos se mofaron de mí, sentí un agujero en la boca del estómago y pensé 'aquí se acabó mi carrera en esta compañía'. Un segundo después, comencé a enfadarme con usted. Yo no tenía manera de saber que mi información era incorrecta sin que usted me lo dijera. Fue muy difícil para mí concentrarme en la presentación, después de ese mal trago.

-- Me imagino - dice Juan -. Sin embargo, si esto lo alivia en algo, el resto de la presentación me pareció bueno. No creo que los demás hayan notado su falta de concentración. De cualquier manera, ese no

es el punto. El punto es que usted está justificadamente avergonzado y enojado. ¿Puedo explicarle qué sucedió anoche?

-- Lo escucho.

-- Justo cuando estaba por empezar a revisar su presentación, Lucio me llamó a su oficina. Me tuvo allí tres horas. Me marché a las once de la noche. Estaba tan cansado que decidí irme a casa. Le dejé el mensaje telefónico sabiendo que esto lo iba a perturbar, pero la verdad es que estaba agotado.

-- Lo entiendo, Juan, pero igual la sorpresa fue muy dura para mí. Tal vez hubiera sido más fácil si me hubiera explicado todo esto en su mensaje. Pero usted ni siquiera se disculpó conmigo entonces. Simplemente me dejó dicho que siguiera adelante, como si nada.

-- ¿No lo hice? Bueno, verdaderamente debí haberle explicado la situación y pedido disculpas. En realidad, debería haberlo llamado a su casa para establecer un nuevo plan de acción, pero se había hecho tan tarde... . Me aflige esta situación y me gustaría remediarla en todo lo posible. ¿Hay algo que pudiera hacer por usted ahora, para reparar lo ocurrido?

-- Bueno, me preocupa que los ejecutivos sólo recuerden mi error y no el resto de la presentación, y que mi reputación quede con una mancha enorme en mi foja de servicios. Tengo que pensar en mi carrera...

-- Absolutamente. ¿Qué puedo hacer para ayudarlo?

-- Me gustaría que les hiciera saber que la equivocación no fue mi responsabilidad y que podría haberse evitado, si usted la hubiera descubierto de antemano.

-- Puedo hacer algo mejor -ofrece Juan-. Les diré que la equivocación fue error mío y les haré saber que confío tanto en su competencia que ni siquiera revisé sus materiales. De haberlo hecho, habría visto la inconsistencia que usted, por carecer de datos suficientes, no podía detectar. Me aseguraré de que todos los ejecutivos sepan que lo considero uno de los miembros más capaces de mi equipo.

-- Gracias. Eso me dejaría totalmente satisfecho.

-- Bueno, delo por hecho. Pero además me gustaría aprovechar la oportunidad para aprender. ¿Qué se le ocurre que podríamos haber hecho diferente, para evitar el problema?

Carlos piensa un momento y dice: -- Para empezar, no dejar la revisión para último momento. Si yo hubiera terminado antes el informe, usted podría haber tenido más flexibilidad para revisarlo antes de la reunión.

-- Cierto. En el futuro pediré que me den las cosas para revisar con dos días de antelación, por lo menos. Otra idea que se me ocurre es que si lo hubiera llamado a su casa, tal vez podríamos habernos encontrado a la mañana temprano para despejar cualquier duda que usted tuviera. Pero era muy tarde y no quería molestarlo.

-- ¡¿Muy tarde?! Estaba tan nervioso que no dormí en toda la noche. Hubiera preferido mil veces que me llamara a las once y así poder encontrarnos para un desayuno de trabajo.

-- Bueno, me parece que los dos tenemos cosas para aprender de este asunto. Espero que nos acordemos de estas lecciones en el futuro -concluye Juan.

-- Ciertamente -concuera Carlos-. Le agradezco muchísimo esta conversación. Es la primera vez que un jefe me trata con tanto respeto....

CAPÍTULO 17

Comunicación multidimensional

Cuanto más alto es el rango, más interpersonal y humana es la tarea. Los ejecutivos senior de nuestro estudio pasaban aproximadamente 90% del tiempo con otros y virtualmente el mismo tiempo ocupados con problemas de gente. ... El factor clave del éxito es el despliegue creativo del sí mismo ("creative deployment of self").

-- Bennis y Nanus, *Líderes*

-- ¿Bordar el logotipo en todos los uniformes sin cobro adicional? -- dice Ramón sonriendo-. No hay ningún problema. -Olivia, la socia, le lanza una mirada furibunda de desaprobación. Repite el gesto cuando él agrega: -¿Qué otra cosa le gustaría?

Ramón y Olivia, dueños de una lavandería industrial, están conversando con Patricia, manager de compras de una empresa de artículos para el hogar. Si cierran trato, la empresa de Patricia se convertiría en su cliente más importante. Tanto Ramón como Olivia están muy ansiosos por llegar a un acuerdo. Pero desde el punto de vista de Olivia, Ramón está regalando el valor de su trabajo.

-- Su oferta de hacer el bordado gratis -dice Patricia-, además de retirar y limpiar los uniformes tres veces a la semana por el precio de dos, es bastante atractiva. Lo que me dejaría totalmente conforme es

que ustedes garanticen el mantenimiento de sus precios por 24 meses.

-- No hay problema --contesta Ramón rápidamente-. De hecho, pienso que podemos...

-- Me temo que no podemos garantizar los precios -interrumpe Olivia alzando la voz para ahogar la respuesta de Ramón-. Estamos operando con un margen de rentabilidad muy bajo. Si ustedes no están dispuestos a acompañarnos en la absorción de los costes del proceso, vamos a terminar trabajando a pérdida.

-- Vamos Olivia, no creo que la situación sea tan grave como la pintas -- intenta él-. ¿Por qué no hacemos algunos números y vemos cómo atender la solicitud de Patricia?

Con tono preocupado, Patricia interviene: -Veo que ustedes mismos no están de acuerdo con lo que me pueden ofrecer. Esto me hace sentir muy insegura.

- Mañana la llamamos --se apresura Olivia-. Lamento esta confusión. Realmente queremos trabajar con ustedes. -Junta sus materiales y prácticamente arrastra a Ramón fuera de la oficina de Patricia. Al llegar al coche, ambos se enfrentan en una feroz discusión.

- ¡Teníamos el contrato casi cerrado! -grita Ramón-. ¡Arruinaste todo!

Olivia le grita a su vez: -¡Eres un irresponsable! ¡Regalas la poca ganancia que tenemos! ¡Vamos a perder todo si cerramos este trato! ¿Estás loco?

-- ¿Loco? ¡Loca estás tú! Ellos pueden ser nuestro mejor cliente. ¡Necesitamos esta operación!

- ¡Seguro, si tu deseo es que nuestro mayor cliente nos lleve a la quiebra! ¡No sabes negociar! ¡No puedo creer lo débil que te mostraste! Igual que un perro fiel que trata de complacer a su dueño...

- ¿Débil? ¿Porqué no decimos estratégico? ¡Mírate! Actuaste como un perro de presa defendiendo su territorio. Debí pensarlo mejor antes asociarme contigo.

- Lo mismo digo -responde Olivia-. Varias personas me habían advertido que eras un inmaduro. ¡Debí haberlos escuchado!

- ¿Ah, sí? ¿Quién dijo eso? ¿Sabes lo que yo oí de ti?...

No todos los quiebres conversacionales son consecuencia de compromisos no cumplidos. Gran parte de los conflictos laborales (y personales), surgen de los diferentes valores y expectativas que tienen distintas personas. Más allá de la existencia o no de una promesa explícita, cuando los demás no se comportan de acuerdo los estándares que uno sostiene, uno se siente decepcionado y enfadado. Estas son oportunidades para utilizar una forma alternativa del reclamo efectivo, diferente del recommitment conversacional tratado en el capítulo anterior, al que llamamos *comunicación multidimensional*.

La diferencia entre el reclamo y la comunicación multidimensional es que en el segundo caso no hay compromiso explícito o acuerdo previo. La mayoría de nuestras expectativas de comportamiento son tácitas, ya que sería imposible determinar todos estos parámetros uno por uno. Por

ejemplo, no es necesario que un empleado se comprometa específicamente a no garabatear en las paredes de su oficina. Si lo hace, seguramente se ganará una reprimenda. Esta llamada al orden no se basa en un compromiso previo explícito del empleado, ya que este nunca prometió no hacer graffitis. El reclamo se basa en una norma establecida por la compañía y dada por supuesta como condición de contratación; por ejemplo, el compromiso de todos los empleados de no dañar los bienes de la empresa.

El quiebre entre Ramón y Olivia tiene varios niveles. Primero, está el nivel de la *tarea*: la negociación con la compañía de Patricia está en peligro. Segundo, el nivel del *vínculo*: la relación personal y profesional entre Ramón y Olivia está en peligro. Tercero, el nivel *emocional*: los sentimientos de Ramón y de Olivia están heridos. Cada uno de estos niveles tiene su propia dinámica y requiere de acciones correctivas específicas para restablecer la eficiencia en la tarea, confianza en la relación y una sensación interna de paz y dignidad en las personas. El proceso de comunicación multidimensional atiende a estos tres niveles, al ayudar a las personas a conversar sus desacuerdos en forma efectiva y respetuosa.

El objetivo de la comunicación multidimensional es similar al del recompromiso conversacional: reparar el pasado y preparar el futuro. La reparación tiene por objeto subsanar tanto la desinteligencia que generó el problema, como a minimizar sus efectos negativos en la tarea, el vínculo y los sentimientos. La preparación apunta a diseñar formas de interacción más sólidas que, en situaciones similares a la experimentada, no ocasionen dificultades. Casi todos estos objetivos son “condicionales”, vale decir, requieren del acuerdo del otro para ser alcanzados. Si el interlocutor no quiere acordar, será imposible resolver nada, ni reparar el vínculo. Pero hay un objetivo que es incondicional: el afianzamiento de la

integridad de sí mismo y el orgullo por comportarse de acuerdo con valores personales. Esto sólo depende de uno y su conciencia.

El proceso de comunicación multidimensional funciona hablando exclusivamente desde la primera persona del singular, vale decir, hablando desde el “yo”. Quien reclama tiene derecho a expresar su posición, opiniones, emociones y deseos; pero no tiene ningún derecho a forzar al otro a adoptar su posición, hacerse cargo de sus emociones, o cumplir sus deseos. Por eso es mucho más útil y respetuoso hablar desde el “ser” propio (lo que pienso, siento y deseo) que desde el “deber ser” ajeno (lo que deberías pensar, deberías sentir y deberías hacer). Expresiones productivas son, por ejemplo: “(yo) creo que...”, “(yo) me siento molesto por...”, “(yo) quiero que...”, “(yo) te pido que...”. Expresiones contraproducentes son, por ejemplo: “es obvio que tú...”, “cualquiera se sentiría herido por...”, “es necesario que (tú)...”, “(tú) tendrías que...”, “(tú) deberías...”.

La forma de este proceso conlleva los siguientes pasos.

0. a) Preparación individual.
b) Definición de contexto.
1. “Cuando veo (escucho, percibo, me entero de, etc.) que [observaciones]...”
2. “... me siento [emociones]...”
3. “... porque pienso (creo, interpreto, infiero, etc.) que [opiniones]...”
4. “¿Qué piensas tú?”
5. Silencio, resumen y verificación.
6. “Lo que (yo) quisiera es que [deseos]...”
7. “Lo que te pido (sugiero, ruego, invito, etc.) es que [pedidos]...”
8. “¿Qué te parece?”
9. Silencio, resumen y verificación.

10. Negociación y compromisos para la acción futura.
11. Aprendizaje y diseño de procedimientos.

Analizaremos estos pasos uno a uno.

0. (a) **Preparación individual.** Antes de iniciar la conversación, mediante una respiración profunda tómese un momento para centrarse. Pregúntese cuáles son los hechos, sus emociones, opiniones, deseos y pedidos. Asegúrese de saber por qué quiere tener la conversación, qué quiere resolver o conseguir. Verifique también que su propósito es virtuoso, de acuerdo con sus valores y reafirme consigo mismo su compromiso de comportarse de una manera que lo enorgullezca. Recuerde que el problema es posiblemente un tesoro; una posibilidad de mejorar su efectividad, su relación con el otro y de comportarse como la persona que usted aspira a ser, aun en circunstancias difíciles.
0. (b) **Definición de contexto.** Al iniciar la conversación, explique a su interlocutor su intención y pregúntele si él está dispuesto a hablar sobre el problema. Verifique que la situación (tiempo, lugar y otras circunstancias) sea la adecuada. Si el momento es oportuno para ambos, siga adelante. Si no, intente fijar una nueva cita para hablar del tema en una mejor oportunidad.
1. **Exposición de datos.** Presente observaciones fácticas sobre la situación que lo molestó. Límitese a expresiones inmediatamente comprobables por el otro; evite hacer interpretaciones o juicios. No olvide asumir su responsabilidad por “elegir” estos datos (relevarlos) diciendo “(yo) observé que...”. (Ver los capítulos 10, “Observaciones y opiniones”, y 12, “La escalera de inferencias”).

2. **Exposición de emociones.** Expresa cómo lo afecta emocionalmente la situación. Límitese a las emociones, absteniéndose de mezclarlas con opiniones o interpretaciones. Algunas de las emociones más comunes en situaciones problemáticas son: tristeza, miedo, enfado, culpa, ansiedad, pena y desesperanza. Hay expresiones que no provienen de una emoción (aunque así lo parecen): “me siento traicionado” (opinión), “siento que no te importan mis ideas” (inferencia), “siento que está mal lo que hiciste” (juicio), “te siento frío y distante” (acusación), “siento que estás equivocado” (evaluación), “siento que deberíamos hacer lo que propongo” (imposición). Estas manifestaciones son potencialmente peligrosas ya que enmascaran con la forma de una emoción otro tipo de declaraciones. Mientras que las emociones son incuestionables, las opiniones son perfectamente cuestionables. La expresión de una emoción es una declaración que la persona hace sobre su estado interno, por lo tanto, es imposible que esté equivocada. Las opiniones son una evaluación que la persona hace sobre el mundo externo, por lo tanto, es posible que estén equivocadas. (Ver Capítulo 22, Tomo 3, “Inteligencia emocional”.)
3. **Exposición de opiniones e interpretaciones.** Expresa los pensamientos, fundados en las observaciones que lo llevan a sentir tales emociones. Presente a su interlocutor sus interpretaciones en forma productiva (ver “Exponer e indagar”, Capítulo 11). Aprópiase de sus juicios reconociendo que son personales y subjetivos.
4. **Indagación.** Pregunte a su interlocutor sobre sus juicios, sus datos, su razonamiento, etc. (ver también “Exponer e indagar”). Recuerde que usted no está presentando el caso para “ganar” la discusión. Usted está tratando de reparar el problema y mejorar las condiciones futuras de interacción. Llegar a un acuerdo de intereses es mucho más importante que demostrarle al otro que usted “tiene la razón”.

5. **Escucha (en silencio) y verificación de comprensión.** No interrumpa a su interlocutor. Déjelo decir todo lo que necesite; escuche en silencio. Al final, verifique que entendió su punto de vista resumiéndolo y preguntándole si lo ha captado bien.
6. **Expresión de deseos.** Declare lo que quisiera que sucediese. A diferencia del pedido, el deseo puede ser abstracto y general. Aproveche la oportunidad para proponerle a su interlocutor una visión de futuro posible. Esta visión tiene aspectos exteriores (“querría que nuestra empresa creciera”) e interiores (“querría que nos apoyásemos mutuamente”). Como explicamos en el Capítulo 1, “Aprendizaje, saber y poder” (Tomo 1), la visión compartida es un elemento crítico para la coordinación efectiva y el trabajo en equipo.
7. **Pedidos.** Haga un pedido (ver “Pedidos y promesas”, Capítulo 14). Use la forma verbal realizativa y especifique, lo más concretamente que pueda, las condiciones de satisfacción. Por ejemplo: “Te pido que no tomes ninguna decisión frente al cliente. Dile que tienes que consultar con tu socia y conversémoslo a solas antes de tomar una determinación”.
8. **Indagación.** Investigue la reacción de su interlocutor a su pedido. Averigüe cuáles son sus deseos y sugerencias para la acción. Recuerde que usted no está intentando imponer su voluntad, sino negociar un acuerdo donde el otro se comprometa sinceramente a actuar de forma distinta en el futuro. Este compromiso sincero sólo puede venir de la propia voluntad de quien acepta el pedido. Todo lo demás es mero cumplimiento.

9. **Escucha (en silencio) y verificación de comprensión.** Nuevamente, no interrumpa a su interlocutor. Déjelo decir todo lo que desea, escuchándolo en silencio. Al final, verifique que entendió su posición mediante un resumen.
10. **Negociación y compromisos para la acción futura.** Una vez que ambos interlocutores entienden los objetivos y pedidos del otro, pueden abocarse a buscar soluciones creativas para integrar todos los intereses en juego. (Ver Capítulo 13, “Resolución de conflictos”).
11. **Aprendizaje y diseño de procedimientos.** Investigue qué “salió mal” y qué podrían haber hecho usted y su interlocutor para evitarlo. Extraiga la lección del problema y utilícela para diseñar un mecanismo de interacción capaz de funcionar en forma efectiva, frente a situaciones similares a la experimentada.

Ramón y Olivia

Si Olivia hubiera manejado con conocimiento el proceso de comunicación multidimensional, su conversación con Ramón después de la reunión con Patricia, habría sido muy distinta (aun cuando Ramón no tuviera ningún conocimiento de las herramientas conversacionales).

Ramón y Olivia regresan a la oficina en silencio y enfadados. Ramón ha querido iniciar la discusión en el coche, pero Olivia le ha pedido un tiempo para calmarse: “Ramón, sé que estás enfadado. Yo también lo estoy. Pero te pido que no hablemos de esto hasta dentro de un rato. Necesito un poco de tiempo para calmarme y organizar mis pensamientos. En este momento estoy tan alterada, que seguramente diría cosas que después lamentaría. Quiero tener una conversación

constructiva, no una pelea. ¿Podemos hablar dentro de un cuarto de hora?”. Ramón acepta.

En su oficina, Olivia cierra la puerta y se toma unos momentos para respirar hondo. Pasa los siguientes 15 minutos reflexionando. ¿Qué ha ocurrido en la conversación con Patricia que le ha molestado tanto? ¿Por qué se sintió traicionada cuando Ramón aceptó los pedidos de Patricia? ¿Cómo se siente ahora? ¿Qué opiniones e interpretaciones tiene sobre Ramón y su comportamiento? ¿Qué hubiera querido que pasara? ¿Qué quiere ahora? ¿Qué pedido tiene para hacer? Después de analizar estas preguntas y hacer algunas anotaciones, Olivia se siente mucho más tranquila y mejor preparada para hablar con Ramón.

Va a buscarlo a su despacho y lo invita a caminar. Ramón acepta; es un día soleado.

-- Ramón, la conversación con Patricia me alteró mucho; quisiera explicarte por qué. Más allá de la amargura del momento, pienso que esta es una oportunidad para que nos entendamos más y podamos mejorar nuestra sociedad. Primero, me gustaría repasar lo ocurrido y contarte el motivo de mi reacción. Después quisiera escuchar lo mismo de ti. ¿Te parece bien? -Ramón asiente. Ella continúa: -Cuando te oí ofrecer el servicio adicional de limpiar los uniformes una tercera vez a la semana sin cargo, me preocupé. Pensé que era demasiado generoso y que iba a reducir significativamente nuestro margen. Después, cuando aceptaste hacer el bordado gratis, más que preocupación lo que sentí fue susto al pensar que íbamos a trabajar a pérdida. Y cuando empezaste a acceder a mantener los precios fijos por dos años, pensé que nos estabas liquidando. Por eso te

interrumpí. Me pareció que si no hacía algo nos hundiríamos. ¿Cómo lo viste tú?

-- Es impresionante. Mi perspectiva es totalmente distinta. Estaba encantado pensando que todo iba fantásticamente bien. Que ya teníamos al cliente 'en la bolsa' y de repente, me sacaste del paraíso con un comentario tan constructivo como el que puede causar una bomba atómica. ¿Qué te sucedió?

-- Entiendo que, en tu opinión, todo iba bien y yo lo arruiné. Lamento haberte parecido imprudente, pero en ese momento estaba muy enfadada y asustada porque creí que nos íbamos al demonio. Más allá de que tenga razón o no, eso es lo que me pasó en ese momento. ¿No te parece razonable que hiciera algo por salvar la situación?

Ramón asiente con un gruñido: - No sé por qué estás tan preocupada. Hasta ahora siempre hemos encontrado alguna manera de salir del paso...

-- Cierto, pero nunca antes trabajamos con un cliente tan grande. En fin, mirando lo que pasó, habría preferido que antes de entrar en la oficina de Patricia nos hubiéramos puesto de acuerdo sobre los parámetros de la negociación. Eso nos habría evitado muchas equivocaciones y el bochorno de pelearnos frente al cliente. Tal vez hubiéramos debido escuchar sus pedidos en silencio para discutirlos a solas antes de darle una respuesta. No sé, creo que si nos hubiéramos preparado podríamos haber hecho un mejor papel. ¿Qué te parece?

- Seguro, porque peor papel no habría sido posible...

- Exactamente, y me gustaría que no volviera a suceder. Así que tengo algunas sugerencias al respecto. Mi propuesta es que no negociemos entre nosotros frente al cliente. En la reunión, escuchemos sus pedidos y si aparece algo no previsto, hablemoslo después, haciendo los números cuidadosamente. Sólo cuando nosotros nos pongamos de acuerdo sobre qué vamos y qué no vamos a aceptar, le contestamos al cliente. ¿Te parece bien?

- Me parece bien. Prometo mantener mi bocota cerrada en el futuro. Volvamos a la oficina a hacer los números. ¡Quiero llamar a Patricia cuanto antes! Tal vez podamos terminar la negociación mañana mismo.

Al día siguiente, en su segunda reunión con Patricia, Ramón y Olivia acuerdan hacer el bordado gratis y absorber el coste extra de retirar y entregar las prendas una vez más por semana, tal como Ramón lo había ofrecido.

- ¿Y qué pasa con los precios? -pregunta Patricia.

- Déjeme consultar con mi socia -dice Ramón-. ¿Qué piensas tú, Olivia?

- Estamos dispuestos a congelarlos por 6 meses, si en el contrato aclaramos que, después de ese plazo, se ajustarán mensualmente según el índice de la industria -ofrece Olivia, como había pre-acordado con Ramón.

Ramón se vuelve hacia Patricia y pregunta: - ¿Qué le parece?

- Suena como que tenemos un acuerdo -asiente Patricia sonriendo.

Más allá del enfrentamiento

Además de ser una herramienta para confrontaciones limpias y efectivas, la comunicación multidimensional es una estupenda manera de manifestar aprecio o elogiar a otro. En vez de decirle a un empleado simplemente: “¡buen trabajo!”, uno podría expresarle: “Cuando recibí el extraordinario feedback del cliente sobre su gestión, me sentí muy orgulloso de contarle en mi equipo, pues ratifiqué su tremendo compromiso con la excelencia. ¿Cómo se sintió usted?”. O, en vez de decirle a un hijo que “jugó bien en el partido de fútbol”, uno podría contarle que: “cuando te vi pelear cada jugada como un león, me dio una gran satisfacción. Admiro la garra con que actuaste. ¿Cómo te sentiste tú durante el partido?”.

Esta forma de alabar es mucho más intensa, ya que señala específicamente el atributo o comportamiento resaltado. Al indicar qué dijo o hizo el otro, y cómo se sintió y qué piensa uno mismo, el feedback es mucho más enfocado. Así como el rayo láser tiene mayor poder que un haz de luz desorganizado, un elogio con foco es mucho más profundo que un comentario abstracto.

