



# Libro El triángulo de la verdad

## El secreto asombrosamente sencillo para resolver conflictos, grandes y pequeños

Lisa Earle McLeod  
Perigee, 2010  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Éste es un libro para cualquier persona que haya discutido con un colega, peleado con un jefe o tratado de negociar un acuerdo de negocios con un cliente importante. Lisa Earle McLeod lleva a los lectores en un viaje por su vida y la vida de figuras prominentes para presentar el concepto, aparentemente sencillo, del “triángulo de la verdad”, una técnica para resolver problemas basada en siete principios básicos. La solución del triángulo parece tanto intuitiva como potencialmente transformadora, aunque no siempre es fácil de lograr. El libro es de lectura fácil, pero un poco repetitivo y, a menudo, demasiado sentimental para el mundo de los negocios. Sin embargo, es optimista, sencillo, iluminador y lleno de consejos útiles, incluyendo referencias a sitios Web relacionados con el tema. *BooksInShort* recomienda este libro a cualquier gerente o líder abierto e interesado en resolver problemas y conciliar intereses.

### Ideas fundamentales

- “El triángulo de la verdad”, un método para manejar conflictos, se remonta a los tiempos de la Antigüedad.
- El triángulo integra los lados de un argumento que se contrastan para obtener una solución “holística”.
- Para que el triángulo funcione, uno debe rechazar el pensamiento “uno u otro” para llegar a una conclusión que sea mayor que la suma de sus partes.
- Hay siete principios en la base del triángulo: Primero, “adopte el ‘y’”, la dualidad inherente en todas las cosas.
- Segundo, acepte la ambigüedad, pero mantenga la fe en un resultado positivo a largo plazo.
- Tercero, mantenga la mente abierta; tomar en cuenta las necesidades de otros no significa que las suyas no serán satisfechas.
- Cuarto, esté por encima de la negociación y busque un “nivel superior”.
- Quinto, descubra la “verdad real” en las motivaciones de la gente para generar mejores alternativas.
- Sexto, aliente a otros a tener nuevas perspectivas al hacer preguntas como “por qué y cómo”.
- Séptimo, acepte que nunca eliminará totalmente los conflictos, pero la manera de manejarlos le permitirá conciliar intereses.

### Resumen

#### Un concepto mejor que la negociación

Buda, Albert Einstein, Elvis Presley y Barack Obama son unas de las muchas personas que han aprovechado el poder del “triángulo de la verdad”. Buda lo consideró la “clave de la iluminación” y Einstein lo usó para reconciliar ideas encontradas en la ciencia y la religión. Elvis creó un sonido totalmente nuevo a partir de él y Obama llegó a presidente de Estados Unidos con él. Esta antigua manera de pensar muestra cómo integrar dos puntos de vista encontrados en una nueva y mejor perspectiva que es “mayor que la suma de [sus] partes”.

“El triángulo de la verdad es un modelo elegantemente sencillo que se aplica a todo, desde los negocios y las relaciones hasta la política y la religión. Eleva el pensamiento a un nivel superior”.

La técnica del triángulo permite dejar de pelear sobre quién tiene la razón y quién no la tiene, y encontrar una solución que reconozca la verdad de ambas partes. Si “mi verdad” y “tu verdad” forman las dos esquinas inferiores del triángulo, entonces una “solución de mayor nivel” está en la esquina superior. Llegar a ese ápice no es

ácil. Las soluciones “holísticas” no son siempre obvias y, cuando se trata de conciliar grandes controversias, algunas personas se quedan atoradas en sus propias perspectivas, lo que dificulta la reconciliación. Pero, incluso el perfeccionamiento parcial del triángulo puede generar beneficios al transformar su visión del mundo y de todos los que están en él. Conocer bien esta herramienta le permitirá manejar los conflictos más fácilmente, y lo hará más feliz y exitoso. Considere los siete principios del triángulo de la verdad:

## Principio 1: “Adopte el ‘y’”

La mayoría de la gente vive en el mundo de “uno u otro”, en el que juzga todo y a todos como bueno o malo, correcto o incorrecto, inteligente o tonto, amable o manipulador. Sin embargo, el triángulo alienta a considerar “la posibilidad del Y”, y a adoptar la dualidad inherente en las personas y en las situaciones. Cuando uno etiqueta la conducta de otra persona como “mala”, se crea una percepción negativa y permanente que empañará cualquier interacción subsecuente con esa persona. Esta tendencia frustra cualquier posibilidad de entendimiento mutuo. Aunque uno acepte su propia complejidad, frecuentemente contradictoria, no puede entender cómo el jefe puede ser un megalómano en el trabajo y un padre leal en casa. El triángulo de la verdad combate esa mentalidad negativa al sacarlo del conflicto y llevarlo a una comunicación positiva.