La expresión de aprecio es tremendamente impactante. El hambre de significancia, de saber que uno es significativo, es tal vez una de las necesidades más básicas del ser humano. Todos queremos sentir que lo que hacemos es importante, que nuestra presencia y nuestras acciones son relevantes; todos ansiamos ser valorados por los demás. Cuando alguien nos “regala” una confirmación de nuestra importancia, nos sentimos validados como seres humanos. El saber que lo que hacemos importa nos hace prestar más atención, poner más empeño y energía en nuestro trabajo. Pero al mismo tiempo, el otro se convierte en un espejo

donde nuestro ser se refleja con todo esplendor. No solo importa lo que hacemos, sino que también importa *quienes somos*.

Hay dos tipos de reconocimiento: apreciación y admiración. La apreciación nace del agradecimiento por algo que recibimos del otro; la admiración nace del descubrimiento de la virtud del otro. Cuando apreciamos a alguien, le hacemos saber que su comportamiento tuvo impacto positivo en nosotros, que nos dio algo que nos resulta valioso. Esto “algo” puede ser material (una mano para terminar un trabajo), emocional (una palabra de aliento en un momento difícil), intelectual (una sugerencia para resolver un problema) o hasta espiritual (un recordatorio de nuestros valores en un momento de flaqueza). Cuando admiramos a alguien, le hacemos saber que nos sentimos inspirados, expandidos o instruidos por él. La virtud que reconocemos en el otro es un ejemplo que nos compele a crecer y alcanzar un nivel más elevado de conciencia.

En el ritmo frenético de la organización es raro encontrar quien se tome el tiempo para expresar regularmente su apreciación o admiración. Hay tanto que hacer que no queda espacio para celebrar. Esta falta de reconocimiento hace que la gente pierda perspectiva, olvide la conexión entre su actividad y el propósito que la alienta, se sienta aislada y hueca. Esto no solo tiene impacto emocional, sino que afecta directamente el entusiasmo de la gente, su energía disponible para el trabajo. Podríamos pensar en la apreciación como una especie de inversión energética o mantenimiento preventivo del corazón que rinde tremendos beneficios a nivel de efectividad en la tarea, calidad en las relaciones y satisfacción en las personas. La feliz coincidencia es que al apreciar a otro le damos un regalo de alma (validando su significancia) que es también una inversión con garantía de altos retornos materiales.

Algunos managers perciben Intuitivamente esta tremenda fuente de energía y se toman el tiempo para apreciar a sus colaboradores y colegas. El problema es que la manera tradicional de expresar este aprecio es débil y hasta contraproducente. Aún cuando nos proponemos celebrar a alguien, lo hacemos en forma inefectiva. Culturalmente estamos predispuestos a cometer cuatro errores fundamentales que desvirtúan nuestras buenas intenciones. Estos errores están reflejados en los siguientes párrafos.

1. “Quiero expresar mi agradecimiento por la gestión de Raúl. Sin su esfuerzo titánico no habiéramos terminado a tiempo con el pedido de Azurex. Azurex ha sido siempre uno de los clientes más importantes de la empresa; seguramente lo seguirá siendo gracias a la gran labor de Raúl.”
2. “En este acto solemne se hace reconocimiento al coraje y espíritu de sacrificio demostrado por el capitán de bomberos Giachetti, quien arriesgó su vida para rescatar a dos acampantes rodeados por las llamas del incendio de Bosque Hermoso”.
3. “¡Estuviste bárbaro en la reunión con los ingenieros de la planta! No sé que hubiera hecho sin tu ayuda. Gracias a Dios que estabas allí para darme una mano.”
4. “Gracias por ser tan dedicado. Sos un verdadero colaborador. Da gusto trabajar con alguien tan

servicial, confiable y a la vez inteligente. ¡Sos un gran valor!”

“¿Errores?”, podría preguntarse el lector, “¿Qué hay de malo en esto?, ¡ojalá nos tratáramos así en mi empresa!”. El hecho de que estemos sedientos aún de este tipo de apreciación nos da la medida de la “sequedad” del desierto apreciativo en el que se han convertido nuestras organizaciones. No es que estas expresiones estén mal, pero son muchísimo menos poderosas de lo que podrían ser. Como dijimos arriba, cada una de ellas ejemplifica uno de los cuatro problemas generalizados que aquejan a los reconocimientos.

1. Expresión indirecta. La comunicación efectiva es directa. En vez de hablar *del* apreciado en tercera persona—como si no estuviera presente--, se dirige *al* apreciado utilizando la segunda persona. El reconocimiento es mucho más poderoso cuando apunta directamente al receptor, en vez de llegarle “de rebote”. Cuando quien hace el reconocimiento habla en tercera persona, se está dirigiendo a todos los presentes *menos* al reconocido; que queda excluido del grupo. Esto disipa inmensamente la potencia de la apreciación. Aunque resulte un poco más incómodo (al principio, hasta desarrollar la costumbre) hablarle directamente a Raúl, es mucho más intenso decir: “Raúl, aprecio inmensamente tu esfuerzo. Sin tu ayuda no habiéramos podido terminar a tiempo el pedido de Azurex, uno de nuestros clientes más importantes. Muchas gracias”.

2. Impersonalidad formulaica. La comunicación efectiva es personal. Proviene de un sujeto que se expresa en primera persona; un “yo” que aprecia a un “tú”, como diría Martín Buber. Recibir un reconocimiento en voz pasiva (“María es altamente apreciada”) o tercera persona (“Aquí se la aprecia mucho a María”) es como recibir una carta sin firma. Si no hay un ser humano que respalde el reconocimiento, este suena vacío y hueco.

El impacto de la apreciación es mucho mayor cuando hay un responsable explícito dirigiéndose al reconocido: "Capitán Giachetti, quiero reconocer públicamente el coraje y espíritu de sacrificio que demostró al arriesgar su vida para rescatar a los dos acampantes rodeados por las llamas del incendio de Bosque Hermoso. Su comportamiento hace que me enorgullezca de pertenecer a este cuerpo de bomberos".

3. Generalización abstracta. La comunicación efectiva es específica. En lugar de describir generalidades acerca del sentimiento propio, se ocupa de describir las acciones concretas del otro y el impacto positivo que estas tuvieron en uno. Al hablar en forma abstracta, el apreciado no recibe ninguna información sobre qué fue lo que hizo que uno aprecia o cómo fue que su comportamiento redundó en un beneficio para uno. A lo sumo el receptor siente una corriente de simpatía, pero no aprende nada de la interacción. En el peor de los casos, el reconocimiento puede sonar superficial, sin fundamento y hasta hipócrita. Mucho más constructivo es decir: "¡Te agradezco tanto tu intervención en la reunión con los ingenieros de la planta! Cuando tomaste la protesta de Fabián y le mostraste cómo podíamos resolver su preocupación, sentí como si me sacaran una inmenso peso de encima. La claridad con la que le explicaste las salvaguardas del sistema me dejó pasmado."

4. Caracterización reificante. La comunicación efectiva se enfoca en el comportamiento, evitando describir a la persona como si fuera una cosa. (Esto se llama "reificación", del latín "res" que significa "cosa". Reificar significa "cosificar".) Es muy fácil subir la escalera de inferencias a toda velocidad desde una observación a una opinión a una caracterización generalizadora sobre la persona. Por ejemplo, Marta dice algo que me divierte, entonces opino que lo que dijo es gracioso e inmediatamente pienso "Marta es graciosa". Inmediatamente olvido *mi* experiencia inicial

(sentirme divertido) y “salto” a una conclusión acerca de cómo *ella* es (graciosa).

A algunos puede resultarle extraño que esté recomendando evitar reconocimientos del tipo: “Carlos, quiero decirte que aprecio lo generoso que sos”, “Susana, sos muy honesta (o dulce, o firme, o paciente)” o “Pablo, me encanta trabajar con vos; sos tan creativo...” Sin embargo, eso es exactamente lo que estoy haciendo. El problema de estas expresiones es que--aunque positivas--reflejan una sutil arrogancia del que las hace. Al hablar con este lenguaje “atributivo” (que atribuye cualidades al otro) uno tiene la presuntuosidad de definir cómo es el otro y de describir las fuentes de su valor. Aun cuando al principio el otro pueda sentirse halagado por el manto brillante que ponemos sobre sus hombros, rápidamente se dará cuenta que el manto es en realidad un corsé psicológico, una faja que forma (y deforma) su personalidad.

Alternativamente, cuando nos limitamos a expresar nuestra experiencia (“Marta, tu historia me divirtió mucho”), dejamos al otro completamente libre para definirse como quiera. Le *informamos* de nuestra experiencia, en vez de intentar *formar* su esencia. Carlos no recibe una expresión que le dice cómo él es; él escucha cómo sus acciones me afectaron e influenciaron mi experiencia. En vez de decirle “Carlos, aprecio lo generoso que sos”, le puedo decir, “Carlos, aprecio todo el tiempo que te tomaste para explicarme cómo funciona el nuevo sistema de presupuesto. Gracias a tu ayuda pude terminar con mi trabajo el viernes y pasar el fin de semana con mi familia. Eso significa mucho para mí, y para ellos también”. En la segunda versión, no caracterizo a Carlos, sólo le cuento que me pasó a mí gracias a su ayuda. De hecho, cuando uno le dice a Carlos que es generoso, probablemente Carlos intente “corregirlo” (“No, no lo soy”), pero cuando hablo de mí, no hay nada que Carlos pueda corregir.

Las expresiones de admiración o agradecimiento hechas en primera persona, voz activa, en forma directa, concreta y enfatizando la experiencia del hablante (emisor?) pueden parecer incómodas y menos fluidas (inicialmente) ya que son distintas a lo acostumbrado. Estas expresiones requieren mayor atención y compromiso de quien las hace y probablemente no tengan la calidad “enlatada” de las alabanzas tradicionales. Pero por otro lado son más frescas, más íntimas, más personales, más auténticas y sinceras. Por esto son también mucho más poderosas e impactantes. Piense usted, ¿qué tipo de reconocimiento preferiría recibir? y luego recuerde que ese sentimiento no es solo suyo sino que ejemplifica el de cada persona.

Crítica deconstructiva

En un seminario, un participante relató una conversación difícil que había tenido con su jefe, el vicepresidente de finanzas. Enrique (llamemos así al relator), había estado trabajando con su equipo durante meses para rediseñar el sistema de bonificaciones al personal. A pedido del departamento de Recursos Humanos, el jefe de Enrique (llamémoslo Raúl), le encargó la modernización del viejo sistema de premios al personal. Enrique estaba entusiasmado, su equipo había hecho un benchmark con varias empresas de primera línea y creado un sistema que incluía las ideas más innovadoras; al menos esa era su opinión.

Pero la reacción de Raúl fue durísima. “Este sistema es una porquería. No sirve para nada. Los porcentajes de bonificación son ridículos. Jamás hemos pagado tanto. Si le presento esto al directorio, me van a colgar. Olvídate de todo esto y empieza otra vez de cero”. Y luego con tono sarcástico agregó: “Eso sí, esta vez espero que hagan algo mínimamente razonable. Tal vez necesite incorporar a alguien más inteligente para

apuntalar tu equipo...” Enrique salió de la reunión sintiéndose lastimado, impotente, desmoralizado y furioso con Raúl.

“¿Qué piensan de la conducta de Raúl?”, pregunté al resto de los participantes. “Es un desgraciado”, dijo uno. “Como manager, un desastre”, agregó otro, “hizo todo mal. Se ensañó con Enrique de forma inexcusable. No se como un tipo así llega a vicepresidente”. “Lo desalentó totalmente a Enrique, si trata así a sus subordinados nunca va a conseguir que estos pongan lo mejor de sí”. “Está lleno de opiniones pero vacío de hechos y estándares. Se la pasó juzgando sin nunca explicar su razonamiento. Le vendría muy bien hacer este curso”. “Ni este curso lo arregla a este”, dijo otro participante, “conozco a este tipo de persona porque mi jefe es igual. No hay nada que le venga bien y se la pasa denigrando a sus reportes. ¡No hay seminario en el mundo capaz de corregir a alguien tan obtuso!”

Mientras los participantes se despachaban con Raúl, yo iba anotando todos estos juicios en el pizarrón. Cuando terminaron, les propuse un ejercicio: “supongan que invito a Raúl a entrar a la sala y leer en la pizarra cómo ha sido evaluado por este curso, cómo creen que reaccionaría”. Voces airadas se levantaron inmediatamente. “¡Nunca pensamos que Raúl iba a ver nuestras evaluaciones!”, “¡habíamos dicho que todo lo que pasa en el seminario es confidencial!”, “¡si hubiéramos sabido que esto era para Raúl hubiéramos dicho otras cosas!”. Los desafié entonces, “ah, asique si hubieran sabido que esto era para Raúl no hubieran dicho la verdad de lo que piensan. ¿Qué piensan de eso?” Mientras que algunos participantes se disponían a rociarme con nafta y otros sacaban sus encendedores, uno de ellos exclamó pasmado: “¡Estamos haciendo con Raúl lo mismo que le acusamos a Raúl de hacer con Enrique! Si alguien nos evaluara a nosotros evaluando a Raúl podría decir de nosotros lo mismo que nosotros dijimos de Raúl. ¡Qué papelón, estamos viendo la

paja en el ojo ajeno e ignorando olímpicamente la viga en el nuestro!”. Se hizo un silencio donde casi se podía oír “caer la ficha” en las mentes de los participantes: estamos adictos a expresar nuestras opiniones intempestivamente.

En tono más reflexivo invité a los participantes a evaluar nuevamente la gestión de Raúl. Mucho más tentativamente, algunos se atrevieron a arrojar sus ideas al ruedo. “Raúl fue vago, sus comentarios eran generales. No le dio a Enrique ninguna pista para que pudiera mejorar el sistema”. “Más que una evaluación fue un ataque destinado a socavar la autoconfianza y autoestima de Enrique”. “Fue puramente confrontacional, en ningún momento le ofreció ayuda o apoyo a Enrique”.

Estas críticas son coherentes con la opinión generalizada en la literatura de management. En su libro *The Seven Languages of Transformation*, Kegan y Lahey² caracterizan la sabiduría tradicional sobre feedback con el siguiente cuadro (adaptado por mí):

| Feedback destructivo | Feedback constructivo |
|--|--|
| Vago: No ofrece información específica sobre el problema y hace evaluaciones negativas generales. | Específico: Ofrece información exacta sobre lo que la otra persona está haciendo mal. |
| Acusa a la persona: Atribuye el problema a la personalidad o alguna otra característica inmodificable. | Apoya a la persona: Da la impresión de que la crítica está orientada a ayudar a la persona a mejorar.. |
| Amenazador: Hace que la persona se sienta atacada mencionando consecuencias ominosas. | Resolvedor: Sugiere soluciones o ayuda a la otra persona a corregir los errores. |
| Pesimista: No ofrece ninguna esperanza o sugerión para el cambio. | Oportuno: Da el mensaje en cuanto descubre el problema. |

Figura 1: Feedback constructivo y destructivo de acuerdo al sentido común de la literatura gerencial

Esta tabla parece tener sentido: es mejor dar feedback constructivo y evitar dar feedback destructivo. Pero tiene un problema fundamental: el feedback constructivo puede resultar tanto o más peligroso como el destructivo. Si uno tuviera que elegir entre estas dos opciones, seguramente preferiría dar feedback constructivo y no destructivo. Pero estas *no* son las únicas opciones. Existe una tercera opción que no está en el menú del sentido común. Desafiando el supuesto fundamental que subyace tanto a la crítica constructiva como a la destructiva es posible comunicar información “caliente” o conflictiva mucho más efectivamente;

es decir, con mayor capacidad de cumplir la tarea, mejorar las relaciones e incrementar la calidad de vida de las personas.

Tanto la crítica constructiva como la destructiva asumen que “yo tengo razón y tu no”. Analizamos este supuesto (y el modelo mental correspondiente) en profundidad en el Capítulo 7 del Tomo 1, “Control Unilateral o Aprendizaje Mutuo”. A continuación veremos que al operar sin esta certidumbre podemos desarrollar lo que Kegan y Lahey llaman “crítica desconstruccionista”.

La crítica desconstruccionista desafía al modelo del control unilateral desde sus fundamentos. Ella no asume que el crítico (manager) está en lo correcto, que hay una sola forma de ver las cosas y que, por lo tanto, el criticado (empleado) *debe* estar equivocado. Tampoco asume que el crítico tiene la responsabilidad de explicar exactamente qué es lo que el criticado está haciendo mal y cómo arreglarlo. Por consiguiente, tampoco asume que la responsabilidad del criticado es simplemente aceptar la opinión del crítico e implementar sus sugerencias. Para el crítico tradicional, la sesión de feedback es un “depósito de conocimiento” (ver el modelo bancario de educación desarrollado en el capítulo 1, Tomo 1, “Aprendizaje, Saber y Poder”) o un “descarga informática” donde él transfiere las ideas correctas que tiene en su cabeza a la cabeza del criticado.

La crítica desconstruccionista es humilde y tentativa; considera siempre la posibilidad de que existan múltiples perspectivas adecuadas para enfrentar una situación. Más aún, el crítico desconstruccionista sabe que él mismo puede estar equivocado en su apreciación. El mundo organizacional es un sistema abierto infinitamente complejo; es imposible saber con certeza cuál es *la* forma óptima de manejarse en tal sistema. A pesar de la tentación generalizada de los líderes a sobre-simplificar la

realidad y atribuirse una visión infalible—tentación a la que la mayoría lamentablemente sucumbe--, la verdad es que en el 99% de los casos es imposible estar seguro de qué es lo que está pasando y qué es lo que uno debe hacer para manejarlo.

Humildad no significa auto-descuento o auto-desprecio. Así como la crítica desconstructiva no intenta destruir al otro ni reconstruirlo a mi imagen y semejanza, tampoco intenta destruirlo a uno mismo ni reconstruirlo a imagen y semejanza del otro. Des-construir, significa abrir la caja negra del propio modelo mental y considerar el proceso por el que uno arribó a la opinión que sostiene. Significa también, explorar el modelo mental del otro y considerar el proceso por el que él arribó a la opinión que sostiene. (Ver capítulos 11, “Exponer e Indagar” y 12, “a Escalera de Inferencia”)

La siguiente tabla (adaptada de Kegan y Lahey) resume las diferencias entre la crítica constructiva, orientada a la información y el cambio de la conducta del otro, y la des-constructiva, orientada al aprendizaje mutuo:

| Atributo | Crítica constructiva | Crítica desconstructiva |
|-------------------------------------|--|--|
| El crítico efectivo... | Consigue que el criticado cambie | Crea un contexto conducente al aprendizaje mutuo |
| Escenario de la actividad | Externo: las acciones o inacciones del criticado | Interno: la información y la interpretación de cada una de las partes. |
| Quién corre “el riesgo” de aprender | Sólo el criticado | Las dos partes |
| Cómo aparece el | Como alguien errado | Como alguien que |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| criticado | en sus opiniones y sus acciones. | tiene una perspectiva digna de consideración que guía sus opiniones y acciones |
| Quién tiene “la verdad” | El crítico. | Tal vez ninguno, tal vez el crítico, tal vez el criticado, tal vez los dos. |
| Quién “no la ve” | El criticado: “Estás perdido, te olvidas de algo fundamental que estoy tratando de mostrarte de la manera más suave y gentil”. | El crítico: “Veo lo que haces, pero no entiendo tu proceso de razonamiento. Por favor explícame como ves el problema y que te lleva a comportarte de esta manera”. |
| Actitud básica | <p>“Yo estoy en lo correcto”. “Tú estás equivocado” (pero reaccionarías defensivamente si te lo dijera directamente).</p> <p>“Necesito encontrar la manera de hacerte cambiar”.</p> | <p>Respeto por mi mismo: “Tengo una perspectiva sobre este asunto que me lleva a pensar que estás equivocado, pero...”</p> <p>Respeto por el otro: “Tu eres una persona inteligente con ideas dignas de ser escuchadas”.</p> |
| Objetivo | <p>“Enseñarte”,</p> <p>“Mostrarte el camino</p> | <p>Aprendizaje,</p> <p>incertidumbre creativa</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | correcto y hacerte tomarlo”, “Corregirte, modificando tus ideas y acciones” | (no parálisis o indecisión). Combinar sinérgicamente la inteligencia de ambos |
|--|---|---|

Tabla 2: Crítica constructiva y destructiva

En el capítulo 5 del Tomo 1, “Modelos Mentales”, usamos imágenes ambiguas (las dos caras y el florero, la mujer vieja y la mujer joven, etc.) para mostrar cómo distintas personas pueden tener distintas interpretaciones—interpretaciones correctas—de un mismo fenómeno. La pregunta que hicimos entonces fue “¿*adonde* está la imagen?”. Generalmente asumimos que está en la página. También asumimos que hay una sola (forma de interpretar la) imagen y que todo el mundo la vería inmediatamente. Pero la imagen no está en la página—esta contiene solamente puntos de tinta y espacios en blanco—sino que está compuesta en nuestra mente. Activamente construimos el sentido de estos puntos blancos y negros. (Al igual que “construimos” las imágenes en la pantalla de la televisión y las figuras que “se mueven” en un cartel luminoso). Extendiendo esta idea podemos decir que construimos internamente nuestra (interpretación de la) realidad en vez de percibir lo que está “allí afuera”. El problema fundamental de la crítica—sea constructiva o destructiva—es que “olvida” que nuestra realidad puede ser distinta a la realidad de otra persona. No hay ninguna garantía de que la interpretación del crítico sea más válida o efectiva que la del criticado.

La comunicación multidimensional es la herramienta adecuada para la crítica destructiva. El crítico comienza expresando responsablemente (es decir, haciéndose cargo y adueñándose) su información y sus opiniones. Luego, pasa a una actitud de escucha indagando sobre la información y opiniones del otro. Esto inicia una danza de aprendizaje mutuo donde ambos interlocutores colaboran en la creación de un futuro deseado.

* * *

Como ejercicio de aplicación, el lector podría considerar en este punto qué promesas ha roto (o corre el riesgo de romper), qué promesas otros no le han cumplido (o teme que no le cumplan), qué expectativas ha visto frustradas y qué actos apreciables podría reconocer más enfáticamente. Usando las herramientas de los últimos capítulos, podría ahora “saldar estas cuentas pendientes”.

Referencias

1. Warren Bennis y Bart Nanus: *Líderes*, op. cit.
2. Kegan y Lahey, *The Seven Languages of Transformation*, op. cit.

CAPÍTULO 18

El perdón

Yo pensaba que el perdón era un gesto mediante el cual uno podía superar alguna estupidez o maldad; que, además, permitía sentir una efímera sensación de afecto hacia toda la humanidad. Ahora comprendo que el perdón es una manera radical de vivir; una práctica que desafía las creencias más comunes de la gente.

Patrick Miller, *Pequeño libro del perdón*

Todos tenemos culpa, pero nadie es culpable.

Bob Hoffman, *The Hoffman Process*

Patricia está furiosa. Los músculos tensos, el ceño fruncido y las uñas repiqueteando contra el vaso no dejan lugar a dudas. Luego de una semana particularmente difícil, está muy alterada.

El causante de su enfado es Horacio, un consultor en sistemas. Horacio es inteligente, rápido y tiene experiencia, pero Patricia lo encuentra arrogante, testarudo y egoísta. Desde que llegó, él no ha parado de criticar a Patricia y a su personal, se aisló, ocultó información y no cumplió sus compromisos.

- Para peor -se lamenta Patricia con su amiga Cora- no parece dispuesto a arreglar, o siquiera hablar, de esos problemas. Está convencido de que él no tiene ninguna responsabilidad sobre lo ocurrido. No te puedo contar lo enloquecedor que es tener a este personaje acusando a nuestro departamento de estar lleno de incompetentes y después ver cómo rompe una promesa tras otra -exclama-. Dime, ¿quién es el incompetente aquí?

- Tranquila Patri -trata de calmarla Cora- tú sabes cómo tratar con promesas rotas. ¿No habías tomado un curso donde aprendiste a manejar los compromisos?

- Si, y esas herramientas me son súper útiles con todas las demás personas del planeta, excepto con Horacio. Las usé con gente de mi equipo, mis clientes, mi jefe, mi novio, hasta con mi mamá. ¿Pero con Horacio? No señor, ¡no funcionan en absoluto! Te juro que ese sujeto es imposible.

- ¿Por qué? ¿Trataste de hablar con él?

- ¡Traté, pero no quiso ni oírme! Ayer a la mañana, cuando tenía la intención de hacerle un reclamo por no terminar su trabajo en el plazo convenido, “se esfumó” por completo. Acusó a mi gente de no pasarle los datos a tiempo. Entonces le dije a quemarropa que él había roto varias promesas y se las detallé. ¿Sabes qué me contestó? Negó haber hecho tales promesas. ¿Qué se supone que haga ante tamaña actitud? Ese individuo no tiene la menor integridad. ¡Es un mentiroso! Pero eso no es todo –sigue Patricia-, todavía falta lo peor. Hoy me pasaron un e-mail que le mandó a su jefe anteayer, donde le dice que el trabajo en nuestro departamento es una completa pérdida de tiempo; que somos unos incapaces y que desde que llegó, yo lo he estado hostigando. ¿Puedes creerlo? ¡Yo, hostigándolo a él! ¡Ja! ¿Cómo se supone que las

herramientas conversacionales me ayuden con este personaje? ¡Ojalá regresara a su compañía y desapareciera de una buena vez de mi vida! Me encantaría verlo en apuros por no haber colaborado con nosotros. Sería maravilloso si lo despidieran. Le serviría de lección...

¿Un mundo perfecto?

En un mundo perfecto, la gente actuaría con responsabilidad, honestidad, respeto e integridad. En un mundo perfecto, los problemas serían tesoros: oportunidades para aprender, mejorar los resultados y forjar relaciones más profundas. En un mundo perfecto, los conflictos y dilemas se resolverían en forma creativa y respetuosa. Desafortunadamente, o tal vez por suerte, nadie vive en ese mundo perfecto. Toda persona enfrenta situaciones en las que no puede conseguir lo que desea, ya sea un resultado material, o en su relación con los demás. ¿Qué hacer entonces?

Patricia tiene una respuesta: salirse de la situación. Impulsada por el resentimiento, quiere dejar de lado el problema, pensando que al hacerlo cesarán su dolor y su ira. Desafortunadamente, lo primero no implica lo segundo. Al desentenderse de su pena y su enfado, atribuyéndolos a la maldad de Horacio, Patricia está adoptando la actitud de la víctima. No es que Horacio no tenga nada que ver con el asunto; ciertamente su comportamiento parece dejar mucho que desear. Pero el problema no lo tiene Horacio, pues la que está sufriendo es Patricia. Como dijimos en el capítulo 2 del Tomo 1, si es uno el que está sufriendo, es uno el que tiene el problema. Justamente por eso, es Patricia quien tiene también la oportunidad.

Al escapar, en lugar de aprender a lidiar con personajes como Horacio, Patricia está expuesta a que nuevamente en el futuro alguien le haga la vida imposible. Otros Horacios transitarán por su existencia y no hay

mejor momento que el presente para aprender a enfrentar esos desafíos con mayor efectividad y menor sufrimiento.

Otro problema que produce escapar, es que a nivel emocional eso no funciona. Es imposible desembarazarse de una emoción por el solo hecho de ignorarla. En el terreno de los sentimientos, la única manera de salir es *a través*. A la distancia y gracias al transcurso del tiempo, el dolor puede perder intensidad, pero no desaparecerá. En el corazón de Patricia, el rencor hacia Horacio puede muy bien continuar vivo indefinidamente.

En su deseo de apartarse rápidamente de la fuente de sufrimiento, Patricia confunde *abandonar* un problema con *resolverlo*. Aun cuando una resolución operativa de la situación (en términos de resultados y de relación con el otro) no fuera posible, siempre se puede hallar una resolución incondicional (en términos de proceso y de relación con uno mismo). Incluso si no se consigue el resultado material deseado, siempre se puede actuar con integridad y en armonía con los propios valores. Este comportamiento permite que uno viva su vida como protagonista, actúe en forma consciente y honre sus sentimientos.

Otra posibilidad frente al resentimiento es la venganza. La venganza es tan ineficaz como el abandono, aunque mucho más peligrosa. Querer cobrarse "ojo por ojo" sólo conduce a aumentar el conflicto, el dolor y la amargura. Desde las antiguas luchas entre clanes, hasta las modernas guerras entre Estados, la violencia ha probado ser ineficaz para reparar los vínculos dañados o impedir daños futuros. Además, las políticas vengativas generan escaladas que causan mucho más dolor que la ofensa original. Como decía Ghandi, "ojo por ojo, y el mundo quedará ciego".

El temor y la alienación no pueden sustituir al amor y el respeto mutuo como base para la paz. Las relaciones no se restauran a través de la represalia. El placer de ver sufrir a quienes nos han hecho daño es efímero. Y al desaparecer el fulgor inicial que produce la venganza, lo único que queda son heridas mutuas y una sensación de vacío y amargura. El odio se alimenta con más odio. Aunque el sujeto que recibe nuestro odio sufre, nuestro odio sigue creciendo. El frío del resentimiento no se disuelve con la venganza, sino que se adueña de nosotros, tomando la forma de vergüenza y miedo frente a la venganza futura del otro.

Patricia, al igual que cualquier persona que se encuentre en un problema de relación aparentemente irreparable, tiene otra opción: el perdón.

Robin Casarjian¹ afirma que a través del perdón uno tiene la posibilidad de actuar con “la valentía de un corazón pacífico”. El perdón no limpia las impurezas del mundo “imperfecto”, sino que crea una forma distinta de “perfección”. El perdón trabaja sobre las imperfecciones de la vida y las convierte en oportunidades perfectas para alcanzar niveles superiores de paz, conciencia y compasión. Como dijo Confucio: “La gema no puede ser pulida sin fricciones, ni el hombre ser perfeccionado sin aflicciones”.

Sin embargo, perdonar no es fácil. Esta elección requiere un profundo nivel de madurez y auto-conocimiento. El perdón demanda un compromiso radical con la responsabilidad y libertad esencial del ser humano y una confianza total en su capacidad para aprender y crecer, mediante todas las experiencias, tanto las deslumbrantes como las oscuras.

En este capítulo cuestionaremos la interpretación tradicional del perdón, proponiendo una definición alternativa. La nueva definición no es más

“verdadera” que la original; es más efectiva. Ver al perdón de esta forma permite que las personas desarrollen un comportamiento más práctico y saludable. Definiremos al perdón como una declaración de confianza en la vida, una elección posible frente a desafíos que sobrepasan la capacidad de respuesta operativa que uno tiene en esa circunstancia. Explicaremos cómo el perdón puede ayudar a transformar las dificultades en incentivos para el crecimiento. Así como la fuerza de la gravedad hace que el ser humano desarrolle sus músculos y sus huesos poniendo peso sobre sus hombros, ciertos acontecimientos hacen que uno pueda desarrollar sus habilidades, pensamientos y sentimientos poniendo “peso” sobre su alma.

Qué *no* es el perdón

La sola enunciación de la palabra “perdón” provoca fuertes reacciones. “¿Cómo puedo perdonarlo después de lo que hizo?” “¿Perdonarla?, ¡estás loco, ella no se lo merece!” Tales respuestas provienen de una interpretación tradicional de lo que significa el perdón, una interpretación que impide utilizarlo como herramienta para la efectividad y el crecimiento. El primer paso para establecer al perdón como una competencia práctica de las personas y los grupos, es redefinir su significado.

A partir del trabajo de Robin Casarjian¹ podemos descartar una serie de ideas acerca del perdón.

- Perdonar **no** es absolver un comportamiento negativo e inapropiado, sea éste el de uno mismo o de algún otro. Perdonar no significa aprobar o condonar el comportamiento que ha causado sufrimiento. No excluye emprender acciones para modificar la situación, protegerse

o resarcirse del daño. Uno puede perdonar al deudor moroso, e igualmente iniciarle un juicio para gestionar la cobranza.

- Perdonar **no** es fingir que todo está bien cuando uno siente que no lo está. A veces la distinción entre el perdón auténtico y la negación represiva del enfado y el dolor puede ser engañosa. Sólo se puede dar un perdón genuino si se presta atención a las emociones. La máscara de una sonrisa y el “no te preocupes, está todo bien”, son la antítesis del perdón.
- Perdonar **no** es asumir una actitud de superioridad o santidad. Si uno perdona a alguien porque se cree mejor que él o se compadece de su estupidez, ha confundido perdón con arrogancia.
- Perdonar **no** significa que uno pueda, o deba, cambiar su comportamiento. Uno puede perdonar a un empleado que no está haciendo el trabajo a su satisfacción y al mismo tiempo despedirlo.
- Perdonar **no** requiere que uno se comunique directamente con las personas a quienes ha perdonado. Uno no tiene que ir a declararles personalmente “Yo te perdono”. No obstante, esa acción puede ser parte del proceso.
- Perdonar **no** es hacerle un favor al otro. Uno no perdona por generosidad o caridad; lo hace como un acto de integridad consigo mismo, como una manera de cerrar un pasado doloroso, para que no condicione el futuro.
- Perdonar **no** es abandonar el reclamo de una indemnización. Uno puede perdonar y, al mismo tiempo, demandar reparaciones. Perdonar

no significa que uno desestime su derecho a exigir que el daño sea reparado.

- Perdonar **no** es olvidar. El olvido impide que uno pueda evitar, o al menos manejar mejor, situaciones similares en el futuro. El perdón es una parte clave del proceso de aprendizaje.
- Perdonar **no** exige que uno continúe el vínculo con el otro. Perdonar no equivale a volver a establecer relaciones. Uno puede perdonar a un ex socio, por ejemplo, sin intención alguna de hacer otros negocios con él.
- El perdón **no** es un contrato que exige una contraprestación. El perdón verdadero no está condicionado a que cambie su comportamiento la persona a quien uno perdona. "Podría perdonar a Horacio por ocultar información", diría Patricia en este caso, "sólo si promete que nunca más volverá a hacerlo". Pero no daría resultado.

El perdón condicionado no funciona. Cuando el perdón depende de las acciones del otro, uno le da a ese otro el poder de sacarlo (o no) de su resentimiento. Además, el perdón "contractual" le comunica sutilmente al otro que uno no está dispuesto a aceptarlo como es y eso dificulta su cambio. Como escribe Patrick Miller², "Parecería mucho más fácil perdonar a alguien si da señales de cambio. La paradoja es que es improbable que veamos señales de cambio en otros, hasta tanto los hayamos perdonado".

- El perdón **no** es un premio que uno le da al otro cuando demuestra que se lo "merece". Tampoco es un incentivo para que el otro se comporte como uno quiere. El verdadero perdón no tiene nada que ver con el merecimiento del otro. Miller sugiere que "cuando uno se

pregunta si alguien merece su perdón, se está formulando la pregunta equivocada. Uno debería preguntarse en cambio, si uno mismo merece (y elige) ser alguien que perdona”. Más que una recompensa al perdonado, el perdón es una gracia que se auto-confiere quien perdona.

Qué es el perdón

Perdonar es la elección consciente de abandonar el resentimiento. Es la decisión de integrar el dolor del pasado como aprendizaje para el futuro. Es el compromiso de vivir 100% en el presente, con la mente y el corazón abiertos, libre de la inercia del enfado no procesado.

Resentir (re-sentir) significa aferrarse al pasado, sintiendo una y otra vez el sufrimiento original. Perdonar es soltar el pasado doloroso, desatar sus lazos y detener el ciclo de sufrimiento a través de un acto de amor. (En el Capítulo 24, “Valores y virtudes”, Tomo 3, definimos al amor como la aceptación radical del otro en tanto legítimo otro, más allá de los juicios que uno haga sobre sus acciones o las circunstancias de su vida.) Cuando liberamos al pasado, también somos liberados por él. El perdón otorga al ser humano el poder de trascender sus circunstancias y crecer; la libertad para continuar con su vida sin el peso de interminables asuntos pendientes.

Perdonar no es sólo una manera de saldar cuentas. Como dice Steven Levine³, perdonar significa dejar de pensar las relaciones como obligaciones contractuales (“*It’s not about finishing business, but about finishing relationships as business*”). Para soltar el enfado (y ser soltados por él), uno necesita desembarazarse completamente de su “sistema de contabilidad del sufrimiento”; cambiar sus ideas de retribución y venganza

por sentimientos de compasión y aceptación. En definitiva, el perdón es una apuesta a la paz: paz con los demás, con el mundo y con uno mismo.

- El perdón **es** una decisión que permite ver más allá de los límites que nos plantea la personalidad del otro (y la propia). Es la decisión que posibilita trascender los miedos, mezquindades, neurosis y errores; que nos aproxima a la esencia más pura del ser humano, esencia no condicionada por la historia personal, esencia que tiene un potencial ilimitado.
- El perdón **es** un proceso, no un hecho aislado. La visión de las personas está usualmente teñida por juicios y percepciones del pasado que se proyectan sobre el presente. El perdón es una práctica destinada a vivir cada momento más allá de los juicios y opiniones antiguos, que nos permite mirar al presente con frescura, claridad y sin temor. El proceso de perdonar desvanece en forma continua las ideas que empañan nuestra capacidad de estar totalmente conscientes.
- El perdón **es** una manera de vivir con protagonismo. Al hacerse responsable por sus sentimientos más allá de las acciones del otro, uno deja de ser víctima indefensa y se transforma en protagonista, co-creador de su realidad. Perdonar es cambiar las actitudes reactivas por proactivas, haciéndose más consciente del poder que uno tiene para crecer frente a cualquier circunstancia.
- El perdón **es** una práctica. Mirar las situaciones en forma diferente requiere una decisión consciente, un deseo y compromiso inquebrantable consigo mismo. Como en cualquier otra práctica, el desarrollo de esta habilidad demanda disciplina, ejercicio, tiempo y diligencia. Para lograr maestría, naturalidad y gracia, el perdón requiere ejercitación permanente.

- El perdón **es** la aceptación incondicional del otro. Aceptar **al otro**, sin embargo, es diferente de convalidar **su comportamiento**. Perdonar no significa aprobar o condonar sus acciones dañinas. En el espíritu del perdón, uno puede aceptar al otro como un legítimo otro que tiene comportamientos ofensivos (para uno). Uno puede perdonar al otro y, al mismo tiempo, tomar medidas para impedir que sus acciones lo sigan dañando.
- El perdón **es** un compromiso con la responsabilidad y la libertad. La responsabilidad de mantenerse consciente frente a los desafíos de la vida y trabajar sobre los pensamientos y sentimientos que aparezcan. La libertad de ir más allá de los condicionamientos externos y elegir en qué forma interpretar nuestras circunstancias, con la mente y el corazón abiertos.

Si el perdón es tan creativo, liberador y sano, ¿por qué es tan fácil y atractivo no perdonar? ¿Qué impide abrir el corazón y trascender el pasado? Para contestar estas preguntas es necesario investigar los beneficios del resentimiento, comprender que el resentimiento es una droga adictiva; una droga que provee gratificación inmediata, aunque al mismo tiempo destruye toda posibilidad duradera de paz y felicidad.

Los beneficios del resentimiento

El resentimiento es una trampa cebada con justicia. La carnada es la promesa de un alivio por retribución. Al morder tal anzuelo, uno queda atrapado en la amargura y el sufrimiento. El resentimiento busca desquite, escudándose en el repudio y la indignación justiciera. Pero el resentimiento es una obstrucción y sume al resentido en una espiral descendente de odio. En palabras de Casarjian, "estar resentido es como

empuñar una brasa ardiente con la intención de arrojársela a otro, en tanto que uno mismo se quema con ella”.

Es fácil ser arrastrado por el resentimiento en lugar de trabajarlo a conciencia. Vivirlo de manera impulsiva crea una satisfacción transitoria; y una pena duradera. Trabajarlo de manera consciente demanda disciplina tanto para postergar la gratificación, como para considerar las consecuencias de los actos. Para procesar emociones complejas tales como el enfado y el dolor, uno necesita regular sus reacciones automáticas y prestar atención a sus pensamientos (Ver los capítulos 21, “Emociones”, 22, “Inteligencia emocional” y 23, “Competencia emocional” en el Tomo 3.) Uno necesita tomar una decisión fundamental: demorar la gratificación impulsiva sin devolver el daño, en aras de la paz, la maduración personal y el crecimiento de la conciencia.

¿Cuáles son los cantos de sirena del resentimiento?

- El resentimiento hace que uno se vea haciendo lo “correcto”, mientras es el otro quien está “equivocado”. El resentimiento aporta razones para sentirse agraviado y argumentar que el otro es el culpable. Esto confiere el derecho de reclamarle al otro (y al mundo en general) una satisfacción. Uno se siente como un acreedor con una deuda por cobrar.
- El resentimiento implica que uno merece simpatía y apoyo de los demás. Permite tanto ignorar datos que podrían debilitar su “certeza”, como acusar de “traicioneros” o “malos amigos” a quienes lo enfrentan. En el resentimiento la vida es sencilla: “Alguien actuó incorrectamente, me dañó y ahora debe pagar. Quienes coinciden conmigo son mis aliados, quienes no lo hacen, son mis enemigos”.

- El resentimiento otorga una sensación de poder y control, “reforzando” la autoestima de manera facilista. El enfado y el odio son a menudo sustitutos de la responsabilidad, la fuerza, la disciplina y el compromiso. En el resentimiento uno se siente respaldado por la “justicia” y puede ocultar sus sentimientos de decepción, inseguridad, dolor y temor.
- El resentimiento permite no afrontar la situación, protege y hace sentir culpables a los demás. El resentido controla a quienes lo rodean mediante el temor y la culpa. La indignación es siempre un velo de rectitud que oculta una gran inseguridad.
- El resentimiento releva de asumir responsabilidad por el propio papel en el problema. Mientras uno se mantenga en el resentimiento, puede culpar a los demás por su sufrimiento. En tanto uno vea al problema como ajeno a sí mismo, adquiere protección (emocional y no operativa) que paga con dolor e impotencia.

Muchas personas rechazan la idea de la responsabilidad incondicional, debido a que la asimilan con autocensura y culpa. “¡No es mi culpa que Horacio no nos haya pasado la información!”, podría decir Patricia. Y estaría totalmente en lo cierto. No es su culpa; ella no eligió que eso sucediera. Pero Patricia tiene cierto poder para cambiar su respuesta a tal situación. Podría haberle preguntado a Horacio si había algo de parte suya que dificultaba la comunicación; podría haberle hecho frente y requerido que fuera más abierto; podría haberle dicho que se sentía perdida, sin saber qué hacer para encontrar una forma de trabajar juntos y pedirle sugerencias; o, si todo esto fracasara, ella aún podría respirar hondo, ver el problema desde una óptica mas amplia y perdonarlo. (Sin que ello le impidiera ir luego a ver a su jefe para pedirle que tomara

medidas en el asunto, ya que ella no encontraba la manera de coordinar acciones con Horacio.)

Siempre ocurren situaciones no deseadas. Uno puede tomar toda suerte de medidas preventivas, actuar prudentemente y cuidarse de los peligros, pero no hay forma de pasar por la vida sin contratiempos. Las preguntas que normalmente hacemos, tales como “¿De qué manera podría haber evitado sentirme herido?”, “¿Qué podría haber hecho para minimizar el peligro?”, o “¿Qué puedo aprender de esta dificultad que me ayude a encarar mejor otros desafíos?”, tienen valor operativo, pero en última instancia, no importa cuánto uno haya aprendido y hecho, siempre está expuesto al dolor. Por eso el perdón es, al mismo tiempo, una disciplina práctica y una filosofía existencial que protege el bienestar. Analizaremos cada una de estas facetas.

Perdón: efectividad, aprendizaje y creatividad

Ante el dolor, uno siente inmediatamente el impulso de retribuir el daño o guardar rencor hacia quienes lo han herido. Aun cuando estas acciones perpetúen o incrementen el conflicto, son atractivas por la satisfacción visceral (aunque momentánea) que proveen. La tentación de descargarnos es tal, que ella no se nos muestra como una opción, sino como la **única** posibilidad. Sin un ancla de conciencia y un compromiso de atención, es imposible escapar de la atracción del resentimiento. Sin una práctica de vida con perdón, la perspectiva se estrecha hasta enfocarse exclusivamente en un único (e improductivo) curso de acción: la venganza. Se pierde capacidad para pensar y actuar en forma creativa. Uno queda preso por detrás de los ojos de la víctima, reviviendo la experiencia dolorosa una y otra vez; o mirando por los ojos del vengador, intentando devolver el daño con la misma moneda.

El perdón es la clave para salir de estas limitaciones. En el perdón, uno acepta lo sucedido, sin negar el dolor por la pérdida y el deseo insatisfecho, o el miedo frente a insatisfacciones futuras. Esto produce una paz interior y una sensación de libertad profunda, más allá de las turbulencias superficiales. Al perdonar, uno se saca la coraza protectora que lo bloquea, tanto para sentir de lleno el impacto de la situación, como también para analizarla con todo detalle y, de esta forma, buscar la mejor manera de responder de acuerdo con sus intereses y valores. Mediante la aceptación compasiva, el perdón nos hace permeables a la vida y a la información que nos permite diseñar, con claridad mental, nuevas estrategias de acción. El perdón abre la mente y el corazón, permitiéndonos estar en el mundo con más compasión, energía y conciencia.

Mediante el perdón es posible resignificar el pasado e inventar nuevos futuros. Cuando uno acepta lo ocurrido (recordando que aceptar no significa eximir), es libre para visualizar y perseguir con toda resolución lo que quiere que ocurra de allí en más. Una vez que reconoce aquello que es, puede imaginar y perseguir, sin ataduras, aquello que quiere que sea. Así, se puede usar el presente doloroso como escalón hacia un futuro deseable.

Integrar el pasado y el presente como partes de un proceso de aprendizaje cambia la interpretación de lo sucedido: en vez de una desgracia (una pérdida), se puede considerar (capitalizar) como una valiosa lección (un activo). Paradójicamente, cuando acepta lo ocurrido, uno se abre a su significado; gana poder para reinterpretar el pasado. De la misma manera que la última página de una novela de espías puede cambiar el significado de todo el libro, las acciones que siguen a un problema pueden cambiar el significado de toda la historia. Este es el poder increíble del perdón: es capaz de alterar el significado del pasado.

Cuando uno sabe que puede nutrirse de cualquier hecho, se libera de aquello que lo asusta. No es que pierda el miedo o deje de sentir pena. Lo que pasa es que el miedo y la pena se vuelven aliados en el proceso de crecimiento. Con esa confianza, puede relajarse, reducir la necesidad neurótica de control y operar con la convicción de que es capaz de metabolizar las circunstancias de la vida y producir aprendizajes valiosos. Como dice Miller, "El perdón reemplaza la necesidad de anticiparse a los acontecimientos, lleno de temor y ansiedad, por la capacidad de aceptarlos con ecuanimidad y armonía e improvisar en forma creativa. El perdón permite dejar de cuestionar los hechos, para empezar a reconocer las oportunidades latentes que hay en ellos. Si la necesidad es la madre de la creación, el perdón es la partera del genio. El perdón va más allá de planificar y hacer, permitiendo en forma creciente actuar desde el ser. Así las acciones emergen desde una profunda sabiduría instintiva, que trasciende la limitada comprensión racional".

El perdón no es pasivo sino activo. Según afirma Miller, "El perdón es una curiosa paradoja que acepta todo tal como es, mientras trabaja incansablemente por un cambio total en nuestro comportamiento y conciencia. Algunos consideran que debemos sentirnos agraviados por el mundo para reparar sus injusticias. Pero un activismo consciente admite con todo respeto al enfado y al dolor, mientras nos demuestra la superioridad del perdón. La acción más efectiva y duradera emerge de una calma profunda y de una lucidez fundamental".