“Nuestra mente prefiere la sencillez del uno u otro. Pero hasta que no estemos dispuestos a aceptar la posibilidad del ‘Y’, estamos condenados a repetir los mismos conflictos una y otra vez”.

Ver más allá de “etiquetar como uno u otro” ayuda. Quedarse atorado en esta mentalidad impide ver “el cuadro completo” que llevará más allá del problema y a la solución. Para desprenderse del pensamiento blanco o negro, empiece por darse cuenta de que “el mundo está lleno de dicotomías”. En vez de tratar de eliminar las diferencias, enfóquese en “aprender a aprovecharlas”. Charles Darwin reforzó su investigación y los argumentos para su libro *El origen de las especies* con base en los cuestionamientos “fervientemente religiosos” de su esposa. Una compañía industrial pudo instituir altos estándares de seguridad al incrementar la productividad mediante la incorporación de puntos de vista contrastantes en las nuevas soluciones – y logró una combinación que ni sus empleados ni sus competidores creían posible.

“Las negociaciones no son sostenibles en el largo plazo, ya que nos obligan a atenuar nuestras verdades cuando realmente debemos integrarlas”.

Intelectualmente, tiene sentido deshacerse de la idea de uno u otro; emocionalmente, es más difícil. Tener dos ideas radicalmente distintas o sintetizar dos argumentos opuestos crea una molestia psicológica, ya que la mente humana está programada para ordenar, juzgar y “categorizar”. Si se cuestiona esta programación cerebral, pueden extenderse los límites para dar nuevas respuestas a viejos problemas.

## Principio 2: “Haga las paces con la ambigüedad”

¿Qué pasa si uno adopta el triángulo, pero los jefes, colegas o clientes no lo hacen? El triángulo funciona de todas maneras, pero la mayoría de las personas teme usarlo sola, pensando que renunciará a lo que necesita o cederá su parte de la historia. Este temor es un instinto primitivo y poderoso que puede llevar al “bloqueo mental”; uno se aferra a una verdad y la defiende con tanta fuerza que no puede oír nada más. El miedo lleva al pensamiento de uno u otro. Logre pensar “y” con lo opuesto al miedo: con amor. El valor de sobreponerse a las propias ansiedades y sentir amor por los demás da espacio para la creatividad en la solución de problemas. Por supuesto que un poco de amor no resolverá los problemas del mundo, pero da la capacidad de entender otros puntos de vista sin temor.

“Cuando reconocemos que los dos lados del triángulo ... existen dentro de cada uno de nosotros, ya no tenemos que demostrar nada, ni a nosotros mismos ni a nadie más”.

Si entra a una reunión habiendo tomado la decisión de cómo resolver un problema, probablemente saltará al pensamiento defensivo de uno u otro en cuanto alguien amenace su plan. Pero, si entra a la reunión enfocado en el amor y en la aceptación de los involucrados, probablemente estará más dispuesto a escuchar y a tomar en cuenta otras ideas.

“Cuando uno trata de que el mundo entero se adapte a nuestra voluntad personal, las personas y las circunstancias tienden a resistirse”.

El amor no debilita; fortalece. El almirante James Stockdale aplicó esa lección cuando estuvo cautivo en el “Hanoi Hilton” (el campo de prisioneros de guerra) durante la guerra de Vietnam. El almirante era considerado un héroe porque dirigía con amor y ayudaba a sus compañeros de prisión a sobrevivir; su historia de cómo soportó la tortura y las atrocidades refleja el triángulo de la verdad. Según el libro *De buena a grandiosa* de Jim Collins, Stockdale se aferró a la esperanza de que él y sus hombres sobrevivirían, aunque también aceptaba el horror de la situación. Mostró amor cuando se rehusó a mentir a sus hombres sobre cuándo serían liberados. Logró manejar dos ideas contrarias en su mente: su triste realidad y su fe en el futuro. Decidió adoptar la ambigüedad para poder vivir.

“El amor es lo que permite a las personas hacer a un lado su ego en nombre de algo mayor que ellas mismas”.