El perdón nace de la humildad y la compasión. Esas virtudes permiten que uno mantenga la paz aun en un estado de no saber o no entender las acciones del otro. Dentro de esa paz profunda que trasciende y enmarca la reactividad superficial, es posible considerar las acciones hirientes de la otra persona al admitir: "No sé qué lo habrá motivado a actuar así. No sé

en qué situación se encuentra, ni qué está pensando. No sé cuáles son sus intereses, necesidades, temores y preocupaciones. Tampoco sé qué historias condicionan su comportamiento. Pero sí sé que está haciendo lo mejor que puede, según su modelo mental y sus competencias, para cuidarse. No estoy de acuerdo con las acciones, pero puedo perdonar al actor. Así nos libero a ambos del ciclo creciente de conflicto y resentimiento".

Una historia personal

Hace unos años tuve una experiencia que me ayudó a darme cuenta del inmenso poder del perdón. Al fin de uno de mis cursos, una colaboradora me pidió que conversáramos. Nos sentamos en la sala vacía y ella sacó varias hojas de su cartera: contenían una larga lista de quejas para hacerme, que ella había anotado. Me preparé, tensando mis músculos y mi mente, mientras ella comenzaba a leerlas. Después de unos segundos, la escuchaba sólo con el 10% de mi atención; el otro 90% estaba ocupado en planear cómo iba a refutar lo que decía.

Mientras ella hablaba, una mezcla de enfado y deleite me embargaba. Enfado porque sus quejas eran incoherentes e infundadas, deleite porque sus argumentos eran tan ilógicos que demolerlos sería para mí un juego de niños. Sus reclamos eran por mi "falta de cuidado"; cosas tales como que yo no la había saludado una vez, que era demasiado severo en mis interacciones con ella y que había tomado más tiempo para presentar a los otros facilitadores que el que había destinado para presentarla a ella. "Esas son puras opiniones tuyas", pensé, "y no están fundadas en hechos, sino en una autoestima tan baja que necesita ser puesta de relieve en forma exagerada." "No estás exponiendo tu posición de acuerdo con nuestra metodología", continué diciéndome, "y no me estás preguntando acerca de mi perspectiva. ¡Ni siquiera estás siguiendo el

proceso de resolución de conflictos que enseñamos en el seminario!” Me resultaba difícil contenerme hasta que ella terminara, para pasar a destruir sus argumentos.

Cuando terminó con su larga letanía de acusaciones, me preparé para demoler tanto el contenido, como el proceso de su exposición. Pero en el mismo momento en que abría la boca, tuve un destello de intuición. En lugar de presentar mi contra-argumento, me sorprendí a mí mismo diciéndole: “Veo que estas dolida por cosas que han pasado y te has tomado el esfuerzo de prepararte con cuidado para tener esta conversación. Quiero honrar ese esfuerzo como se merece. Por eso, antes de responder a lo que me presentaste quiero preguntarte algo. ¿Como te gustaría ser recibida?”. (La sintaxis de la oración es inusual, pero esas son exactamente las palabras que salieron de mi boca: “*How would you like to be received?*”).)

Siguió un incómodo silencio. Un minuto, dos minutos, tres minutos en los cuales ambos nos mantuvimos callados. Entonces ella estalló en sollozos. “Nunca nadie me había hecho esa pregunta”, dijo, “nunca he sido tratada con tal consideración.” Lloró unos momentos más, en tanto yo la acompañaba en silencio. Después me miró a los ojos y me dijo que necesitaba cierto tiempo para reflexionar sobre mi pregunta. Acordamos reunirnos nuevamente según su conveniencia y se marchó. Nunca me pidió una segunda reunión para tratar su lista de quejas. Si bien no volvimos sobre el tema, después de la conversación su estado de ánimo cambió radicalmente. Se la veía mucho más segura, abierta y cálida, y pudimos trabajar mucho mejor en equipo.

Este episodio me dejó asombrado y desconcertado. ¿Qué había ocurrido que la afectó tan profundamente? ¿Cómo fue que, sin una resolución lógica del tema en cuestión, llegamos a un espacio de armonía? ¿Qué

había frenado mi lengua mordaz y dado la conciencia para respirar hondo y elegir la paz en vez de la guerra? También quedé impresionado al darme cuenta de lo cerca que había estado de explotar y descargar mi ira sobre ella, para defender mi orgullo herido. Afortunadamente, en ese momento de gracia, me embargó la energía compasiva del perdón, y fui capaz de trascender la necesidad de preservar mi ego.

Mas tarde, meditando sobre lo ocurrido, me asaltó un pensamiento casi epifánico. En él escuché una voz que venía desde lo más profundo de mi ser y me decía “Si quieres sanar el dolor, tienes que soltar tu auto-importancia” (*“If you want to heal the pain, you must loose your self-importance”*, así lo oí, ya que estaba pensando en inglés). Esta frase retumbó en mi mente. Sus ecos me golpearon hasta la médula. Aunque había estado enseñando sobre humildad y compasión durante años, en ese momento descubrí cuán poco había examinado mi propia arrogancia, mi apego a la inteligencia y a la pureza de mis herramientas conceptuales. Experimenté simultáneamente intensos sentimientos de alegría y tristeza: alegría por la posibilidad de cambiar mi futuro, tristeza por los errores del pasado. Así es la espada del aprendizaje: corta hacia delante con entusiasmo por las nuevas posibilidades y corta hacia atrás con pena por las viejas pérdidas.

El auto-perdón

La capacidad para perdonar a otros es la contra-cara de la capacidad para perdonarse a sí mismo. Lo que uno no acepta en sí mismo, es lo que critica con rigor en los demás. (Y viceversa, lo que uno critica con rigor en los demás, suele ser lo que no acepta en sí mismo.) El auto-perdón puede parecer indulgencia. No obstante, sólo flexibilizando el rigor con que uno se juzga, es posible aceptar y perdonar a sus semejantes. Cuando se vive con sensación de culpa existencial, preso de infinitas normas, también se

hacen juicios constantes sobre los demás, quienes nunca se comportan de acuerdo con el dogma.

Algunas personas temen que el auto-perdón debilite su conciencia moral. Este temor se funda en una comprensión errónea del perdón. Así como el perdón no absuelve el comportamiento dañino, el auto-perdón no borra los sentimientos de culpa que (con toda razón) uno puede tener. En cambio, el auto-perdón intenta incorporar al remordimiento como materia prima para el proceso de reparación; proceso que puede restablecer la paz interior y la armonía en los vínculos.

La culpa, experimentada conscientemente, es sumamente operativa. Como explicaremos en el Capítulo 23, “Competencia emocional” (Tomo 3), la culpa es una emoción que refleja la convicción de que uno ha causado un daño, transgrediendo sus propios valores. La culpa indica a quien la siente que se ha apartado de la buena senda, aquella que preserva su dignidad. Por lo tanto, corresponde pedir disculpas y ofrecer las reparaciones correspondientes. Mediante este acto de contrición se reconoce y corrige el error. Pero más allá del componente operativo, la resolución de la culpa demanda también una reparación emocional: el auto-perdón. Antes de perdonarse, uno puede querer pedirle perdón al otro. Pero más allá de que el otro lo perdone o no, es uno mismo quien debe perdonarse.

Este perdón implica el reconocimiento de la falibilidad del ser humano y la compasión por sus errores. No es que se condonen las propias acciones; aun perdonándose, uno puede evaluar sus actos en forma negativa. Pero al perdonarse, acepta la responsabilidad de lo ocurrido y declara su deseo de no permitir que el pasado controle su futuro. De esta manera, se libera de las garras del crítico interno.

Toda persona tiene un crítico interno. Se desarrolla en la conciencia del niño como un mecanismo de defensa: si se controla a sí mismo antes de hacer algo que no complazca a sus padres, no corre el riesgo de perder su cariño y aprobación. En principio, el crítico interno es útil; es un soporte de la disciplina necesaria para vivir en sociedad. Pero cuando este crítico se convierte en la columna principal de la personalidad, las cosas toman un cariz odioso. El crítico usa cualquier oportunidad para increparlo a uno por no ser perfecto. Es tan sagaz como despiadado. Tanto es capaz de acusarnos por no ser compasivos cuando no perdonamos a los demás, como por dejarnos usar como un trapo de piso si los perdonamos. Puede calificarnos de pusilánimes si no reaccionamos, o de violentos si lo hacemos. El censor interno emplea su tiempo poniéndonos en el esquizofrenizante doble lazo de la vergüenza (ver el Capítulo 7, Tomo 1, “Esquizofrenia organizacional” y el Capítulo 24 <?>, Tomo 3, “Autoestima e Identidad”).).

La vergüenza es una expresión de incapacidad y falta de confianza en sí mismo. Uno siente vergüenza cuando se cree incapaz de modificar sus malas conductas; no sólo cree que lo que está haciendo está mal, sino que opina que lo que está mal es quien **es**: se siente avergonzado por **ser** quien es. La vergüenza se basa en la creencia de que uno está fundamental e irremediablemente fallado y que su problema es esencial, no de comportamiento. El comportamiento erróneo es simplemente un síntoma de esa personalidad errónea. Y aunque uno cambie el comportamiento, es imposible cambiar la personalidad.

La vergüenza es lo opuesto al auto-perdón. Como Fossum y Mason⁴ escriben en *Facing Shame*, “La culpa es el núcleo emocional de nuestra conciencia. Es una emoción que aparece cuando nos comportamos en forma opuesta a nuestras creencias y valores. Pero la culpa no se refleja directamente sobre nuestra identidad, ni disminuye el sentido de nuestro

valor como persona. Una persona con culpa podría decir: 'Me sentí horrible al advertir que hice algo que violó mis valores'. O: "Estoy triste por las consecuencias de mi conducta". Haciendo esto, los valores personales se reafirman. La posibilidad de reparación existe, en tanto son promovidos el aprendizaje y crecimiento. Mientras la culpa es un doloroso sentimiento de pena y responsabilidad por las propias acciones, la vergüenza es un sentimiento doloroso sobre nosotros mismos como personas. La posibilidad de reparación parece excluir a la persona avergonzada, porque la vergüenza es un tema de identidad, no un fallo en el comportamiento. No hay nada para aprender de ella, y ningún crecimiento se abre por tal experiencia, porque esta sólo confirma los sentimientos negativos de una persona sobre sí misma".

La vergüenza no proviene de un comportamiento impropio, sino de la creencia de que uno no puede cambiar, que hay algo fundamentalmente malo en su identidad. Como dice Patrick Miller, "Si dañamos a alguien, o violamos nuestro sentido de lo correcto e incorrecto, experimentaremos alarma. En respuesta a esa alarma interna, necesitamos admitir nuestro error para corregirlo o tratar de compensarlo. Por lo menos, necesitamos comenzar a cambiar internamente para llegar a ser alguien que no volverá a cometer dicho error. Cuando no hacemos nada, interna o externamente, comenzamos a acumular vergüenza".

El perdón elimina la vergüenza. Como filosofía de vida, la compasión permite verse (y ver a sus semejantes) como un ser humano que está haciendo lo mejor que puede dadas sus circunstancias, su conciencia y sus capacidades. Aun cuando en un análisis posterior verifiquemos que las acciones estaban equivocadas, en el momento siempre hacemos lo posible por actuar "bien". Lo que sucede es que "bien" es un juicio automático e inconsciente, basado en modelos mentales condicionados por la historia personal y cultural. Al prestar atención a sus acciones, uno

puede descubrirse insatisfecho por su comportamiento. Entonces, en vez de permitir que el crítico interno lo avergüence, sumiéndolo en un pozo depresivo, puede ver la situación como una oportunidad para disculparse, pedir perdón y restablecer su dignidad. Siempre es posible hacer eso, pues el libre albedrío del ser humano garantiza que, más allá del pasado, este puede elegir cuáles serán sus acciones en el presente. Esta elección tiene la facultad de restablecer la integridad, al coordinarse de manera impecable con los valores de la persona.

Pero perdonarse y escapar del crítico interno no es nada fácil. Cuando uno toma conciencia de la trampa que se tiende a sí mismo al culparse constantemente, suele experimentar enfado. “¡No debería juzgarme tan duramente!”, piensa entonces. Pero esto simplemente es otra variación poco compasiva de la misma melodía. Criticarse por ser tan crítico lo pone a uno ante un nuevo dilema y lo aleja aún más de la auto-compasión. ¡El crítico que tenemos se nutre hasta de la auto-crítica!

La única salida a este dilema es un acto de aceptación radical. Para trascender los juicios y enmarcarlos en la auto-aceptación, es necesario comenzar por no juzgar al crítico interno y reconocer que esta parte de sí también merece compasión. En tanto uno no acepte a su crítico interno con compasión y respeto, este mantendrá su rigidez justiciera. Pero cuando uno es capaz de hacer las paces consigo mismo, incluyendo a su crítico, empieza a aceptarse como el ser que es, perdone o no a los demás. Al perdonar al crítico interno, uno encuentra el equilibrio necesario para abrir su corazón hacia la aceptación de otras personas.

Como dice Miller, el auto-perdón es la única virtud que, después de miles de reveses, nos permite volver a tener éxito. Es la única cualidad que nos impulsa a crecer, incluso cuando fracasamos. En el espíritu del perdón no hay espacio para la frustración. Cada error es otro escalón en el proceso

de aprendizaje. Cuando uno adopta al perdón (para sí mismo y para los demás) como filosofía de vida, puede identificar los errores con compasión y sin excusas. Esto cambia su mecanismo de vergüenza y defensividad hacia una actitud responsable y proactiva en la vida.

El perdón a otros

Para perdonar a otros es imprescindible comprender sus acciones con compasión. *Compasión* es la convicción total de que todo ser humano está haciendo lo mejor que puede dadas las circunstancias que atraviesa y su nivel de madurez. Más allá del acuerdo o desacuerdo con el comportamiento del otro, más allá incluso de oponerse (y hasta usar la fuerza) contra él, uno puede mantenerse consciente en el terreno de la compasión. Puede actuar con paz, ecuanimidad y sin oposición frente a los desafíos que plantean quienes lo rodean. Esta es la base de la acción efectiva. Es imposible actuar eficientemente **desde** la emoción, cuando uno está totalmente “secuestrado” por ella. La acción con mayor probabilidad de éxito, la acción con máxima garantía de integridad (armonía con los valores), es la acción que uno emprende **con** la emoción, usándola como consejera, aunque sin cederle el control.

También ayuda a perdonar darse cuenta de que nadie le hace nada **a** uno. Las acciones de los demás son lo que ellos hacen, basados en sus creencias y sus emociones, al encontrarse en determinadas circunstancias. Dichas acciones tienen efecto sobre uno y, hasta pueden ser influidas por uno, ya que uno y su comportamiento son parte de las circunstancias del otro. Pero estas acciones no están dirigidas **hacia** uno. De hecho, uno sólo participa de la conciencia del otro después de haber sido “filtrado” por sus modelos mentales.

Como explicamos en el Capítulo 5, “Modelos mentales” (Tomo 1), toda persona vive en una especie de submarino perceptual, desde el cual puede darse cuenta sólo de aquellas cosas que se ajusten a sus instrumentos. Y aun esas cosas aparecen distorsionadas por el propio proceso de percepción. Por ejemplo, cuando uno de mis empleados viene a hablarme, no sólo viene a hablar conmigo como una persona de carne y hueso; viene a hablar con un jefe. Y su percepción de ese jefe (yo), estará afectada por sus experiencias anteriores con otros jefes, por los modelos culturales de los papeles de jefe y empleado, por su historia familiar (relaciones con sus padres u otras figuras con autoridad), por su estado de ánimo en el momento, etc., etc. Al “procesarme” por todos esos filtros perceptuales, lo que llega “de mí” a su conciencia es bien poco. De la misma forma, lo que me dice “a mí”, desde esa conciencia, es bien poco.

Aun cuando sus palabras puedan ser hirientes, escuchándolo con compasión, me doy cuenta de que no me está hablando a mí. Lo que dice va dirigido **a su imagen de mí**. Y no tengo razones para defender dicha imagen. Puedo escuchar con calma lo que me dice, pues estoy desapegado, no me siento en riesgo alguno. *La tranquilidad no es un acto de disciplina, sino de conciencia*. Si alguien me dijera que soy “la mujer mas fea del mundo”, no lo tomaría como un insulto. No porque crea que soy “bonita” sino porque sé, con toda seguridad, en lo profundo de mi ser, que soy un hombre y no una mujer. Más bien ante tal intento de agresión tendría curiosidad por saber qué le hace al otro pensar que soy la mujer más fea del mundo. Esta levedad frente a un supuesto “ataque” es la marca inconfundible de la compasión y el perdón.

Lo mismo pasa cuando mi hija de cinco años, yéndose enojada a la cama, me dice que soy “malo porque no la dejo ver la tele”. No necesito enojarme para actuar con resolución. Ambos sabemos que no hay discusión: ella se va a la cama. Pero ante su comentario, no tengo

ninguna necesidad de defenderme o increparla. Sería completamente ridículo gritarle: “¡Mocosa insolente!. ¡Cómo se le ocurre hablarle así a su padre!”. Más que ridículo, sería inconsciente, implicaría abandonar mi madurez y retornar a la edad mental de cinco años para entablar una pelea. No necesito probar “que soy el que manda” usando la fuerza. Sólo necesito comprender que mi hija está frustrada porque quería ver la tele y yo no la dejo. Es totalmente lógico. De hecho, ni se me ocurriría pedirle que se vaya contenta a la cama. Lo único que quiero es que se vaya a la cama, aun frustrada.

Volvamos a la conversación con mi empleado. Si me presenta una queja, puedo escuchar en dos niveles. Primero, considero sus palabras en el nivel operativo. ¿Tiene fundamento su reclamo? ¿He roto algún compromiso o expectativa reciproca? ¿Estoy haciendo cosas que hacen que su vida sea más difícil? De acuerdo con mi evaluación, deberé elegir, o no, acciones correctivas. Pero al mismo tiempo, considero sus palabras en un nivel esencial. ¿Qué está viendo esta persona que yo no veo? ¿Cómo puedo ayudarla a resolver su sufrimiento? ¿Cómo puedo desapegarme de la necesidad de tener que defender mi identidad? ¿Qué oportunidad tenemos para usar esta situación en aras de mejorar nuestro vínculo?

El principio general es que quien está más consciente es responsable de mantener la ecuanimidad. Quien puede anclarse en la compasión y el perdón, tiene la posibilidad de transformar el enfrentamiento en una oportunidad de aprendizaje y acercamiento. Para pelear hacen falta dos. Para evitar una pelea sólo hace falta uno.

Evitar la pelea es una apuesta por la paz, no un acto de cobardía. Disolver el enfado no significa para nada mantenerse inactivo ante una agresión. No es necesario estar enojado con el tigre para cuidarse de la

fiera; ni para matarla, si ataca. Cuando uno va por el monte, necesita prestar atención y prevenirse frente al peligro. Pero esta actitud no requiere que uno se convenza de que la fiera “no tiene derecho” a atacarlo. Ella hace lo que hacen los animales salvajes. Y uno debe prepararse para responder a esa conducta, más allá de sus juicios sobre el bien y el mal. De hecho, es mucho más fácil responder con fluidez, cuando uno no se halla limitado por sus ideas sobre aquello que debería o no debería hacer el otro.

Deber ser o compromiso

La filosofía del deber ser es uno de los grandes escollos al perdón. Al pensar en términos absolutos sobre “lo correcto” (aquello que debe ser) y “lo equivocado” (aquello que no debe ser), uno queda ciego a la influencia de sus modelos mentales sobre sus parámetros de “rectitud”. Desde la arrogancia, se pontifica sobre la “verdaderas” normas morales que todo el mundo debería seguir y sobre los castigos que deberían aplicarse a quienes violen esas normas.

La discusión, tanto sobre la existencia o no de valores absolutos, naturales o revelados, como sobre la capacidad del hombre para aprehenderlos, tiene miles de años. Mucha sangre ha corrido por tratar de determinar una conclusión. No pretendemos definir un tema tan espinoso aquí. Nuestro propósito es mucho más humilde: permitir que las personas encuentren una manera pacífica de comunicarse, más allá de sus diferentes interpretaciones sobre qué es “lo correcto”. En el Capítulo 24, “Valores y virtudes”, se estudia con más detenimiento el tema de la ética universal. Por ahora simplemente dejamos constancia de nuestra posición: creemos que existe un axioma universal que se deriva de la naturaleza misma del hombre. Dicho axioma funda una ética y una

práctica de la libertad. Ese axioma puede ser expresado como un voto de no agresión:

Me comprometo a no iniciar el uso de fuerza (actos de agresión mediante violencia física, amenaza, robo, fraude, etc.) contra otro ser humano o su propiedad, en forma directa o mediante mandatarios. La **única** razón por la que me permitiré usar la fuerza (y en su mínima expresión necesaria), es la defensa propia o de mis seres queridos.

Es perfectamente factible hacer este voto, como un acto de integridad personal, independientemente de que los demás lo hagan o no. No se necesita siquiera afirmar la naturaleza universal de este principio para sostenerlo como guía en la vida. Esto es posible porque uno **se compromete** a vivir de esta forma, no porque sea la única forma en que **se debe** vivir (de hecho, muchísima gente no se comporta así), sino porque es la única forma en la que **uno quiere** vivir. El voto no es una norma impuesta, sino un **compromiso existencial**. Una manera de comportarse que define una manera de estar y ser en el mundo.

Este principio implica necesariamente tolerancia, reconocimiento y respeto (aunque **no** acuerdo), con la perspectiva del otro. La clave para la comunicación y el respeto mutuo es pasar de una filosofía del deber ser, a una de preferir o de comprometerse. En vez de “esto no está bien”, “no deberías hacer esto” o “estás en falta”, uno puede decir “esto no me gusta”, “preferiría que no hicieras esto” o “me duele que hagas eso”. En vez de “no tienes derecho...”, “debes cambiar” o “no podemos seguir así”, podría decir “tus acciones son incongruentes con mis valores”, “te pido que reconsideres tu decisión” o “no estoy dispuesto a seguir de esta manera”. Es posible comportarse con aplomo asertivo sin ser agresivo.

Conclusión

Desde la conciencia del perdón, la experiencia que Patricia tuvo con Horacio habría sido muy distinta. Cora la vería preocupada, cansada y dolida, pero no furiosa. La semana ha sido difícil, llena de desafíos; Patricia tiene que tomar decisiones sobre cómo responder a ellos.

- Estoy desconcertada - le confiesa Patricia a su amiga -. Horacio no está dispuesto siquiera a hablar de los problemas que tenemos. Traté de invitarlo a conversar varias veces, pero no tuve éxito. Por primera vez desde que aprendí las herramientas conversacionales, me encuentro en un callejón sin salida. Me siento frustrada, enojada y apenada al mismo tiempo. Me duele que Horacio se lo pase acusando de incompetencia a nuestro departamento, mientras él rompe una promesa tras otra.

- Te entiendo Patri -se compadece Cora-; parece que te tocó tratar con un mal bicho.

- Podría decirlo así, pero prefiero pensarlo como un desafío. Desafío que, por ahora, excede mi capacidad de respuesta. Pero no quiero desaprovecharlo. Quiero aprender a manejar situaciones como esta, para no tener que repetirlas en el futuro. En cierta medida, tengo que reconocer que Horacio es un maestro; un maestro insoportable, pero maestro al fin.

- Así las cosas, ¿qué puedes aprender de todo esto? -pregunta Cora.

- Primero que nada, a perdonar a Horacio -reflexiona Patricia mientras acaricia el vaso.

- ¿Perdonarlo? ¡Si te está haciendo la vida imposible! Ni siquiera te pidió perdón por todo lo que te hizo.

- Justamente. Necesito despegarme de la rabia que tengo, para poder pensar con claridad. Mientras le siga echando a él la culpa de mis problemas, me voy a quedar en la posición de víctima resentida. Y desde allí es difícil modificar nada. Por eso quiero perdonarlo, cerrar el pasado y tomar medidas para mejorar el futuro.

- Pero si lo perdonas, es como admitir que él tiene razón -desafía Cora-, te estás dejando humillar.

- Para nada. Su comportamiento me parece deleznable y por eso voy a hacer lo que fuere necesario para cambiar la situación, pero no creo que su comportamiento sea en mi contra. De hecho, ni siquiera me conoce mucho que digamos. Me parece que lo que hace con nosotros es lo mismo que hace en todos lados. Casi me da lástima por él: vivir la vida así debe de ser duro...

- Pero, ¿no estás ofendida?

- No. Ahora que lo pienso, la situación me hace acordar de algo que me pasó ayer mientras iba caminando para mi casa. Al pasar frente al jardín del vecino, su perro se abalanzó contra la reja y empezó a ladrar. No sabes el susto que me dio. Mi primera reacción (después del sobresalto), fue de enojo e indignación...¡con el perro! Al instante me empecé a reír. Enojarme con un perro, qué locura. El perro simplemente estaba haciendo lo que hacen los perros. No me lo hacía **a mí**; habría ladrado ante cualquiera que hubiera cruzado frente a la reja. Seguí mi camino, tomando el episodio como un mensaje de la vida al cual prestar atención. Si no hubiera estado totalmente enfrascada en mis pensamientos, me

habría dado cuenta de que el perro estaba detrás de la reja y no me hubiera sobresaltado en absoluto.

- En mi opinión -dice Cora con gesto severo-, el dueño debería entrenar al perro para que no moleste a la gente.

- En mi opinión, también. Pero el hecho es que no lo hizo. Dada esa situación, tengo dos opciones: quedarme molesta (cosa que me arruinaría el día y no le causaría ningún problema al perro ni a su dueño), o perdonar y seguir adelante con mi vida en paz. Yo prefiero la segunda, ¿y tú?

- Por supuesto, la segunda es mejor. Pero no es tan fácil controlar las emociones. De todas maneras, ¿qué tiene que ver esto con Horacio?

- ¡Tal vez que Horacio es como un perro! -ríe Patricia-. No. El punto es que cuando me di cuenta de que el perro no me estaba atacando a mí, se me fue el enfado contra él. Cuando pienso que Horacio no me está atacando a mí, se me va el enfado y me resulta mucho más fácil perdonarlo.

Cora responde incrédula: -Pero entonces, ¿no vas a hacer nada al respecto?

- Por supuesto que sí -asegura Patricia con decisión-. El lunes voy a invitar a Horacio a hablar con mi jefe, para aclarar todos los problemas y las dificultades que tenemos.

- No va a querer ir -opina Cora torciendo la boca.

- Probablemente. Entonces iré yo sola, después de avisarle a Horacio. Le explicaré a mi jefe la situación (incluyendo que Horacio se niega a hablar conmigo o ir a verlo) y le pediré que intervenga porque yo ya no sé qué más hacer.

- Eso será una buena lección para Horacio.

- Tal vez sí, tal vez no. Pero no lo hago para darle una lección. Lo que quiero es vivir en paz...

* * *

Uno puede pensar en el perdón como un regalo que les da a los demás, como un gesto que demuestra al mundo cuán generoso es. Al perdonar, uno se siente complacido consigo mismo, orgulloso porque está siendo virtuoso.

Pero el verdadero perdón no es para los demás. Uno perdona, ante todo, por y para sí. El perdón puede ayudar a resolver problemas, puede restablecer vínculos y hasta ayudar a que las personas se sientan mejor. Pero esos son beneficios colaterales. La ventaja principal es que, al perdonar, uno se libera del resentimiento y puede re-dirigir su energía emocional para hacer frente al problema operativo. Al perdonar-se, uno se libera de la vergüenza y puede dedicarse a corregir aquellas acciones que le generan culpa. El perdón es la forma en que uno abandona las ataduras con el pasado y proyecta sus sueños al futuro.

Apéndice: Un ejercicio sobre el perdón

El perdón es un ejercicio que demanda comprender, más allá de todo juicio, la perspectiva del otro. El perdón no es una elección aislada, sino una competencia que se adquiere por medio de prácticas. Ofrecemos aquí un ejercicio para desarrollar esa práctica. Se puede hacer mentalmente, escribiéndolo, conversando con un amigo o con un coach.

Piense en una situación donde crea que alguien le ha hecho daño. (Comience con una situación liviana; una vez que fortalezca sus “músculos de perdonar”, podrá trabajar con situaciones más pesadas.) Reconozca su enfado y su rabia sin intentar alterarlos. Simplemente advierta qué siente al estar enojado y perturbado y ubique esos sentimientos en su cuerpo.

Cuando esté listo, pregúntese: “¿Qué me molesta?”. Registre los pensamientos y sentimientos que vienen a su mente cuando considera la pregunta y pregúntese nuevamente: “¿Y cuál es el asunto más profundo que está por detrás de eso que me molesta?”. Registre los pensamientos y sentimientos que vienen a su mente cuando reflexiona sobre la pregunta y vuelva a preguntarse: “¿Y cuál es el asunto aún más profundo que está por detrás de eso?”. Continúe haciéndose la misma pregunta en tanto sienta que encuentra nuevas respuestas y aprendizajes sobre usted mismo.

Cuando esté listo para continuar, pregúntese: “¿Qué me enfada de esta situación? ¿Cuáles son los parámetros o valores que (creo) han sido vulnerados? ¿Quién es el responsable de esas transgresiones?”. Simplemente registre sus pensamientos. No busque una respuesta rotunda, correcta o incorrecta; acepte lo que venga a su mente como la respuesta relevante para usted. Entonces pregúntese: “¿Por qué este es un tema importante para mí?”. Registre su respuesta y vuelva a

preguntarse: "¿Y por qué esto es importante para mí?". Siga así hasta quedarse sin nuevas respuestas.

Cuando esté listo para continuar, pregúntese: ¿"Qué me duele de todo esto?". Registre sus pensamientos y sentimientos y pregúntese: ¿"Y qué percibo por debajo de esa tristeza?". Y nuevamente: ¿"Y qué percibo más abajo aún?". Continúe así en tanto encuentre nuevas respuestas.

Cuando esté listo para continuar, pregúntese: ¿"Qué me inquieta?". Registre lo que venga a su conciencia y continúe: ¿"Y cuál es el miedo que está por debajo de eso?". Y nuevamente: ¿"Y qué miedo yace aún más abajo de ese miedo?". Siga mientras encuentre nuevas respuestas.

Cuando esté listo, pregúntese: "¿Qué quiero que pase?". Registre la respuesta e indague entonces en forma más profunda: "¿Y qué lograré si obtengo eso? ¿Qué deseo verdaderamente?". Continúe formulando estas preguntas en tanto aparezca nueva información.

Finalmente pregúntese: "¿Qué puedo hacer o pedir, para conseguir lo que quiero?". Advierta cuáles respuestas obtiene y continúe: "Y si esto no funciona, ¿que más puedo hacer para conseguir lo que en verdad quiero?". Hágase esta pregunta varias veces y tome nota de los diferentes caminos en los cuales usted puede tener el poder para satisfacer sus necesidades más profundas, aun si la situación superficialmente parece inalterable. Incluso si todas las vías operativas parecen cerradas, siempre puede preguntarse: "¿Qué necesito hacer para sentirme en paz conmigo mismo, aunque no consiga lo que quiero?".

La siguiente parte del ejercicio es una visualización, un encuentro imaginario con la persona con la cual está enfadado. En esa reunión, usted le puede contar su visión del tema, su rabia, dolor, tristeza, temor,

sus deseos y su pedido. La otra persona no tiene que responderle; la práctica es para que usted pueda articular, en presencia del otro, sus auténticos pensamientos y sentimientos. Encuentre un lugar tranquilo, realice unas profundas respiraciones y vaya hacia su interior para hacer la experiencia.

Ahora imagine que en lugar de comunicarse con la parte visible de esa persona, usted es capaz de hacerlo con su parte más profunda, su ser esencial. Encuentre el alma de la persona y entable una conversación de alma a alma. Pídale que lo ayude por medio de una explicación y escuche cómo ella le explica por qué su personalidad eligió las acciones que ejerció y cómo esas acciones fueron lo mejor que su personalidad pudo hacer, dada la situación y su nivel de madurez. Escuche con su corazón, entendiendo compasivamente las debilidades y flaquezas de la personalidad visible del otro.

Después de la visualización, puede ensayar este ejercicio de esclarecimiento con un amigo-coach. Este puede jugar el papel de quien escucha. (Antes de hacer eso, por favor relea el Capítulo 17, “Comunicación multidimensional”.) En ese punto, usted podría sentir el deseo (o no) de tener una conversación real con la persona con la que tuvo el problema. Este último paso es el más delicado. Aunque es útil, no es necesario para obtener la mayoría de los beneficios del ejercicio. Si desea intentarlo, por favor, hágalo con cuidado.

Referencias

1. Casarjian, Robin: *Perdonar*, Buenos Aires, Ediciones Urano, 1997.
2. Miller, Patrick: *A Little Book of Forgiveness*, New York, Penguin, 1994.
3. Levine, Steven: *¿Quién Muere?*

CAPÍTULO 19

Meditación, energía y salud

El primer paso hacia la conciencia es prestar atención al siempre cambiante entorno de pensamientos, sentimientos y percepciones que obstruyen nuestra mente y erosionan nuestra atención. Perdidos en nuestro diálogo interno, sólo estamos parcialmente despiertos, caminando como sonámbulos por la vida...

Joan Borysenko, *Cómo alcanzar el bienestar físico y emocional mediante el poder de la mente*¹

Te hablas demasiado a tí mismo. No eres el único que hace esto. Todos lo hacemos. Mantenemos nuestro mundo con nuestro diálogo interno. Un hombre de conocimiento sabe que el mundo cambiará completamente tan pronto como deje de hablarse a sí mismo.

Carlos Castaneda, *Las enseñanzas de Don Juan*²

Dos monjes caminaban por la margen de un río al amanecer, buscando un buen punto para vadearlo. A raíz de los deshielos primaverales, el río estaba sumamente crecido y el único sendero en muchos kilómetros a la redonda se hallaba casi medio metro por debajo del agua. En la orilla había una joven mujer con un vestido de seda, paralizada frente al río torrentoso. Viendo a los monjes, alzó hacia ellos sus ojos atemorizados y suplicantes. Sin decir una palabra, el primer monje la tomó en brazos y la

llevó en andas hasta depositarla al otro lado del río. Los dos monjes continuaron luego caminando en silencio hasta el atardecer, momento en que los votos de su orden les permitían volver a hablar.

--¿Cómo te atreviste a alzar en brazos a esa mujer?! --estalló airado el segundo monje--. Sabes muy bien que tenemos prohibido siquiera pensar en mujeres, mucho menos tocarlas. Has mancillado tu honor y el de todos tus hermanos. ¡Eres una desgracia para nuestra orden! --exclamó sacudiendo un índice acusador frente a su compañero.

--Mi querido hermano --dijo el primer monje con toda calma--, yo dejé a esa mujer del otro lado del río al amanecer. Eres tú quien la ha estado cargando todo el día.

Hay quienes han llamado a la mente “el órgano de la miseria”, nombre ganado por su capacidad para arruinarnos la vida con incesantes elucubraciones. A pesar de estar aparentemente “dentro”, de ser “parte” de nosotros, la mente suele comportarse con total autonomía; hace lo que quiere sin contemplación alguna por nuestros deseos. Cualquiera que haya pasado una noche de insomnio preocupado por un examen, o haya lidiado infructuosamente con un resentimiento recalcitrante sabe de qué estoy hablando. ¿Quién no ha pasado horas de ansiedad imaginando escenarios absolutamente improbables? ¿Quién no ha “cargado mujeres” en su mente largo tiempo después de haberlas descargado físicamente?

El problema es que para el cuerpo, la información de la mente es automáticamente verdadera. Es imposible distinguir si proviene de una percepción del mundo externo o de una imaginación creada exclusivamente en el mundo interno. Esta indiferenciación es a la vez la enfermedad y la raíz de la cura. Por un lado, la actividad incesante de la imaginación genera gran parte del estrés en nuestras vidas. Por el otro, si uno pudiera entrenar a su mente para generar pensamientos armónicos,

esta se convertiría en fuente inagotable de paz y felicidad; independientemente de las circunstancias externas. (Estudiamos este tema en forma mucho más profunda en los capítulos 24, “Valores y virtudes” y 26, “Optimismo espiritual” en el Tomo 3.)

Un sencillo experimento utilizado por el psiquiatra de Harvard Steven Locke, revela la misteriosa conexión entre pensamientos y reacciones fisiológicas. En este mismo momento, haga una respiración profunda mientras cuenta mentalmente tres...dos...uno... y relaja su cuerpo. A continuación, imagine que está en su cocina. Diríjase al refrigerador, ábralo y tome de él un limón amarillo y jugoso. Sienta su peso en la mano y note su forma ovalada. Mueva un dedo por su superficie y raspe la piel con la uña. Sienta el olor agri dulce en su nariz y la humedad en sus dedos. Ahora ponga el limón sobre la mesa, tome un cuchillo y córtelo al medio. Lleve una de esas mitades a su boca y pase la lengua por la superficie jugosa...

¿Nota alguna reacción fisiológica? La gran mayoría de las personas fruncen los labios y comienzan a salivar como si estuvieran de hecho lamiendo un limón. Esto es sorprendente, ya que las glándulas salivales no están consideradas como parte del sistema fisiológico bajo el control voluntario. Reiterando, el cuerpo no puede discernir claramente entre lo que está pasando y lo que uno está imaginando. Así como las fantasías ansiosas de ser atacado por un ladrón (o por un virus) generan una reacción de estrés, las fantasías placenteras de hallarse en un entorno pacífico y relajado generan lo que el Dr. Herbert Benson³ llamó “la respuesta de relajación”.

En sus investigaciones, el fundador de la Mind-Body Clinic de la Universidad de Harvard encontró que así como el ser humano tiene una reacción automática de “huir o pelear” frente a desafíos estresantes del

contexto, tiene también una reacción automática de "relajarse" cuando el entorno es propicio. Benson probó en repetidos experimentos que este estado de relajación puede ser producido por cualquier forma de concentración mental que distraiga al individuo de las preocupaciones y ansiedades habituales. Esta "respuesta de relajación" es un mecanismo innato que opera desde el hipotálamo, más allá de toda voluntad de la persona. Los seres humanos tenemos, por derecho natural, la capacidad de relajarnos.

Más aún: la serenidad parece ser el estado natural de la mente cuando esta se desembaraza de las fuentes usuales de preocupación. Una historia apócrifa cuenta que alguien le preguntó a Miguel Ángel cómo era capaz de tallar sus maravillosas esculturas. "Simplemente extraigo la parte del mármol que está de más", contestó. Parece ser que el secreto de una mente y un cuerpo sanos son similares: extraer la duda, el miedo, el enfado, la preocupación, la angustia y otras cavilaciones que "están de más". Cuando uno desactiva estas rutinas automáticas creadas por condicionamientos históricos, lo que queda es belleza y salud. El descubrimiento de este núcleo de paz y felicidad interior es uno de los más importantes hallazgos que puede realizar una persona.

Cuando la respuesta de relajación se hace presente, el pulso y la presión arterial descienden. El ritmo respiratorio se hace más lento y baja el consumo de oxígeno, ya que decae la necesidad de energía. Las ondas cerebrales cambian del tipo beta, que corresponde al estado de alerta, a las del tipo alfa, que corresponde al estado de relajación. El flujo de sangre a los músculos decrece y es redirigido al cerebro y a la piel, produciendo una sensación de tibieza y serena disposición mental. La electroconductividad de la piel aumenta, la tensión muscular se afloja y el cuerpo adopta un estado de placidez. (Analizamos estos cambios fisiológicos con más detalle en el Capítulo 21, "Emociones".)

El estrés no es malo en sí mismo. La respuesta automática de “huir o pelear” ha subsistido en las capas más profundas del cerebro humano gracias a su “poder de supervivencia”. Siguiendo un argumento darwiniano, podemos imaginarnos a nuestro antecesor en su caverna, sentado frente al fuego. Al ver una sombra “parecida” a la de un predador, nuestro ancestro salta inmediatamente y huye. Más adelante habrá tiempo para verificar si la sombra correspondía realmente a un animal peligroso o no. Si un actuariólogo analizara este comportamiento, observaría que el coste de un error de tipo dos (escapar creyendo que hay peligro cuando la sombra es en realidad de alguna cosa inofensiva) es totalmente irrisorio con respecto al coste de un error de tipo uno (no escapar creyendo que la sombra es de alguna cosa inofensiva cuando en realidad se trata de un tigre colmillos de sable). Durante decenas de miles de años, la necesidad de actuar con urgencia fue “cableada” (*hard-wired*) en el hipotálamo homínido.

Pero así como la situación de riesgo demanda una respuesta explosiva, la finalización del riesgo demanda una rápida extinción de esa respuesta. Cuando el cuerpo entra en estado de emergencia (estrés), utiliza todas las reservas disponibles sin pensar en su reposición; uno “quema la vela por los dos extremos”. Esta potencia “turbo” es insostenible. Por eso, luego de la actividad, el ciclo normal implica la entrada en un estado de relajación. Esto se daba en forma natural para el cavernícola. Así como el peligro se presentaba de manera nítida, también se ausentaba en forma clara, finalizando entonces la necesidad del estrés para retornar las condiciones de tranquilidad.

El problema es que los desafíos que hoy enfrentamos son muy distintos de los que aquejaron a nuestros ancestros pre-históricos. En vez de tigres, los predadores que nos amenazan son competidores que intentan

penetrar en nuestros mercados. En vez de inundaciones súbitas, los cambios climáticos que nos amenazan se desarrollan a lo largo de décadas. En vez de combates sangrientos, hoy tenemos presentaciones ante el directorio o discursos públicos. Los desafíos modernos son más sutiles y requieren acciones menos extremas que los antiguos, pero al mismo tiempo, no tienen un claro punto de finalización. Además, gracias a la gran capacidad mental del hombre moderno para imaginar y fantasear, le es posible vivir permanentemente en un estado de excitación preocupada. A diferencia del estrés normal, este estado es llamado “distrés” (angustia o aflicción). El distrés es hoy una de las principales fuentes de enfermedad mental y física.

Una metáfora que aclara la diferencia entre estrés y distrés es la de un timbre. Si opera correctamente, suena cuando el botón es oprimido y calla cuando la presión sobre el botón cesa. La presión es el estrés y el sonido una respuesta congruente. Pero si el timbre sufre un cortocircuito, aun cuando el botón deja de ser oprimido, continúa sonando. Eso es distrés: una alarma permanente basada en un “fantasma” del pasado (el momento en que alguien realmente apretó el botón). Otra analogía es la de un músculo. En su operación normal, las fibras musculares se contraen para producir movimiento y luego se relajan volviendo a su estado de extensión natural. Pero si el músculo sufre un calambre, aun cuando el cerebro deja de enviar impulsos de contracción, las fibras continúan tensas, lo que se acompaña de intenso dolor.

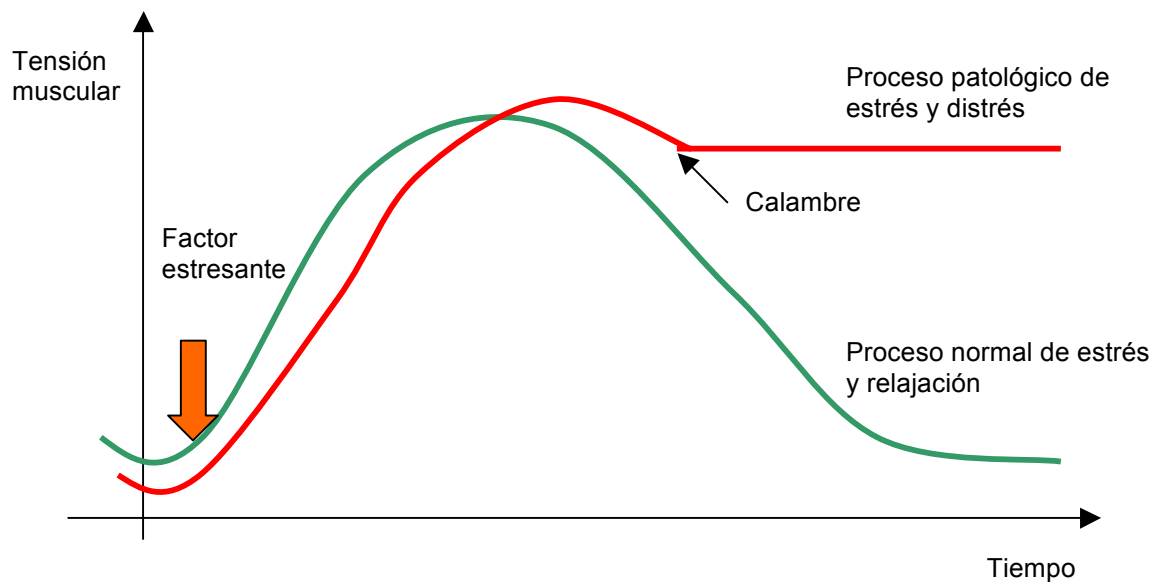


Figura 1: Analogía entre calambre y distrés

Lamentablemente, la mayoría de los seres humanos vivimos en un estado permanente de “calambre mental”. Esto no sólo tiene consecuencias físicas o psicológicas personales. El impacto del estrés afecta a la sociedad como un todo y a cada una de sus organizaciones (empresarias o no). De acuerdo con un estudio realizado en los Estados Unidos referido en el libro *Stress Management*⁴,

- 30 millones de norteamericanos sufren de alguna forma grave de enfermedad cardiovascular (cuya causa se atribuye a razones de comportamiento y estrés);
- 1 millón de norteamericanos sufren un ataque cardíaco cada año;
- 25 millones de norteamericanos sufren de alta presión arterial;
- 8 millones de norteamericanos sufren de úlceras;
- 12 millones de norteamericanos sufren de alcoholismo;
- 5.000 millones de dosis de tranquilizantes se prescriben cada año;
- 3.000 millones de dosis de anfetaminas se prescriben cada año;
- 5.000 millones de dosis de barbitúricos se prescriben cada año;

- 19.400 millones de dólares se pierden cada año en las empresas debido a muertes prematuras;
- 15.600 millones de dólares se pierden cada año en las empresas debido al alcoholismo;
- 15.000 millones de dólares se pierden cada año en las empresas debido a ausentismo relacionado con el estrés;
- 700 millones de dólares se gastan anualmente en el reclutamiento de reemplazos para ejecutivos con enfermedades cardiovasculares.

A estos números impersonales hay que sumarles el dolor y el sufrimiento de las víctimas del estrés y de sus seres queridos.

El manager estresado

Este no es un libro de salud sino de management. ¿Por qué, entonces, prestar atención a estos temas? En pocas palabras, porque, como dice el refrán, uno no puede ser mejor manager que persona. Obviamente es imposible liderar con efectividad si uno está muerto. Es igualmente obvio que la salud física, emocional, mental y espiritual constituyen la infraestructura desde la cual se construye un management de alto desempeño.

Como dice Tony Schwartz⁵, “Si hay una cualidad que los ejecutivos desean para ellos y sus empleados es un alto rendimiento sostenido de cara a la presión constantemente creciente y al cambio. Pero la fuente de este rendimiento es tan evasiva como la fuente de la juventud. Los teóricos del management han buscado durante mucho tiempo identificar precisamente qué hace que algunas personas brillen bajo presión y otras se apaguen. Creemos que han dado sólo con respuestas parciales: recompensas materiales, culturas apropiadas, management por objetivos.

El problema con la mayoría de estas teorías es que sólo se ocupan de las personas desde el cuello hacia arriba, conectando el alto desempeño exclusivamente con la capacidad cognitiva. (...) Es necesario desarrollar una perspectiva integral que incluya el cuerpo, las emociones, la mente y el espíritu”.

Los managers pueden desempeñarse razonablemente incluso con severas desventajas. Todos conocemos ejecutivos exitosos que fuman, toman alcohol, están excedidos de peso, rara vez practican deporte, y sufren de serios malestares físicos. Igualmente, hay personas con altos cargos en las organizaciones que carecen de competencias emocionales, mentales y conversacionales. También existen quienes triunfan sin nunca elaborar una visión de su vida o encontrar un propósito trascendente en su trabajo. Pero estas personas no están rindiendo su máximo potencial. Son exitosas no *gracias a* sino *a pesar* de sus hábitos. Y uno se pregunta, si son exitosas con dos pistones tapados, ¿qué no podrían hacer si tuvieran un motor bien afinado?