Empezar con amor en vez de con miedo permite integrar dos “dualidades fundamentales”: 1) la creencia de que “todos están equivocados” y, simultáneamente, de que “todos son fabulosos”, mas 2) una “evaluación firme de los hechos y una fe inquebrantable”. O, dicho de otra manera: “No tengo todas las respuestas, pero estoy dispuesto a ver el otro lado de las personas” y “no conozco el final de la historia, pero estoy dispuesto a afrontar los hechos porque tengo fe de que, a la larga, todo saldrá bien”.

## Principio 3: “Deje espacio para otras perspectivas”

Para llegar a la parte superior del triángulo, deje espacio para otras personas, ideas y pensamientos manteniendo la mente abierta. Es más fácil decirlo que hacerlo, porque la presión de lograr algo hará que siempre dé prioridad a otras cosas, y que ponga sus necesidades propias por encima de las preocupaciones de otros. Aun así, no se quede atorado en pensar uno u otro. De hecho, el triángulo permite considerar tanto sus asuntos como los de los otros, sin perder sus detalles ni sus objetivos.

“La gente puede sentir la diferencia cuando alguien realmente se ocupa de su lado del triángulo”.

Piense en una vendedora de primera, que vende productos farmacéuticos: Todos los días va a trabajar pensando en cómo los medicamentos que vende ayudaron a curar a una abuela enferma que se encontró una vez en un consultorio médico. La vendedora no se enfoca en ganarse su comisión ni en cumplir con su cuota; piensa en la gente a la que ayuda. Y eso marca toda la diferencia en aquellos a quienes atiende, porque se les acerca con el sincero deseo de mejorar sus vidas. Los investigadores dicen que la actitud, más que las palabras, afectan el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el tono de voz, y envían un mensaje claro de que uno se esfuerza por conectarse con las personas, independientemente de que compren o no el producto.

“Las superestrellas tienen como meta la parte superior del triángulo. Para ellas, el éxito no es sólo lograr sus objetivos, sino reunirse con otros para lograr algo mucho más significativo”.

Por supuesto, cada vez que trata de cambiar la manera de pensar de alguien, está vendiendo algo. Para tener resultados promedio, enfóquese en sus metas; pero para superar el promedio, enfóquese en las metas de la otra persona. Las superestrellas en cualquier campo creen tan firmemente en su capacidad de ayudar que pueden hacer a un lado sus propias necesidades y concentrarse en otros por un tiempo. Mejoran sus posibilidades de éxito con fe en un resultado positivo, pero sin dedicación férrea a su propio plan.

**Principio 4: “Busque un nivel superior”**

Se hace una “falsa elección” cuando se opta por un resultado en vez de otro, a menudo cediendo la satisfacción de las necesidades propias para lograr un objetivo, más que proponer una tercera opción. La tolerancia a la ambigüedad puede abrir nuevas posibilidades, ya sea a padres de familia que trabajan y cambian sus ambiciones profesionales para cuidar a sus hijos, o a gobiernos que permiten la libertad y a la vez insisten en la responsabilidad. Recuerde cómo Thomas Jefferson, un liberal, y John Adams, un conservador, sintetizaron el deseo del primero (la libertad personal) con el requerimiento del segundo (el imperio de la ley) para fijar sus ideales fundadores en la Declaración de Independencia de EE.UU.

“No tenemos que elegir entre ceder o llegar a un punto medio; podemos decidir crear juntos el camino para llegar al punto más alto”.

Obligar a otros a ver la sensatez y la verdad de sus ideas sobre todas las demás lo hace caer en la “trampa del ‘por lo tanto’”: “Ésta es mi verdad; por lo tanto, esto es lo que debemos hacer al respecto”. La trampa del por lo tanto frustra la creatividad y hace que las partes opuestas se vuelvan inmutables. Por ejemplo, Best Buy, la cadena minorista de aparatos electrónicos, trató de hacer que la compra de aparatos electrónicos fuera más fácil para las mujeres. Algunos ejecutivos hombres de Best Buy inmediatamente tomaron una postura de uno u otro, asumiendo que dar la bienvenida a las mujeres implicaba rechazar a los hombres; se imaginaban las tiendas pintadas de color de rosa. Pero “mejorar las tiendas para las mujeres también las mejoró para los hombres”. Cinco años más tarde, la compañía había incrementado sus ingresos en US\$4.4 mil millones y sus clientes mujeres de 14.7% a 17.1%, sin tener que redecorar sus tiendas.

“Ya sea por el temor de que las cosas no salgan como las planeamos, porque otras personas se aprovechen de eso, o simplemente por parecer tontos, el miedo es la barrera oculta que separa a unos de otros”.