Probablemente muchas de estas personas estén operando más allá de su capacidad de regeneración física, emocional, mental y espiritual. Poco a poco las demandas de energía van consumiendo sus reservas, erosionándolos. (La erosión no se restringe a ellos, sino que se extiende también a sus relaciones laborales y familiares.) La conclusión de este proceso no es agradable (ni barata): desde un surmenage hasta un ataque cardíaco, pasando por úlceras, divorcios, aislamiento social, etc. Vivir consumiendo más de lo que se gana es una receta para el desastre financiero, físico y psicológico. La única manera de operar sostenidamente en un estado de óptimo rendimiento, es utilizar (y recrear) los recursos energéticos de cada uno de estos niveles.

Schwartz propone considerar al manager como un “atleta corporativo”. Al igual —o más— que los deportistas profesionales, los managers deben ser capaces de movilizar gran cantidad de energía. Los atletas deportivos “hacen su trabajo” en pocos minutos (o hasta dos horas, en el caso de los maratonistas) mientras que los atletas corporativos deben desempeñarse con máximo rendimiento diez, doce o más horas por día. Los atletas profesionales se toman varios días de descanso entre evento y evento mientras que los managers profesionales tienen, a lo sumo, una corta noche para reponer energías. Aunque el deporte parece demandar más esfuerzo, el requerimiento energético del management es mucho mayor.

El manejo efectivo de esta energía, dice Schwartz, se reduce a un principio clave: el complemento armonioso entre el expendio (estrés) y la renovación (recuperación). “En el laboratorio viviente del deporte, encontramos que el verdadero enemigo del desempeño no es el estrés, que paradójicamente es en realidad un estímulo para el crecimiento. Más bien, el problema es la ausencia de una disciplina regular de recuperación. El estrés crónico sin recuperación agota las reservas de energía, causando no solo la ‘quema’ de la persona sino también su quiebre. Todo opera en contra de su rendimiento. Es vital generar rituales que promuevan la oscilación regulada entre estrés y recuperación [relajación] para mantener una óptima actuación.”

Conciencia y relajación

Uno de los rituales más poderosos para la recarga de energías es la relajación consciente. Bajo este rubro incluimos una larga serie de técnicas meditativas que apuntan a interrumpir el circuito automático (y vicioso) del estrés. Hemos visto en qué forma la mente y el cuerpo operan como unidad psicofísica, tanto en la generación de estrés como de relajación. Usando este conocimiento podemos generar estrés muy

fácilmente. Si usted deja de respirar un minuto, verá cuán rápidamente se eleva su sensación de ansiedad. De la misma manera, si usted alberga pensamientos ansiosos, verá que rápidamente su respiración se vuelve superficial (pectoral) y agitada. Este círculo vicioso de pensamientos preocupantes y pobre oxigenación puede escalar hasta el desmayo por hiperventilación y ataque de pánico.

Tal vez la manera más simple y poderosa de “cortar por lo sano” es usar la propia respiración como disyuntor. Una de las competencias fundamentales del manejo del estrés es la capacidad de detener estas escaladas de ansiedad mediante una respiración profunda (abdominal) y consciente. Respirar conscientemente no es nada esotérico; por el contrario, simplemente implica respirar prestando atención a la respiración. Enfocar la percepción en el proceso semi-automático de respirar, produce inmediatamente una conexión con el aquí-y-ahora que pacifica la mente. Esto parece demasiado fácil para ser cierto (o efectivo), pero a pesar del prejuicio que dice que lo que no cuesta no vale, esta técnica es una de las más valiosas para el control del estrés.

Una historia ilustra la importancia vital de la respiración para la vida y la conciencia del ser humano. Un maestro de meditación se hallaba con su clase de principiantes a orillas de un río, dispuesto a iniciar su instrucción. --Para meditar --explicó el maestro--, es necesario que pongáis toda vuestra atención en la respiración: al inhalar, prestad completa atención a la inhalación; al exhalar, prestad completa atención a la exhalación.

Uno de sus estudiantes (que seguramente estaba allí obligado por su manager) preguntó con sorna: --¿No podemos hacer algo más interesante? ¿Alguna visualización o ejercicio de concentración? Respirar es tan aburrido...

Veloz como un rayo, el maestro se abalanzó sobre el estudiante, lo tomó del cuello y sumergió su cabeza en el río. Mientras se ahogaba, el

estudiante sacudía sus brazos desesperado, mas el maestro se mantenía impávido. Al cabo de un minuto el maestro le sacó la cabeza del agua. Boqueando con un sonido gutural, el estudiante inspiró desesperadamente. Entonces, con una chispa de picardía, el maestro le preguntó: --¿Aún crees que respirar es aburrido?

Podemos vivir meses sin sexo, semanas sin comida, días sin agua, pero no más que algunos pocos minutos sin aire. La respiración es uno de los procesos más básicos y fundamentales del organismo. Su naturaleza la coloca exactamente en el borde entre las conductas involuntarias (no necesitamos pensar en respirar) y las voluntarias (podemos manejar conscientemente nuestro diafragma para profundizar o superficializar la respiración, enviando aire a la parte baja, media o alta de los pulmones). Por eso, prestar atención a la respiración es una excelente técnica para reconectar los pensamientos y las sensaciones corporales en una experiencia global del momento presente. Más aún: el foco en la respiración es la clave para apaciguar una mente desbocada.

Joan Borysenko¹ relata la fábula de un campesino que paseándose por el bosque, encuentra una botella polvorienta. La frota con su manga para limpiarla y despierta así al proverbial genio. El genio promete concederle todos sus deseos con una condición: si al hombre se le acabasen los deseos, el genio lo devoraría. El campesino acepta el trato, imaginándose que no será difícil mantener ocupado al duende. Su primer deseo es una comida. El genio la produce instantáneamente: un succulento banquete con decenas de platos. Mientras el hombre contempla las bandejas de alimentos, piensa en criados que se las sirvan. En el mismo instante que este deseo aparece en su conciencia, es satisfecho. Un deseo sigue al otro. Rápidamente, el campesino se encuentra en una hermosa mansión, con una esposa encantadora y con niños maravillosos. Con dificultad, la

familia mantiene ocupado al genio, pero pronto el hombre y su esposa empiezan a preocuparse al ver cuán rápido se les agotan los deseos.

El hombre recuerda que un sabio vive en una montaña a unas horas de distancia. Él y su esposa se dirigen hacia su ermita, con la esperanza de que el sabio les indique cómo salvarse del genio. Y en efecto, él tiene una solución. Les dice que erijan un poste bien alto y le digan al genio que se mantenga ocupado subiendo y bajando interminablemente. Cuando ellos necesiten algo, simplemente pueden interrumpir al genio por un momento para que satisfaga su deseo.

Como explica Borysenko, “El genio, por supuesto, es una metáfora de nuestra mente. En el momento en que la mente no está ocupada en forma activa, amenaza con devorarnos con sus ansiedades y sus fantasías negativas. Ir para arriba y para abajo del poste es una metáfora de la respiración. Si la mente se mantiene ocupada prestando atención a la entrada y salida del aire, entonces no tiene oportunidad de vencernos. Podemos utilizarla como nuestro sirviente, en vez de permitirle que se convierta en nuestro amo”.

Si una respiración consciente es capaz de interrumpir el ciclo creciente de ansiedad, imagine lo que cinco minutos diarios de meditación son capaces de conseguir...

Meditación

La meditación es el arte del autocontrol mental. Llamaremos meditación a cualquier actividad que mantenga la atención placenteramente anclada en el momento presente. John Kabat-Zinn, director de la clínica de control del dolor de un hospital de Massachusetts, inicia sus cursos de meditación con un ejercicio inusual: masticar una pasa de uva conscientemente. Su

intención es sorprender a la gente que llega con un pesado bagaje de prejuicios sobre lo que es la meditación. “Nada de gurúes, nada de swamis, nada de yoga, nada de oms”, dice Kabat-Zinn en un documental; “la gente viene con tantas ideas prefabricadas que es necesario desarticularlas antes de empezar con el trabajo. La mejor forma de hacerlo es mostrarles que la meditación es algo tan simple y básico como masticar una pasa de uva.”

Ya que todos tenemos períodos de absorción en el presente, el estado meditativo es algo sumamente familiar. El jugador de golf completamente concentrado en su *swing*, el espectador completamente absorbido por el drama en la pantalla, la madre totalmente conectada mientras amamanta a su bebé, son ejemplos de conexión con el presente. Todos experimentamos a menudo momentos en los que estamos completamente presentes en el presente: esquiando, nadando, corriendo, leyendo un buen libro, recibiendo un masaje, haciendo el amor, cultivando el jardín; haciendo cualquier cosa que capture totalmente nuestra atención. No hay razón para que estas actividades excluyan lo laboral. Es posible experimentar la misma absorción revisando un programa de ordenador, haciendo una presentación de ventas, negociando con un proveedor, o evaluando el desempeño de un empleado. De hecho, no hay ningún impedimento para que todos los momentos de la vida sean momentos de presencia al 100%; excepto nuestras rutinas automáticas de desenganche e inconciencia.

Trate de recordar alguno de estos momentos de intensa presencia. La sensación general es lo que M. Csikszentmihalyi⁶ llama “flujo” o “experiencia óptima”: una concentración sin esfuerzo, una paz y armonía profundas, una conciencia de lo que ocurre sin conciencia del sujeto consciente, una sensación de fuerza y flexibilidad que genera confianza sin arrogancia. En tales momentos, la mente se despreocupa de su lista

de “requerimientos para ser feliz” y de su lista de “cosas horribles que podrían arruinarme la vida”. Todas estas preocupaciones desaparecen de la atención; lo que queda es *simplemente ser lo que uno es y hacer lo que uno está haciendo, completa y totalmente, en el momento presente*. Este es el estado meditativo, el estado que produce la respuesta de relajación, el estado de paz y felicidad que todos ansiamos. Algunos de nosotros vamos hasta extremos heroicos para encontrarlo: escalar montañas, volar a velocidades supersónicas, saltar en paracaídas, etc. La paradoja es que ese estado está disponible todo el tiempo, independientemente de la actividad que se realice. La dificultad es que yace por debajo de la capa superficial de la mente, capa que se halla siempre en desasosiego y auto-absorbida por fantasías angustiantes sobre deseos y aversiones.

La meditación es una práctica concreta mediante la cual se apunta a trascender esa capa superficial de la mente, para acceder a la paz y el bienestar que existen en lo profundo. El gráfico metafórico que sigue (no totalmente “correcto” pero válido por lo didáctico), refleja este concepto.

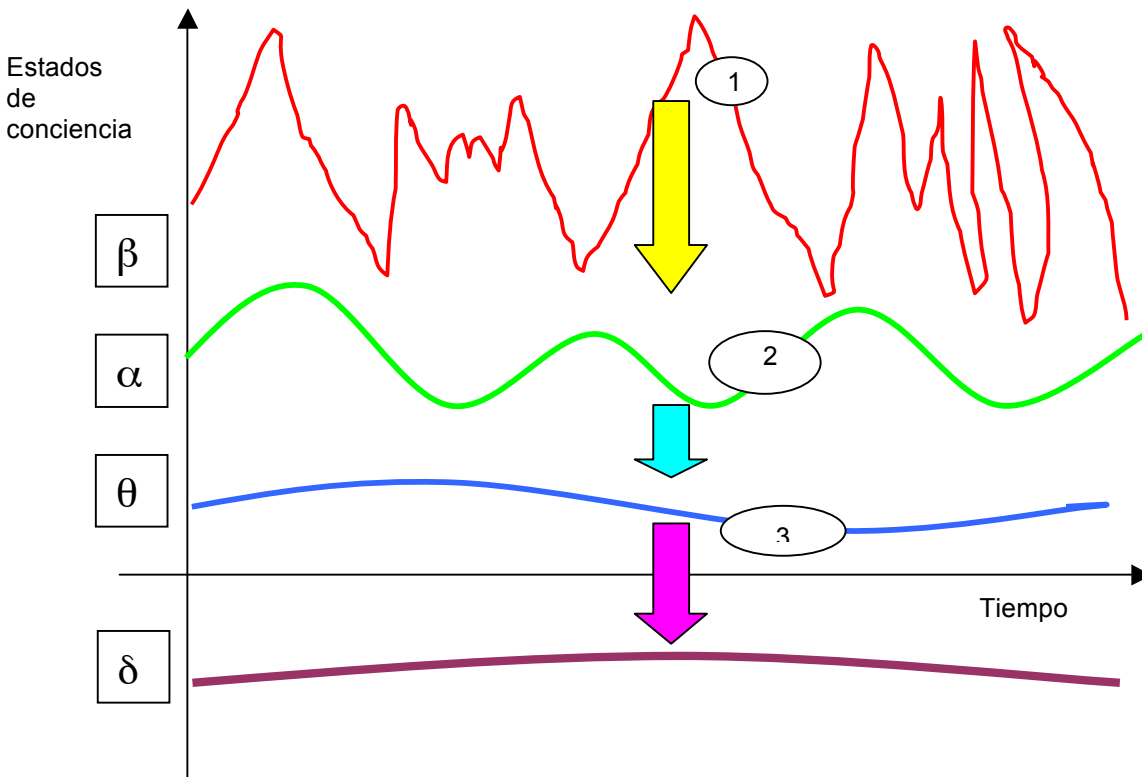


Figura 2: Niveles de conciencia

Imaginemos a los óvalos numerados como un submarino que simboliza el estado de conciencia de la persona a diferentes niveles. En el nivel 1, el submarino está en la superficie de un mar embravecido. En medio de la tormenta de las tribulaciones cotidianas, la persona se ve vapuleada por inmensas olas que la arrastran de aquí para allá. Este es el estado normal de alerta, el de las ondas electroencefalográficas de tipo beta. En el nivel 2, el submarino se ha sumergido a una profundidad donde los movimientos del agua son más armónicos. En vez de vapuleo, el movimiento se parece más al de una mecedora. Este es el estado de relajación, el de las ondas de tipo alfa. En el nivel 3, el submarino ha llegado a las profundidades del océano, donde la tormenta superficial no tiene ninguna influencia. Aquí sólo hay ondulaciones sutiles y poderosas que desplazan grandes volúmenes de agua. Este es el estado de meditación profunda, el de las ondas theta. Es posible trascender también

este nivel, yendo más allá de los estados normales de conciencia y alcanzando las profundidades de las ondas delta. Dejaremos el análisis de este nivel para el Capítulo 26, Tomo 3, “Optimismo espiritual”.

Como todo buen sumergible, el meditador necesita un “lastre” que lo ayude a evitar el “efecto flotación”. La mente tiende a elevarse hacia la superficie y boyar desenfrenadamente entre las ondas beta. Es necesario aferrarla a algo de mayor peso específico que la lleve hacia abajo. Así como los buzos utilizan un cinturón de plomo para mantenerse bajo el agua, el meditador necesita algo que le permita neutralizar la tendencia de los pensamientos a elevarse como burbujas. Históricamente, los meditadores de todas las tradiciones han usado la respiración como lastre principal.

La práctica de la meditación

Meditar es una práctica. No es una teoría, una idea, ni una filosofía. A pesar de estar basada en una teoría, corresponderse con ciertas ideas y generar una cierta filosofía entre sus practicantes, la meditación es pura y simplemente una práctica. Como toda práctica, lo más importante es practicarla. Uno puede hablar durante años sobre sus intenciones de andar en bicicleta, pero hasta que se sube a una bicicleta y comienza a pedalear, las palabras no son más que aire pasando por la garganta. De la misma manera, uno puede pasar años estudiando --¡y hasta enseñando!-- técnicas meditativas, pero hasta que se pone diligentemente a hacer los ejercicios, no tiene autoridad alguna para hablar de meditación.

Hay un viejo chiste sobre un intelectual al que le encantaba leer. Leyó todo lo que había acerca de la filosofía y se convirtió en filósofo. Leyó

todo lo que había acerca de las matemáticas y se convirtió en matemático. Finalmente, leyó todo lo que había para leer acerca de la natación, y se ahogó.

Podríamos hacer una analogía entre la meditación y el estado físico. (Algunos dicen que la meditación es una manera de ponerse en estado *metafísico*...) Para estar en forma es necesario cultivar el cuerpo mediante prácticas específicas: entrenamiento aeróbico, complemento con pesas, ejercicios de flexibilidad, una dieta adecuada, períodos regulares de descanso y recuperación, hábitos de higiene, etc. Estas prácticas son continuas. No es suficiente con salir a correr una vez, es necesario hacerlo regularmente; no alcanza con levantar pesas de vez en cuando, es necesario hacerlo regularmente, y así siguiendo. No importa cuán entrenado esté uno, si deja de hacer los ejercicios, rápidamente verá cómo su cuerpo pierde estado. Lo que no se usa se atrofia.

Lo mismo vale para la capacidad de anclar la mente en el momento presente. Este es un hábito que debe adquirirse (y mantenerse) mediante una práctica sostenida. Los ejercicios son sumamente fáciles, pero hay una trampa: es necesario hacerlos. No alcanza con decir “esto es tan fácil que podría hacerlo en cualquier momento”; hay que ponerse firme con uno mismo y *hacerlos*. Al igual que el obeso que dice “podría empezar un régimen de comida en cualquier momento” mientras engulle miles de calorías en azúcares y grasas, quien no se aplica a enfocar su mente, desarrolla capas y capas de inconciencia que disminuyen su vida, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Al igual que la sanidad corporal, la sanidad mental tiene incontables beneficios. La meditación ejerce un efecto calmante y ayuda a negociar los desafíos de la vida cotidiana en forma más efectiva. Al meditar uno puede dormir menos, al tiempo que aumenta su energía y capacidad de

concentración. La relajación inducida por la meditación reduce la presión arterial y el ritmo cardíaco. A un nivel más sutil, la meditación ayuda a apreciar más la vida y a enfrentar los cambios y los contratiempos con mayor ecuanimidad y compasión.

Hay cientos de investigaciones y artículos académicos que detallan estos beneficios (casi tantos como los que analizan los beneficios del ejercicio físico). Algunos de los resultados presentados en *The TM Book*⁷ son: aumento de la inteligencia, mejora de la percepción y la memoria, mayor velocidad en la resolución de problemas, mayor capacidad para aguzar y sostener el foco de la atención, mayor capacidad de aprendizaje, reacciones más veloces, aumento de la capacidad para sobrellevar y reponerse del estrés, menor ansiedad y fobias, mejora en los problemas de insomnio, contribución a la reducción de asma bronquial, menor nivel de enfermedad, menos visitas al médico, menores gastos en salud, mayor innovación y creatividad, mayor espontaneidad, desarrollo y madurez de la personalidad, incremento del rendimiento de estudiantes universitarios, aumento de la productividad y el rendimiento de empleados y ejecutivos, aumento de la satisfacción laboral, mejores relaciones con los supervisores, con los colegas y con los supervisados. La lista sigue, pero para nuestro propósito, la evidencia apunta claramente a una conclusión indiscutible: la meditación es beneficiosa en prácticamente todos los órdenes de la vida.

La pregunta es, entonces, ¿cuáles son los costes? ¿Qué precio hay que pagar para acceder a estos beneficios? Sorprendentemente, estos costes son irrisorios. El precio de admisión al “club de la conciencia y el bienestar” es reservar dos períodos de cinco minutos por día para sentarse a respirar en paz. “Pero si es tan fácil”, piensa uno, “¿cómo es que no está todo el mundo meditando?” Como dice David Harp⁸ hay tres

respuestas simples: ¡excusas, excusas, y excusas! Harp acepta que hay razones para no meditar, pero afirma que no son *buenas* razones.

Excusas

El primer obstáculo es la creencia de que la meditación es algo “raro”, “oriental” o “de hippies”; en definitiva algo que “no es para mí”. Esto es completamente falso: todas las culturas tienen sus propias disciplinas meditativas (rezar el rosario es una de las prácticas meditativas occidentales más extendidas). Más aún, como hemos dicho, cualquier actividad donde uno ancle su conciencia al momento presente es una meditación. (Thich Nhat Hanh⁹, un reconocido maestro vietnamita, proclama enfáticamente su predilección por “la meditación de lavar los platos”). Hasta los médicos occidentales más “duros” proponen sin ninguna vergüenza ejercicios de relajación y visualización para ayudar a sus pacientes estresados.

El segundo obstáculo es la creencia de que para meditar es necesaria una cierta habilidad innata (de la que, por supuesto, uno carece). La verdad es que todo ser humano normal tiene la habilidad natural de enfocar su atención. Esta habilidad requiere de práctica para ser refinada: *los meditadores no nacen, sino que se hacen*. No importa cuán tenso o poco espiritual uno crea que es, hay grandes beneficios esperando si uno tan sólo se compromete a empezar. El aprendizaje de las técnicas meditativas es fácil, inmediato, y no demanda ningún esfuerzo. El único requerimiento es la determinación necesaria para vencer la inercia y seguir el imperativo de Nike: “¡Simplemente, hazlo!”.

El tercer obstáculo es la creencia de que es necesario disponer de una gran cantidad de tiempo para meditar. Por supuesto, en nuestras vidas ocupadas, cada minuto es precioso y se nos revuelve el estómago de sólo

pensar en las horas “necesarias” para meditar “apropiadamente”. Bajo estas condiciones, preferimos esperar a nuestra próxima reencarnación (tal vez como un monje oriental) para iniciar la práctica. Irónicamente, cinco minutos son suficientes para aclarar la mente y cosechar un alto porcentaje de los beneficios de la meditación. Y si cinco minutos son imposibles, un minuto es mejor que nada; y más: una respiración (aproximadamente diez segundos) es mejor que nada. Por otra parte, es posible meditar en cualquier situación: en la cama, en el autobús, en una sala de espera, en una reunión aburrida, hasta en la ducha. De hecho, el objetivo final de la práctica es dejar de “meditar como ejercicio” y empezar a tomar “la vida como meditación”: vivir constantemente con la conciencia abierta al momento presente.

El cuarto obstáculo es la creencia de que la meditación no funciona. Lamentablemente para los adeptos a esta suposición, la evidencia en contrario es abrumadora. Además de los cientos de artículos referidos anteriormente, la meditación ha pasado con honores la prueba del tiempo. Todas las principales religiones han usado técnicas meditativas desde el principio de la historia y aún las siguen usando. Miles de años de evidencia sostienen que esta excusa no tiene fundamento. Es tiempo de abandonar tal exagerado escepticismo y adoptar una práctica meditativa.

Estas cuatro barreras son manifestaciones de una razón más profunda que impide que la gente practique la meditación: meditar no es congruente con la auto-imagen que uno tiene en su inconsciente. Sutilmente programado por la cultura y el entorno, nuestro modelo mental considera a la meditación como una actividad ego-distónica (disonante con la idea que uno tiene de sí mismo). Uno no se puede imaginar a sí mismo meditando sin sentirse incómodo, ridículo, fuera de lugar, extraño, etc. La meditación aparece como algo “anormal” y, por lo tanto, como algo hacia lo cual uno siente una aversión “natural”.

Pero como dijimos en el Capítulo 5 (Tomo 1), “Modelos mentales”, esa auto-imagen es cualquier cosa menos “natural”. Es consecuencia de las circunstancias históricas que estructuraron la imagen inconsciente que uno ha creado sobre sí mismo. La meditación no es “anormal”, sino “inusual” o “novedosa”, dado que no se la ejerció antes. Meditar es tan incómodo, ridículo, fuera de lugar y extraño, como aprender un deporte nuevo. La clave es abandonar la rigidez de la auto-imagen como no-meditador y comenzar a verse como un meditador principiante. Al cabo de ese cambio, la meditación se convertirá en una actividad ego-sintónica (armónica con la idea que uno tiene de sí mismo), una práctica satisfactoria que genera auto-estima y sensación de bienestar con uno mismo.

Primer ejercicio de meditación

Para este primer ejercicio, tomaremos cinco minutos. Ubíquese en un lugar donde pueda sentarse cómodamente sin ser molestado. Mi sugerencia es usar una silla con respaldo recto, apoyar las plantas de los pies en el suelo y las manos en el regazo. Cierre los ojos y haga una respiración profunda, dejando que su abdomen se expanda mientras se llenan de aire sus pulmones. Exhale lentamente por la boca mientras cuenta en su mente de cinco a uno regresivamente. Repita esta respiración profunda cuatro veces más aflojando cada vez los músculos de las piernas, el torso, los brazos y el cuello. En cada exhalación permítase vaciar los pulmones imaginando que el aire saliente se lleva todas las tensiones de su cuerpo. (Tal vez lo ayude el visualizar que el aire entra luminoso y cálido relajando su interior y sale como una nube negra cargada de tensiones llevándose toda la ansiedad que había en su cuerpo.)

A continuación, preste atención al proceso de la respiración. Note cómo el aire entra y sale de su cuerpo, sin hacer ningún intento por controlar el ritmo o la profundidad de las respiraciones. Es fundamental *dejar que la respiración ocurra automáticamente*, con el objetivo de tomar conciencia de este proceso natural, no de controlarlo. Durante la inspiración dígame mentalmente “inspiro” (o simplemente “in”), mientras nota la frescura del aire entrando a su cuerpo, y, durante la exhalación, dígame mentalmente “expiro” (o simplemente “ex”), mientras nota la sensación de abandono y relajación con la que el aire sale de su cuerpo.

Si se encuentra pensando acerca de cualquier cosa que no sea su respiración, vuelva a enfocarse en la sensación de respirar y en repetir “in” y “ex”. No pierda tiempo en juzgarse; los juicios no son más que pensamientos a descartar para volver a enfocarse en la respiración. Prosiga con este ejercicio durante cinco minutos sin preocuparse por “hacerlo bien”. Para meditar es fundamental tener paciencia y compasión con uno mismo. Relájese y disfrute del proceso, pero recuerde que el objetivo no es relajarse (ni, menos aún, dormirse). La finalidad de la meditación es mantenerse constantemente presente y consciente de la experiencia, momento a momento. Esa conciencia es la que produce la relajación.

El camino de la meditación

Podemos dividir el camino meditativo en tres etapas:

- 1) silenciar la mente (crear paz y serenidad),
- 2) observar la mente (crear conciencia testigo), y
- 3) trascender la mente (ir más allá de los automatismos y las limitaciones del modelo mental).

En la primera etapa tratamos de frenar el incesante diálogo interno que la mente sostiene consigo misma. En la segunda, generamos un punto de vista externo a la mente desde la cual podemos observarla con desapego. En la tercera, vamos más allá de la noción convencional sobre nosotros mismos, para explorar la fundación universal de la conciencia. No se preocupe si estos pasos suenan complicados. Nadie espera que usted llegue al final del camino en un santiamén. De hecho, Buda dijo que la iluminación toma, en promedio, 100.000 mahakalpas. Y cada mahakalpa es, aproximadamente, el tiempo que llevaría a un ave erosionar completamente el monte Everest, rozándolo una vez al año con un pañuelo de seda que lleva en su pico. Lo importante no es terminar el camino, sino *empezarlo*.

Silenciar la mente

La mente genera pensamientos igual que una gaseosa genera burbujas. Como de la nada, aparecen momento a momento cientos de ideas que flotan hacia la superficie de la conciencia. A veces uno puede concentrarse con intensidad y evitar los pensamientos distractivos, pero lo normal es que uno experimente pensamientos constantes que contienen dudas, juicios, atracción o aversión. Pensamientos que sitúan en el futuro o en el pasado, pero nunca en el presente.

La mente ha sido comparada con un mono borracho que se bambolea de rama en rama, saltando de un pensamiento a otro sin ton ni son. Estos pensamientos no son “inconscientes” en realidad; si prestamos atención veremos que están ahí no más, apenas por debajo de la superficie de la conciencia. Si prestamos oídos, escucharemos la cháchara incesante de la mente. Este murmullo interno tiene consecuencias. De la conversación que la mente sostiene en forma permanente con ella misma, se desprenden ideas que afectan nuestra calidad de vida. Al no conocer la fuente de estas

ideas, quedamos expuestos a que nos sorprendan, embistiéndonos desde un “punto ciego” y haciéndonos sentir y comportar de manera tóxica.

Una de las ocupaciones favoritas de la mente es rumiar sobre el pasado o planear el futuro: no debería haber hecho lo que hice, debería haber hecho lo que no hice, tengo tanto que hacer, debería empezar ya mismo... Otra es juzgar absolutamente todo lo que pasa: esta persona me cae bien, esa otra no, este es inteligente, ese es tonto, esto me gusta, eso no me gusta, esto es bueno, eso es malo, esto es lindo, eso es feo. A veces los pensamientos son fugaces, otras veces se convierten en obsesiones eternas. Pero lo que la mente nunca hace de *motu proprio* es mantenerse quieta, anclada serenamente en el momento presente.

El trabajo de silenciar la mente implica enfocar la atención en una sola cosa, sea esta la respiración, el latido del corazón, una plegaria, una imagen o cualquier otro objeto. La clave es concentrarse en ese único objeto de atención y evitar que nuestros pensamientos nos distraigan (o retornar la atención a su foco en cuanto notamos habernos distraído). Inevitablemente, los pensamientos se filtrarán, descarrilando nuestra atención; pero el objetivo es evitar que nos desvíen en forma permanente. Por eso desarrollamos la práctica de enfocar la atención en un “lastre”, que lleve a la mente hacia las serenas profundidades de la conciencia.

Entrenar la mente para mantenerla enfocada en una sola cosa es un proceso similar al de entrenar a un cachorrito para que se quede sentado sobre una hoja de periódico. Uno sienta al cachorro sobre el papel, y este se levanta y se va. Entonces, uno lo va a buscar, lo trae y lo sienta nuevamente con *gentileza y paciencia*. No le grita, ni lo zamarrea, ni lo castiga; simplemente, va a buscarlo y lo conduce de nuevo a sentarse en el lugar indicado. Y otra vez el cachorrito se levanta y se va. Y otra vez uno lo va a buscar y lo trae de vuelta gentilmente. Es justamente este

proceso de “traerlo de nuevo a su lugar” lo que entrena al cachorro. De la misma forma es el proceso de notar que la mente se ha ido a vagar por ahí y traerla de nuevo a prestar atención al objeto de la meditación lo que la entrena para mantenerse enfocada.

Con esta perspectiva, uno no puede enojarse con el cachorro porque se mueva. De hecho, que se mueva es condición necesaria para poder traerlo de vuelta y entrenarlo. Igualmente, uno no puede enojarse con su mente porque se desenfoque. Desenfocarse es condición necesaria para poder re-enfocarse y entrenarse en mantener la atención constante. El meditador asume un papel de pastor de la mente, guiándola amorosamente una y otra vez al objeto de atención. La meditación no consiste en evitar el desvío, sino en corregir compasivamente este desvío tantas veces como haga falta.

Un objeto meditativo común es un “mantra” o sonido especial. Una de las meditaciones más usuales es sentarse y repetir un mantra acompañado con la respiración. Es posible elegir cualquier sonido o palabra, pero en su libro *Beyond the Relaxation Response*, Herbert Benson¹⁰ reporta que los meditadores que él estudió podían alcanzar con mayor facilidad estados de conciencia más profundos cuando se concentraban en mantras que les resultaban significativos. Por ejemplo, un budista o un hindú podría usar la sílaba sagrada om o aum, un cristiano podría usar amén o Jesús, un judío podría repetir adonai o shalom, y un musulmán podría concentrarse en el sonido Alá. Para los no religiosos, palabras como “amor”, “uno”, “paz” o un simple suspiro pueden ser buenos focos de atención.

Por supuesto, no es necesario restringirse a una sílaba o palabra. Es posible usar plegarias, o versos de poemas como objetos meditativos. Un cristiano podría utilizar, por ejemplo, “Santa María madre de Dios” (en la inspiración), “ruega por nosotros” (en la exhalación); o “Hágase tu

voluntad” (en la inspiración), “así en la tierra como en los cielos” (en la exhalación). Un judío podría repetir mentalmente “Shema Israel” (en la inspiración), “Adonai Eloheinu” (en la exhalación). Un no religioso podría usar los versos de Machado: “mi corazón espera” (al inspirar), “otro milagro de la primavera” (al exhalar).

Cualquiera sea el sonido utilizado, la técnica es siempre la misma. Sentado en un lugar tranquilo con la espalda recta, la cabeza equilibrada y los ojos cerrados, uno respira naturalmente enfocando la atención en el mantra. No hay objetivo de resultado, sólo de proceso. Invariablemente, aparecen pensamientos intrusos. Es el momento de aplicar la disciplina y no dejarse capturar por esos pensamientos seductores. Simplemente, uno toma nota de ellos, suavemente los deja marchar, y vuelve su atención a la repetición del mantra.

Una técnica similar utiliza la cuenta de la respiración en vez de un mantra. Así, uno se dice mentalmente, “inspiro uno” mientras inspira y “expiro uno” mientras exhala (o “in uno”, “ex uno”). En la siguiente respiración uno se dice, “in dos”, “ex dos”; y así continúa contando progresivamente hasta llegar a diez. A continuación, empieza a contar regresivamente (“in nueve”, “ex nueve”) hasta llegar a uno; punto en el que comienza otra vez a contar progresivamente hasta llegar a diez; y así sucesivamente durante el tiempo que dure la meditación.

El problema de esta técnica es que es muy difícil de llevar a cabo. Aún después de años de práctica, en ocasiones en que mi mente está convulsionada, a veces no puedo llegar a “tres” sin confundirme. Otras veces, un poco más centrado, puedo contar, pero en un momento de distracción me olvido de si estaba yendo para arriba o para abajo. A veces, me descubro “pensando en estéreo”, contando con un canal de mi mente mientras planeo furiosamente con el otro cómo estructurar un

seminario. Este *multitasking* (ejecución simultánea de varias tareas) genera a menudo situaciones en que me escucho diciendo mentalmente “in diecisiete”, “ex diecisiete”, “¡oh! me pasé...”

Cuando el meditador se aferra al objetivo de no perder la cuenta, estas posibilidades de error generan ansiedad; y los errores producen culpa y enfado con uno mismo. Sin embargo, es justamente en los momentos en que uno se distrae, cuando el espíritu de la meditación debe relucir con mayor claridad. En esas circunstancias, el meditador avezado sonreirá levemente, lanzará un suspiro equivalente a “pues bien...”, y volverá a iniciar la cuenta “in uno”, “ex uno” con toda gentileza y autocompasión. No hay frustración posible, ya que no hay objetivo al cual llegar. La meditación no es una competencia de control mental, a ver quién puede mantener la cuenta y quién no. La meditación es una forma de estar en paz con uno mismo en toda circunstancia, *especialmente* en las adversas, como cuando uno se distrae y pierde la cuenta.

Con respecto a la posición corporal, la espalda recta facilita la respiración abdominal y el equilibrio de la cabeza. Los músculos del cuello son relativamente débiles (por eso es tan difícil dormir sentado sin tener dónde apoyar la cabeza); para relajarlos es necesario encontrar el punto donde la cabeza se encuentre estable sobre la columna vertebral, transfiriendo así su peso a los isquiones (asentaderas) a través de la estructura ósea. Encuentro útil apoyar los brazos sobre el regazo y juntar la punta de los dedos pulgar e índice. Esta posición no tiene nada especial, salvo que es la que adopto habitualmente para meditar. Sin embargo, basada solamente en esta regularidad, se ha constituido en un “ancla” física que “dispara” mi memoria kinestésica, y me lleva casi de inmediato a un estado meditativo. Así como un perfume puede retrotraernos a la escena original, una posición de la mano puede inducir el estado mental de relajación asociado con ella. Esto es muy útil en

situaciones de estrés, cuando uno puede “tocarse los dedos” y respirar profundamente para serenarse.

Observar la mente

Para observar la mente es necesario separarse o “desidentificarse” de ella. Esto significa crear un punto de vista (llamado “conciencia testigo”; ver Tomo 3, Capítulo 26 “Optimismo espiritual”) externo a la mente. De manera natural, estamos sumamente apegados a la mente; de hecho estamos identificados con ella: creemos que *somos* una mente dentro de un cuerpo. Por eso es necesario un esfuerzo de voluntad y atención para separar la conciencia testigo de su campo gravitatorio. El objetivo es observar los pensamientos *desde afuera* en vez de pensarlos desde adentro. Observar la mente no significa analizar, validar, juzgar o corregir los pensamientos (los juicios no son más que otros pensamientos). En la actitud meditativa lo único que hacemos es contemplar las ideas con espíritu de total ecuanimidad. Sin ningún apego, sin ninguna aversión, simplemente notando la aparición y desaparición constante de ideas como burbujas en un vaso de champán.

Esta actividad es similar a la de observar una película sin particular interés. En vez de quedar atrapado por el contenido del film, uno se concentra en el proceso de aparición y desaparición de imágenes. No hay sensaciones de tristeza o alegría, angustia o expectativa, ya que uno es perfectamente consciente de que lo que está viendo es una proyección. Más aún: uno no se preocupa en absoluto por la trama hilada por las imágenes, sino que simplemente observa y nota cada escena que aparece en la pantalla sin guardar nada en su memoria.

Al observar así a la mente, uno no se pone triste por los pensamientos tristes, ni ansioso por los pensamientos ansiosos, ni confuso por los

pensamientos contradictorios. Uno simplemente se siente fascinado por la sucesión constante de pensamientos que aparecen y desaparecen. Esta actitud es similar a la del señor Spock (el primer oficial de “Viaje a las estrellas” mitad humano, mitad Vulcano). Aun en las situaciones más extremas, mientras todos los demás perdían el control, Spock se mantenía impávido y exclamaba curioso: “¡Fascinante!”. Desinteresado de sus consecuencias o de su contenido, Spock se maravillaba con los sucesos que acaecían. La actitud meditativa es similar; sin importar cuál sea el pensamiento observado, el único comentario es: “¡Fascinante!”.

Esta actitud permite tomar en forma menos rígida las propias opiniones. Así, uno puede encontrarse con el mundo (y las otras personas) con mayor humildad y ecuanimidad. El meditador se relaciona *con* su mente en vez de hacerlo *desde* su mente. Él se da cuenta de que los pensamientos automáticos que allí aparecen son tan poco “suyos” como un mueble, un ordenador o cualquier otra cosa externa a su persona. El meditador comprende que la turbulencia de su mente es un proceso autónomo en el que él tiene poco que ver, y en el que más le vale no quedar atrapado. Más aún: el meditador sabe que su mente no es ni más ni menos salvaje y alocada que la de ninguna otra persona. La naturaleza de la mente no-entrenada es producir constantemente pensamientos enredados. La única diferencia es que algunos lo saben (y toman medidas cautelares) y otros no (y viven dándose de narices contra su inconciencia).

El primer ejercicio es simplemente “notar” los pensamientos y dejarlos irse, sin más. Si se adopta la posición corporal meditativa, se cierran los ojos y se deja la mente a la deriva, inmediatamente aparecerán pensamientos (“no estoy teniendo ningún pensamiento”, es un pensamiento). Al igual que se pueden notar respiraciones o latidos del corazón, los pensamientos pueden observarse. Es fundamental no

“meterse” en el contenido del pensamiento. Más bien, mirarlos pasar como nubes en el cielo. Una analogía útil es la de un pescador deportivo que saca un pez, lo desengancha del anzuelo y lo devuelve al agua. El objetivo es observar desinteresadamente el flujo incesante de los pensamientos sin quedar atrapado por ellos.

Un poco más avanzado es el ejercicio de “categorizar” los pensamientos antes de dejarlos disolverse. Esto es un poco mas arriesgado que simplemente notarlos, ya que demanda cierta atención al contenido. Los pensamientos son como imanes que atraen nuestra atención, seduciéndonos con sus contenidos dramáticos. Así como uno puede quedarse pegado a un programa de televisión luego de echar un vistazo inocente, puede quedar enredado con los pensamientos si se acerca demasiado a ellos. Por eso es necesario mantener cierta distancia y perspectiva durante el ejercicio.

Algunas de mis categorías favoritas son: planes (¿qué voy a hacer cuando termine esta meditación?), deseos (¡qué bueno sería si...!), miedos (sería terrible que...), juicios (eso está mal...), resentimientos (no deberían haberme tratado así...), remordimientos (no debería haberme comportado así...) y autoevaluaciones (no estoy meditando bien..., esto no sirve para nada..., estoy perdiendo el tiempo...). En la meditación para categorizar pensamientos, pongo mi atención en descubrir pensamientos y asignarlos a alguno de estos rubros. Si no puedo encontrar un buen ajuste, invento una nueva categoría (por ejemplo, hoy a la mañana me descubrí plagado de pensamientos contra-fácticos, del tipo “¿qué hubiera pasado si...?” y pensamientos desalentadores del tipo “jamás terminaré este bendito capítulo sobre la meditación...”). La clave es desapegarse del contenido de los pensamientos y catalogarlos como un entomólogo catalogaría a las mariposas que encuentra durante un paseo por el bosque.

El último ejercicio es buscar secuencias o patrones regulares en la aparición de los pensamientos. Por ejemplo, uno puede descubrir que primero aparece un deseo, luego un plan para hacerlo realidad, luego un miedo de encontrar obstáculos y luego el resentimiento con estos obstáculos. O uno puede encontrar que primero aparece un remordimiento, luego una autojustificación, luego un enojo con las circunstancias, y finalmente una sensación de indignación moralista. Estas cadenas de pensamientos se suceden continuamente por debajo de nuestro umbral de atención. Al vivir a alta velocidad, uno permanece inconsciente del intrincado funcionamiento de la mente. Por eso, corre peligro de dar demasiado crédito a los productos del piloto automático mental. Si se observa cuidadosamente la arbitrariedad de las secuencias, uno descubre cuán fuera de control está su mente y pierde gran parte de su arrogancia. Esto le permite asumir con mucha mayor facilidad una actitud abierta y orientada al aprendizaje.

Trascender la mente

Una vez que uno pudo desapegarse y observar la mente como algo “separado de sí”, comienza a descubrir que su idea de quién es (una mente dentro de un cuerpo) no es acertada. Este es el primer paso de un largo camino hacia el encuentro de aquel sustrato de conciencia que mencionamos antes. Investigamos ese camino en el Tomo 3 de esta obra. Aquí, simplemente diremos que la meditación es la práctica que asienta al hombre en el lugar que le cabe en la jerarquía de evolución de la conciencia, y le sirve como plataforma para dar el siguiente paso adelante.

Podemos ordenar los objetos del universo de acuerdo con su capacidad de conciencia, su posibilidad de "darse cuenta" y experimentar su entorno.

En el peldaño más primitivo de la escala evolutiva se encuentran las cosas inconscientes. Rocas, tierra, metales, elementos inertes que no tienen capacidad alguna de conocer el mundo que las rodea. En el peldaño siguiente están los seres conscientes. Plantas, insectos, animales, entes vivos que pueden conocer -y por lo tanto responder- al mundo que encuentran. Esta capacidad de conciencia es un salto cuántico en la evolución universal. El salto cuántico posterior es de la conciencia a la auto-conciencia. El hombre no sólo es capaz de encontrarse con el mundo cognitivamente, sino que además "se da cuenta de que se da cuenta". La característica distintiva del ser humano, aquella que lo hace singular entre todos los otros entes, es este ser consciente de su ser consciente. El hombre puede reflexionar sobre sí mismo, observarse y conocerse como un "yo mismo".

La meditación es la disciplina básica para desarrollar la auto-conciencia. Al meditar no nos preocupamos por los objetos del conocimiento (el contenido de los pensamientos), sino que concentramos la atención en el proceso mismo de pensar. Uno se reconoce como ser humano en todo su esplendor al trascender el nivel de la conciencia y hacerse dueño y señor del nivel de la auto-conciencia. Un perro no puede meditar (aunque puede pensar en el hueso que enterró en el jardín), un mono no puede meditar (aunque puede pensar en cómo alcanzar un plátano que está fuera de su alcance usando un palo); sólo un ser humano puede sentarse a investigar el funcionamiento de su propia mente, sin otro propósito que ese.

Lo sorprendente es que en esa investigación, el hombre es capaz de trascender incluso la auto-conciencia y acceder al siguiente escalón evolutivo: la Auto-conciencia, la super-conciencia o conciencia cósmica. Al encontrar el sustrato de su propia mente, el meditador encuentra que ese nivel de Mente no es algo que el ego o la personalidad pueda razonablemente llamar "suyo". Como se ve con mucho más detalle en los

capítulos 25 y 26, "Identidad y autoestima" y "Optimismo espiritual" (Tomo 3), al desarrollar la conciencia testigo hasta su última expresión, el humano descubre que en lo más profundo de su ser existe una chispa divina, la misma chispa divina que existe en lo más profundo de todo ser. Ese descubrimiento es el que abre la puerta para el paso ulterior del desarrollo del universo. El hombre es el "borde de ataque" del universo que se hace consciente de Sí mismo. Y si, como decía Platón, el universo es el lado visible de Dios, el hombre no es más que la manera en que Dios se Auto-reconoce en su Manifestación.

La meditación es el camino real para que el Uno Mismo pueda encontrarse con el Sí Mismo manifestado como uno mismo.

Deseo advertir al lector que esta no es sino la más somera de las introducciones a la práctica de la meditación. El tema de la conciencia es infinitamente profundo y aquí no hemos sino raspado la superficie de su superficie. Sugiero enfáticamente al lector interesado que consulte la bibliografía especializada. En mi aprendizaje he encontrado particularmente útiles los libros de Jack Kornfield¹¹, Steven Levine¹², Thich Nhat Hanh¹³ y otros¹⁴.

Apéndice : Mens sana in corpore sano

No soy médico ni experto en salud y nutrición. Por eso, este apéndice no pretende ser un tratado erudito sobre estos temas. Más bien me considero un estudiante y experimentador de distintas tecnologías de cuidado y desarrollo psico-físico. No soy un gran deportista, ni tengo una constitución extraordinariamente robusta. Tampoco vengo de una familia deportiva; de hecho, apenas a los treinta y cinco años corrí mis primeros diez kilómetros seguidos (¡en una hora y media!). Pero gracias a la

aplicación (bastante poco estricta e indisciplinada, debo confesar) de estos principios, he logrado mantenerme sano y relativamente fuerte durante los últimos veinte años. En este período no he caído en cama ni una sola vez, no he perdido ni un día de trabajo por enfermedad, no he visto ningún médico más que para exámenes de rutina (y un traumatismo de hombro, producto de un accidente practicando andinismo), he llegado a correr (trotar lentamente, dirían mis detractores) varias maratones, y he realizado expediciones y ascensos en los Himalayas, el Kilimanjaro y el Aconcagua. Aquellos que me conocen me saben gordito, súper prudente (casi miedoso) y tan perezoso como cualquiera. Por eso tiendo a pensar que si yo he podido hacer estas cosas, cualquiera puede.

Aunque no es un tema específico de mis cursos, mi experiencia es que el material sobre salud física que he recogido a lo largo de mis estudios despierta gran curiosidad entre los participantes. A pesar de la extensa literatura existente (o tal vez a causa de ella) muchos managers tienen un poco de temor de adentrarse en este terreno. Es paradójico que profesionales totalmente comprometidos con mantener la salud productiva y financiera de su organización sepan tan poco sobre el mantenimiento de *su* propia salud psico-física y le destinen tan poca energía. Mi objetivo aquí es compartir algunas conclusiones incontrovertibles de los especialistas y describir su aplicación a mi vida. No tener una reputación o posición que sostener en esta área es una ventaja, ya que me permite hablar con cierto desparpajo y en primera persona, usando un lenguaje llano, sin pretensiones y basado en el sentido común más que en la pureza teórica.