No siempre querrá llegar al punto medio; tanto las negociaciones templadas como las difíciles funcionan en ocasiones, pero a menudo bloquean a las dos partes en pensamientos de uno u otro. En vez de elegir, genere grandeza y encuentre un mejor camino para todos. El proceso no es fácil ni metódico, pero es valioso.

**Principio 5: “Sepa cuál es la intención”**

Conocer las motivaciones subyacentes de una persona u organización es crucial para que el triángulo funcione. Descubrir la “verdad real” genera un mayor conocimiento y despeja el camino para avanzar. Por ejemplo, los profesionales de salud que quieren atender pacientes independientemente de su capacidad de pago se irritan ante los ejecutivos de los hospitales que insisten en cobrar a los pacientes para tener ingresos que mantengan sus instalaciones en operación. Pero, cuando cada parte entiende las preocupaciones de la otra, la verdad real que hay detrás de sus respectivas inquietudes (ofrecer atención de calidad a la comunidad) se hace evidente.

“Cuando criticamos las soluciones que proponen los demás, perdemos la capacidad de influir en su pensamiento”.

El discernimiento sin crítica facilita la integración de ideas aparentemente dispares. Una vez que sus contrapartes saben que usted entiende su perspectiva, probablemente estarán más dispuestas a considerar otras opciones. No es fácil ver la buena intención que hay detrás de una conducta que no le gusta – o que, incluso, desprecia. Estar por encima de las interrupciones de un colega y el control que éste ejerce en una reunión importante no se logra naturalmente, pero se pueden evitar los debates divisorios con preguntas bien intencionadas que expongan los problemas de su colega. Es una buena ayuda respirar profundamente, hacer una pausa y pensar en algo agradable – no necesariamente en el problema o persona en cuestión.

**Principio 6: “Logre que otros vean más allá del conflicto”**

Para acabar con el bloqueo de uno u otro en un conflicto, y lograr que todos estén por encima de él para tomar decisiones, pida que expliquen el “cómo y por qué” de los problemas, en vez del “qué y cuándo”. Lo primero genera una mejor comprensión entre los participantes, mientras que lo último hace que se aferren a sus posiciones. “Las grandes preguntas” alientan a la gente a informarse mejor sobre el problema. Los sondeos del tipo: “¿Cómo le afecta ese problema?” generarán más respuestas de “verdad real” que “¿cuál es el problema?”. Evite hacer “preguntas tendenciosas y cerradas” que presuponen una respuesta que, por lo general, es la sensata solución de usted y sólo logra beneficiar los intereses propios.

“Es asombroso ver cómo disminuyen las discusiones cuando la gente se pone en los zapatos del otro aunque sea por un rato”.

Una manera de aplicar la táctica del triángulo en un marco corporativo sería permitir que un departamento hiciera el trabajo de otro departamento o resolviera el problema de otro grupo. Esto logra dos objetivos: 1) sacar a la luz soluciones novedosas que aportan las perspectivas frescas de las nuevas personas y 2) alentar a ambas partes a ver los asuntos y problemas desde múltiples puntos de vista.

## Principio 7: “Sea usted el conciliador”

Galileo Galilei tuvo el atrevimiento de probar que la Tierra giraba alrededor del sol y, en 1663, las autoridades de la Iglesia se lo agradecieron al acusarlo de herejía y sentenciarlo a arresto domiciliario de por vida. Galileo se quejó de que sus acusadores se negaran aunque fuera a asomarse un poco a mirar por el telescopio para ver la verdad. Rehusarse a aceptar una realidad tan clara como el agua, sólo porque no concuerda con su propia perspectiva, puede llevarlo a cometer graves errores, aunque tal vez no tan graves como los de los clérigos medievales.

“No son nuestras verdades las que causan los problemas, es nuestra creencia en su exclusividad”.

Admitir que uno no sabe todo es el primer paso para alejarse del pensamiento de uno u otro y acercarse a la inclusión. Los problemas – en el trabajo, el hogar o el mundo – no son sobre conflictos. Siempre habrá diferencias; lo importante es cómo manejarlas. El triángulo y sus siete técnicas pueden ayudar, pero primero entienda que todas las personas tienen tanto derecho a existir y a aferrarse a sus creencias como usted. Aprender esa lección y vivir con amor puede llevarlo a una verdad nueva y mejor.

## Sobre la autora

**Lisa Earle McLeod** es consultora de negocios y conferenciante motivacional, y también escribe una columna en un periódico de distribución nacional.

---

---