El cuidado corporal puede dividirse en tres partes: nutrición, ejercicio y descanso. La nutrición se ocupa de proveer el “combustible” y la “materia prima” necesarios para alimentar, mantener y regenerar el cuerpo. El ejercicio se ocupa de “sobrecargar” cuidadosamente los distintos sistemas

para elevar su energía y nivel de desempeño. El descanso se ocupa de regenerar y recargar los sistemas exigidos por el esfuerzo del ejercicio. “Energía”, puede definirse simplemente como la capacidad de realizar trabajos. Una buena nutrición, un buen programa de ejercicios y descanso son la base fundamental para un cuerpo energizado. Este tipo de cuerpo puede albergar una mente saludable, capaz de procesar emociones y pensamientos en forma efectiva y sin distrés.

Dentro del rubro de nutrición podemos ubicar los siguientes elementos: aire (y luz), agua, macronutrientes (carbohidratos, proteínas y grasas) y micronutrientes (vitaminas, minerales y otros suplementos).

A pesar de no estar generalmente considerado como tal, el aire es un nutriente fundamental. Como ya hemos visto, unos pocos minutos sin él y la vida se hace imposible. Por eso, para un óptimo resultado, es imprescindible contar con una buena provisión de aire fresco, y saber respirarlo. Para quienes viven en grandes ciudades, esto puede resultar difícil debido a la polución ambiental. En tales casos puede ser conveniente adquirir un purificador / ionizador de aire: una carga de partículas negativas ejerce efectos benéficos sobre el organismo. Alternativamente, una visita “respiratoria” a un parque o una playa (combinada con una sesión de ejercicios) puede resultar una excelente manera de refrescar los pulmones. Por supuesto para aprovechar tal visita, es necesario tener alguna idea sobre ejercicios respiratorios. (El yoga es una excelente fuente de información al respecto.)

Hablando del aire y los pulmones, creo que a esta altura nadie tiene ninguna duda sobre los efectos devastadores del cigarrillo. Más allá del placer momentáneo que el tabaco pueda proporcionar a quien lo utiliza, las consecuencias en el largo plazo son tantas y tan nocivas (migrañas, fatiga, propensión a enfermedades respiratorias, cáncer de pulmón,

cáncer de garganta, cáncer de lengua, etc.), que es difícil imaginar una evaluación racional que justifique el hábito de fumar. Ciertamente el tabaco produce alivio y relajación (si no fuera agradable nadie fumaría, igual que nadie es adicto a tomar aceite de ricino), pero con un alto costo. En fin, la vida es una serie de opciones. Lo fundamental es elegir con información y conciencia.

El agua es apenas menos vital que el aire. Más del 70% de nuestro cuerpo es agua. Sin un sistema de reposición regular, la deshidratación (con sus efectos nocivos como dolor de cabeza, acidez, constipación, fatiga, etc.) no tarda en hacerse presente. Para operar en un estado de alto rendimiento es fundamental contar con una fuente abundante de agua. Una de las mejores inversiones posibles es agenciarse un buen purificador de agua para procesar el líquido que sale de la cañería; aquel que eufemísticamente llamamos “potable”. Para nutrir un cuerpo capaz de rendir al máximo es necesario filtrar del agua corriente la infinidad de minerales tóxicos --plomo, arsénico, etc.-- y bacterias que los departamentos de salubridad pública consideran “aceptables”. (Serán aceptables para una vida mediocre, pero no para un óptimo nivel de energía.)

Hay varios principios dignos de recordar en cuanto a la hidratación. Primero, cuando uno tiene sed ya es demasiado tarde. Hay una demora entre la necesidad de beber y la toma de conciencia de esa necesidad. Cuando uno siente sed, ya está moderadamente deshidratado. Por eso es conveniente tomar agua regularmente a lo largo de todo el día *antes* de sentir sed. Aproximadamente, uno debería beber entre dos y tres litros de agua (ocho a doce vasos) por día, simplemente para rehidratarse en reposo. Para quien practica deportes, este volumen puede llegar a duplicarse en función de la cantidad de transpiración. Segundo: el té, el café, algunas otras infusiones como el mate (que se bebe en Argentina,

Uruguay y algunas zonas de Paraguay y Brasil) y las bebidas cola, no solo no cuentan, sino que cuentan en contra. La gran mayoría de ellas tienen cafeína, que ejerce un efecto diurético (además de vaso-constrictor y generador de estrés). Para un óptimo rendimiento es conveniente abstenerse del café (o si esto es demasiado difícil, usar el descafeinado) y preferir infusiones de hierbas que no contengan cafeína. Tercero: hay un mito —fomentado por la publicidad— sobre la naturaleza saludable de los zumos industriales de frutas; en realidad, un vaso de esos preparados contiene, además de una buena proporción de conservantes, aromatizantes y colorantes químicos, entre ocho y diez cucharaditas de azúcar. El azúcar tiene consecuencias desenergizantes y adictivas, por lo que conviene evitarlo. Cuarto, además de su efecto embotador, las bebidas alcohólicas son también puro azúcar fermentado. Es imposible operar en un estado de alta energía si se las consume. Lo mejor es beber agua pura, limpia y cristalina.

La recomendación actual con respecto a los macronutrientes es combinarlos de la siguiente forma: 40-50% de hidratos de carbono (preferentemente complejos; evitar los carbohidratos simples y los azúcares refinados) que son provistos por verduras, frutas, legumbres frescas y cereales integrales; 20-30% de proteínas, que son aportadas por brotes (soja, alfalfa), legumbres y granos (soja, lentejas, arroz, judías), carnes magras (pescado), clara de huevo y lácteos descremados (leche cero grasa, yogur natural, queso cottage); y 20-30% de grasas, provistas principalmente por aceites mono y poliinsaturados (oliva extra virgen, lino), frutos (aguacate), semillas (de girasol, calabaza), frutos secos (almendras, castañas, nueces) y el salmón.

Tan importante como qué comer es qué *no* comer. Hay algunos productos que se comercializan como alimento pero que son verdaderos “venenos”. Una lista parcial de algunos de estos venenos comenzaría con los aceites

hidrogenados y las grasas polisaturadas (margarina, aceites “tropicales” como el de palma o coco, comidas fritas, yema de huevo, etc.). Es irónico que la margarina se presente como alimento dietético por no tener colesterol. Esto es cierto (sólo los alimentos de origen animal tienen colesterol), pero también es cierto que más del 95% del colesterol es producido por el hígado y que la margarina (como toda otra grasa hidrogenada) es una instrucción directa al hígado para fabricarlo. Por otro lado, la mantequilla no es mucho mejor. Al igual que la nata o crema de leche, es pura grasa saturada y colesterol.

El segundo ítem de esta lista mortal serían las carnes de alto contenido graso, la yema del huevo y los lácteos no desgrasados. El “asesino” número uno en los Estados Unidos (y creo que en el mundo aunque no estoy seguro) son las enfermedades cardiovasculares. En los Estados Unidos más de 600.000 muertes al año son atribuibles directamente a esta causa. Estas enfermedades son provocadas sobre todo por el consumo de alimentos grasos de origen animal. Las grasas animales también han sido relacionadas científicamente con el cáncer de colon y de estómago, y la diabetes. No hay manera más efectiva de aumentar la expectativa de vida que eliminar estas comidas de la dieta.

El tercer ítem es el azúcar refinado u otros carbohidratos simples (fructosa, sacarosa, glucosa, etc.). Prácticamente todos los alimentos industrializados tienen alta proporción de azúcar. Si uno mira las etiquetas, encontrará esta sustancia aun en los lugares más inesperados (sopas, condimentos, etc.). El azúcar también es componente importante del pan, las pastas, el arroz refinado y los postres (lamentablemente, los helados son prácticamente 100% grasa y azúcar); por eso, conviene consumirlos con extrema medida. Aunque parezca que una galleta dulce o un chocolate son fuente de energía rápida, la verdad es que son exactamente lo contrario. El organismo se despierta inicialmente con el

aporte de glucosa, pero el mismo dispara una respuesta insulínica que en corto tiempo genera hipoglucemia y una sensación generalizada de fatiga. Las bebidas cola y los zumos envasados tienen cantidades impresionantes de azúcar. Una lata de gaseosa, por ejemplo, tiene entre 30 y 40 gramos de azúcar (una cucharadita equivale a 4 gramos).

Además de qué y qué no comer, existen otras dos preguntas importantes: cuánto y cómo comer¹⁵. Mi experiencia es que contar calorías no resulta práctico. Por eso, mi regla es comer cuando tengo hambre y levantarme de la mesa antes de sentirme completamente satisfecho. Hay una demora entre el llenado del estómago y la sensación de saciedad en el cerebro. Por eso, dejar de comer al momento de sentir saciedad tiende a generar un exceso que produce pesadez y caída de energía. Conviene comer liviano varias veces (cinco o seis) en el día y no concentrar la ingesta en una o dos comilonas. Por eso, para mantener un alto nivel de energía a lo largo del día es útil tener siempre colaciones o refrigerios nutritivos a mano.

Tal vez el alimento más importante del día es el desayuno. Después de unas diez horas sin comer, el cuerpo necesita combustible de alta calidad para ponerse en movimiento. Uno de los errores más comunes es omitir el desayuno, o tomar alimentos anti-energéticos. Mucha gente comienza el día con una taza de café (endulzado con azúcar), con croissants o pan, mantequilla y mermelada. Esta combinación de cafeína, azúcar y grasa es un cóctel letal para la efectividad física y mental de cualquier persona. (Y ni hablemos de la costumbre norteamericana de atosigarse con tocino y huevos fritos, seguidos por las famosas donas hechas con pan refrito y cubierto de azúcar...) Mi desayuno predilecto es un licuado de frutas y una combinación de proteínas y carbohidratos vegetales congelados y pulverizados. Pero un plato de frutas frescas y yogur natural descremado (sin azúcar) es un buen sustituto. Alternativamente, y aunque parezca

descabellado, una deliciosa ensalada con alguna carne magra (salmón o pavo) es una excelente forma de iniciar el día.

A nivel de micronutrientes, lo más efectivo es obtenerlos mediante el consumo regular de verduras, brotes y frutas frescas. Como respaldo, encuentro conveniente tomar diariamente un complejo polivitamínico y multimineral para asegurarme de contar con todo lo necesario para un metabolismo eficiente. Mi preferencia está orientada hacia los productos naturales (bio-flavonoides). Otro suplemento que he encontrado útil es el que aporta bacterias que refuerzan la flora intestinal. Finalmente, nunca está de más ayudar al proceso digestivo mediante la ingestión de fibra. Una buena hidratación y el consumo de fibra garantizan regularidad intestinal, base de un alto nivel de energía.

A nivel de ejercicio hay tres puntos a tener en cuenta: capacidad aeróbica, fuerza y flexibilidad. Un buen programa de entrenamiento debe combinar y alternar actividades en dichas áreas. En mi opinión, para vivir con un alto estado de energía es necesario dedicarle *como mínimo* media hora diaria a la actividad física seis días a la semana (mi recomendación y mi práctica es dedicarle una hora diaria seis días a la semana y dos horas el séptimo).

El ejercicio aeróbico se compone de actividades cardiovasculares como trotar, andar en bicicleta, nadar, subir escaleras o practicar esquí nórdico. El ejercicio aeróbico mantiene el corazón trabajando entre el 60 y el 75% de su capacidad máxima durante un tiempo. Esta capacidad máxima puede calcularse aproximadamente restando la edad de 220. Por ejemplo, una persona de 40 años debería hacer ejercicio con intensidad tal que sus pulsaciones por minuto oscilaran entre 108 (= 60% de 180) y 135 (75% de 180). Para obtener resultados de esta actividad, el esfuerzo debe ser sostenido en este nivel al menos durante veinte minutos. Es

conveniente intercalar dos o tres “picos” o intervalos cortos (1-2 minutos) de esfuerzo mucho más intenso (85-90% del máximo) seguidos por breves recuperaciones. Estas secuencias de estrés y recuperación generan resistencia y mayor energía.

Agregando a los veinte minutos de ejercicio cinco minutos de entrada en calor y otros cinco de enfriamiento, se completa la media hora de trabajo. (Por supuesto, es mejor hacer 10 minutos de calentamiento, 45 minutos de ejercicio y 5 de enfriamiento.) Un régimen razonable de ejercicio aeróbico es hacerlo cuatro veces por semana. Existen decenas de libros¹⁶ y programas de entrenamiento disponibles para quienes deseen tener una guía de aprendizaje. También cualquier profesor de gimnasia o entrenador puede servir como coach.

A pesar de su imagen estereotipada, el levantamiento de pesas (o trabajo muscular con sobrecarga y resistencia) no es exclusivo para aspirantes a Miss o Mr. Universo. Este tipo de ejercicio es el más poderoso para frenar --y hasta revertir-- el reloj biológico. Entre otros beneficios, la gimnasia con pesas aumenta la fuerza y el tono muscular, mejora la proporción de músculo/grasa, fortalece los huesos, eleva el metabolismo, incentiva la producción de hormonas rejuvenecedoras (DHEA, HGH, etc.), incrementa la movilidad, mejora la postura y aumenta notablemente el nivel de energía. Una rutina de treinta minutos dos veces por semana es un umbral para obtener los beneficios mencionados. Dada la naturaleza delicada de estos ejercicios y el equipo necesario para realizarlos, el lector deberá recurrir a bibliografía especializada o a un entrenador personal que actúe como coach. Mi propósito aquí es solamente sugerir que los ejercicios musculares con resistencia son fundamentales para mantener la salud y un alto nivel de energía.

Con respecto a la flexibilidad, es conveniente incluir ejercicios de estiramiento y aflojamiento como parte de la entrada en calor para la actividad aeróbica y el complemento con pesas. (Hacerlos al final de la jornada es menos recomendable, ya que pueden producir desgarros.) El principio aquí es no forzar los músculos, vale decir, extenderse sin “rebotar” y sin “empujar”. Actividades como el yoga o la gimnasia consciente son una excelente manera de trabajar en el desarrollo de la flexibilidad. Además de los pocos minutos destinados al “mantenimiento” en cada sesión de ejercicio, es conveniente al menos una vez por semana tomarse una buena media hora para trabajar específicamente en relajación y elongación. También sobre esto hay una extensa literatura y abundancia de coaches capaces de guiar a la persona interesada.

Más allá de los detalles técnicos, lo más importante con respecto al ejercicio físico es *hacerlo*. Dar una caminata enérgica durante media hora día por medio, hacer algunos abdominales, flexiones de brazos y otros ejercicios de resistencia dos veces por semana, y elongar regularmente son pequeñas inversiones con enorme retorno en energía vital. Combinados con una buena alimentación y tiempo de recuperación, son una receta perfecta para una vida larga, saludable e intensa.

El último factor de un régimen físico de máximo rendimiento es el descanso. Para operar consistentemente en la zona óptima, es necesario reservar tiempo para re-creación y recarga de las baterías. El sueño nocturno es, tal vez, el más importante de estos espacios. La gran mayoría de las personas requiere de siete a ocho horas de sueño para recuperarse de los esfuerzos de la jornada. Por supuesto, es posible operar con cinco o seis horas de sueño, pero salvo algunos pocos privilegiados, la mayoría de las personas sufre importantes mermas en su capacidad de atención y rendimiento si no descansan entre siete y ocho horas por noche. Para cumplir con este requisito lo mejor es acostarse

temprano y levantarse temprano. Un truco que utilizo para no sentirme tan “raro” al ir a la cama a las nueve o diez de la noche, es pensar que en la costa este de los Estados Unidos (dos husos horarios al este de Colorado, donde vivo) son las once o doce de la noche y la mayoría de la gente se está yendo a dormir.

Además de la cantidad de horas de sueño, es importante mantener cierta consistencia en los horarios de acostarse y levantarse. El cuerpo es un “animal de costumbres” y se siente más a gusto cuando actúa dentro de un patrón habitual. Ciclos de sueño regulares ayudan a organizar los otros relojes biológicos y aumentan la probabilidad de que el sueño sea profundo y reparador. En mi caso, por ejemplo, acostarme a las diez, levantarme a las cinco y meditar una hora antes de empezar el día son los elementos de una renovación total de mi cuerpo, mi mente y mi espíritu.

Durante el día es igualmente importante tomarse recreos y momentos de descanso. Investigadores en el tema (crono-biólogos), han encontrado que el ser humano necesita refrescarse cada 90-120 minutos. Nos resulta imposible mantener la atención concentrada durante más de dos horas. Por eso es fundamental introducir pausas de recuperación a lo largo del día. Es una ficción creer que una reunión ininterrumpida de cuatro horas resulta más productiva que una reunión de la misma extensión con tres recreos de cinco minutos para estirarse y “cambiar de canal”, ir al baño o simplemente caminar por el pasillo (o mucho mejor aún, por un espacio verde con aire y luz, aledaño a la sala de reuniones). Así como los tenistas profesionales se toman pausas entre punto y punto, los managers profesionales necesitan crear espacios periódicos para restaurar sus energías.

En resumen:

1. Respire (hondo) aire puro.
2. No fume.
3. Tome agua pura a lo largo del día (tres litros).
4. Deshágase del alcohol, el café, los zumos envasados y las bebidas cola.
5. Escape del azúcar y otros carbohidratos simples.
6. Coma liviano cinco o seis veces por día.
7. Tome un desayuno nutritivo.
8. Deshágase de la margarina, la mantequilla, los aceites hidrogenados y las frituras.
9. Evite las carnes rojas, la yema del huevo y los lácteos (a menos que sean descremados).
10. Prefiera siempre verduras, brotes y frutas frescas.
11. Reduzca su consumo de pan, pastas y postres.
12. Tome un complejo polivitamínico y multimineral.
13. Tome un suplemento de lactobacilus.
14. Tome algún preparado que contenga fibra.
15. Haga ejercicio aeróbico al menos media hora cuatro veces por semana.
16. Haga ejercicio con pesas al menos media hora dos veces por semana.
17. Haga ejercicios de elongación en todos sus entrenamientos.
18. Duerma ocho horas por día.
19. Tómese recreos cada 90-120 minutos.
20. Dedique media hora diaria a la meditación y la relajación

Así desarrollará un físico capaz de vivir en la zona de óptimo rendimiento.
(A esto hay que sumarle competencias y prácticas emocionales, mentales y espirituales.)

La primera reacción de mucha gente cuando comento estas ideas es alegar que en su vida “no hay tiempo” para seguir un programa de nutrición, ejercicio, descanso y meditación. Como vimos en “Responsabilidad incondicional”, Capítulo 2 del Tomo 1, la frase “No hay tiempo” es irresponsable, propia de una víctima. El problema nunca es de tiempo sino de prioridades. Las encuestas norteamericanas encuentran que la persona promedio pasa entre cuatro y seis horas al día mirando televisión (a lo que ahora se agrega la navegación por Internet). No sé cuál es la cantidad de tiempo que usted pasa distraído frente a la pantalla del televisor o en ordenador o leyendo noticias y artículos intrascendentes, pero *usted sí lo sabe*. Recuerde: nunca es una cuestión de tiempo, siempre es una cuestión de prioridades. La verdadera pregunta no es si el esfuerzo, la disciplina o el ejercicio valen la pena. La verdadera pregunta es si *usted* vale la pena...

La triste realidad es que si uno no presta atención a la infraestructura corporal, todas las técnicas de desarrollo emocional, mental y espiritual caerán en saco roto; algo así como construir un rascacielos sobre un pantano. Es difícil imaginarse a una persona que pueda mantenerse siquiera mínimamente consciente luego de un almuerzo pleno de grasas saturadas, alcohol y azúcares refinados, seguido de varios cigarrillos y abundantes dosis de cafeína y chocolate para mantener los ojos abiertos. De la misma manera, es difícil imaginar a una persona que pueda operar con alta energía si no duerme bien, no hace ejercicio, está muy excedida de peso, vive deshidratada, fuma sin cesar (o consume otras drogas), se lo pasa comiendo golosinas para estimularse y tomando alcohol para relajarse. Todas las herramientas del mundo serán inútiles si “no hay nadie en casa” para utilizarlas conscientemente.

No quiero ser pomposo, arrogante, moralista ni predicador; simplemente deseo compartir con el lector algunas de mis investigaciones y

conclusiones sobre estos temas, que además estoy aplicando en mi propia vida. No me atribuyo ningún derecho para determinar que uno "no debe" hacer algunas cosas (como fumar, por ejemplo) o que "debe" hacer otras (como meditar). Mi propósito es ofrecer información válida sobre las consecuencias objetivas de ciertos comportamientos. Según la perspectiva de cada persona, estas consecuencias se tornarán en costes y beneficios subjetivos. Precisamente de acuerdo con esta percepción individual de costes y beneficios, cada persona tiene el derecho absoluto de elegir cómo quiere vivir su vida. Hacer elecciones responsables con información fidedigna es el hábito *más saludable* que un ser humano puede desarrollar (aun si la decisión es fumar, comer patatas fritas o no usar el cinturón de seguridad). No hay nada más revitalizador que el ejercicio irrestricto de la libertad personal.

Referencias

1. Borysenko, Joan: *Cómo alcanzar el bienestar físico y emocional mediante el poder de la mente*.
2. Carlos Castaneda: *Las Enseñanzas de Don Juan*, Fondo de Cultura Económica.
3. Benson, Hebert: *The Relaxation Response*, Mass Market Paperback, 1990.
4. Worth Charles y R. Nathan: *Stress Management*, Ballantine, Nueva York, 1985.
5. Schwartz, Tony: "The Making of a Corporate Athlete", *Harvard Business Review*, January 2001.
6. Csikszentmihalyi, M.: *Creatividad: el flujo y la psicología del descubrimiento de la invención*, Paidós, 1996.

7. Denniston, Denise: *The TM Book*, Fairfield Press, 1993.
8. Harp, David: *The Three Minute Meditator*, New Harbinger, CA, 1990.
9. Thich Nhat Hanh: *The Miracle of Mindfulness*, Beacon Press, 1976.
10. Benson, Herbert: *Beyond the Relaxation Response*, Mass Market Paperbound, 1985.
11. Kornfield, Jack: *A Path With Heart*, Bantam, 1993; *After the Ecstasy, the Laundry*, Bantam, 2000.
12. Levine, Steven: *Who Dies?*, Doubleday, 1982; *Healing into Life and Death*, Doubleday, 1987; *Guided Meditations, Explorations and Healings*, Doubleday 1991.
13. Thich Nhat Hanh: *The Miracle of Mindfulness*, op. cit; *Peace is Every Step*, Bantam Books, 1991.
14. Ver, por ejemplo: Gendlin, Eugene: *Focusing*, Bantam 1981, Watts, Alan: *El Libro del tabú*, Kairos, 1972, Goldstein, Joseph: *The Experience of Insight*, Shambala, 1987, Dass, Ram: *Grist for the Mill*, Celestial Arts, 1988, Hendricks, Gay: *Centering and the Art of Intimacy*, Fireside, 1993, Wilber, Ken: *One Taste: The Journals of Ken Wilber*, Shambala, 1998, Wilber, Ken: *Integral Psychology*, Shambala, 2000.
15. Ver, por ejemplo: Ornish, Dean: *Eat All You Want and Lose Weight*, Harper Mass Paperback, 1997; Ballentine, Rudolph: *Transition to Vegetarianism*, Hll, Pennsylvania, 1987; Sears, Barry: *The Zone*, Harper Trade, 1995.
16. Entre otros: Cooper, Ken: *Aerobics*, Bantam Doubleday, 1985; Travis, John y Ryan, Regina: *The Wellnes Workbook*, Ten Speed, 1988; Chopra, Deepak: *La perfecta salud. El plan integral para restablecer el equilibrio entre el cuerpo y la mente*, Javier Vergara, 1990; Sharma, Hari: *Freedom from Disease*, Veda Publishing, Toronto, 1993; Gallway, Tom: *Gallway's Book of Running*, Shelter Publications, 1984; Pearl, Bill: *Getting Stronger*, Shelter Publications, CA 1983.