

## Conversaciones Difíciles: Las Cinco Conversaciones

Por: José Ignacio Tobón L.  
director@joseitobon.com

### Objeto

El objeto de este documento es presentar **una introducción al tema de las conversaciones difíciles** basado en el trabajo de **Stone, Patton y Heen**, académicos del **Proyecto de Negociación de Harvard (PON)** y focalizarme concretamente en la descripción de las llamadas tres conversaciones que están inmersas en las conversaciones difíciles, las mismas que he transformado en cinco conversaciones.<sup>1</sup> **Si tiene poco tiempo disponible solo vea la tabla** que está más adelante.

Sería recomendable que para leer este artículo, primero usted seleccione una situación real suya con la que esté experimentando en este momento dificultades y que además considere necesario conversar al respecto con la contraparte. De esta forma podrá comprender mejor el artículo y además derivar un beneficio real.

### El poder de la conversación

La conversación tiene un poder extraordinario para poder manejar en forma inteligente nuestros asuntos, pero es una lástima que la mayoría de nosotros no tengamos desarrollada la habilidad para tener **conversaciones inteligentemente humildes y simples**.<sup>2</sup> A unos nos cuesta mucho más que a otros el hablar de lo que es realmente importante para nosotros. No tenemos la habilidad de **decirles a los demás lo que es preciso decirles**.<sup>3</sup> A veces no les decimos las cosas malas por temor al conflicto y otras veces no le decimos las cosas buenas por algunas extrañas y variadas razones.<sup>4, 5, 6</sup>

En muchos casos **no tener la fortaleza para decirle a otros las cosas genera un perjuicio para ambas partes**, como es el caso de las enfermeras que no son capaces de decirle a los cirujanos que el procedimiento no es el correcto y por eso el paciente se muere; o los copilotos que no son capaces de decirle al piloto que las decisiones que este toma son incorrectas y por eso se pone en peligro la vida de los pasajeros. Casos como estos los presenta Patterson en su libro "Crucial Confrontations".

Creo que todos reconocemos el poder y los beneficios de conversar, pero a pesar de eso, muchos **no somos capaces de hablar en el momento correcto y con la persona correcta**. Aquí puedo volver con uno de mis principios de negociación: **el peor enemigo que tiene usted para negociar es usted mismo**. Muchos reconocemos la importancia de la relación y sentimos cuando esta se deteriora, pero a pesar de eso no hacemos nada por recuperarla. Una importante característica del buen negociador es **recuperar relaciones**.

### La conversación difícil

Las conversaciones difíciles las tenemos en muchos contextos, tanto en nuestra vida personal como profesional y son difíciles no solo por el tema que debemos tratar, sino por la persona con quien tenemos que hablar. Estamos relacionados con proveedores, con clientes, con compañeros de trabajo, con comunidades, con vecinos, con familia, con amigos, con enemigos.

<sup>1</sup> Es recomendable acudir al estudio del texto original: "Difficult Conversations. How To Discuss What Matter Most".

<sup>2</sup> Creo que la inteligencia y la humildad no son bienes abundantes en el universo conocido.

<sup>3</sup> El tema de la asertividad es central a este tema de las conversaciones difíciles.

<sup>4</sup> Caso posible: Un jefe no le hace las evaluaciones de desempeño a su colaborador, mantiene una relación muy amistosa con él y un día le comunica a él que debe salir de la empresa; el colaborador se estrella con la noticia, noticia que no podría haberse imaginado con base en el comportamiento del jefe. El jefe era un mal jefe y con una personalidad débil.

<sup>5</sup> Caso posible: Un jefe constantemente le hace comentarios negativos a su colaborador y este decide salirse de la empresa. El jefe al despedirse le confiesa la enorme admiración que siente por él, lamenta la decisión y le suplica que se quede en la organización. A ese jefe le convendría que leyera la poesía de Anamaria Rabatte "En vida hermano, en vida".

<sup>6</sup> Creo que la educación ha afectado la propensión a hablar y conversar de los asuntos íntimos importantes. Es posible que la mujer tenga más habilidad que el hombre para hablar acerca de sus cosas. Es muy posible que los padres de hace 3 generaciones tengan más dificultad para expresar sus sentimientos que la que tienen los padres de esta generación.

Si volvemos a mi famosa ecuación  $S$  (stress) =  $D$  (demandas) –  $C$  (capacidades), podemos entender que el stress o la dificultad que experimentamos ante una conversación o situación se puede deber también a nuestra incapacidad. Si mejoramos nuestras capacidades, esa conversación difícil puede convertirse en fácil. Esa sería la forma adecuada de afrontar la situación, mejorando nuestras capacidades, pero la mala noticia es que la mayoría de las veces bajamos el stress bajando la demanda, es decir, decidiendo no conversar o diciendo que no es necesario conversar.

Alguna de estas conversaciones siguientes puede ser difícil para usted:

- Terminarle el contrato en su empresa a uno de sus mejores amigos
- Decirle a su jefe que los trabajos que le asigna son irrespetuosos y no acordes con el cargo
- Decirle a su pareja, que está encargada de la Gerencia de Mercadeo de su empresa, que la empresa está fallando por el mercadeo
- Decirle a su principal proveedor que usted descubrió que por 10 años le ha cobrado más que a los competidores suyos
- Pedir aumento en el salario cuando sabe que usted merece ser mejor tratado
- Comunicar una mala evaluación de desempeño a una persona difícil
- Confrontar a alguien que tiene un comportamiento abusivo e irrespetuoso
- Confrontar a un vecino que con su comportamiento le quita la paz a usted
- Comunicar su desacuerdo con la mayoría y con la alta jerarquía
- Pedir disculpas
- Pedirle a la pareja suya que no deje inmiscuir más a la suegra suya en los asuntos familiares suyos
- Darle malas noticias a una comunidad agresiva
- Terminar una relación sentimental

Una conversación difícil es aquella **conversación acerca de un asunto que realmente nos importa y nos afecta**, pero nos angustia o nos genera gran ansiedad el iniciarla, por lo que no estamos seguros si tenerla o no tenerla. Sabemos que el asunto que debemos discutir es muy importante, es crítico, pero también es tóxico. Estamos ante el dilema clásico de **“flight or fight” (volar o pelear)** o también expresado como **“avoid or confront” (evitar o confrontar)**.

Podría decirse que estamos también ante el dilema de **“herido o herir”**, pues si evitamos la conversación y prolongamos la situación, estaremos aceptando la herida y seguiremos heridos. También sabemos que si decidimos confrontar con esa persona que es importante acerca de ese asunto que también es importante, estaremos **poniendo en gran riesgo la relación**, pues es muy probable que esa persona quede herida después de la conversación.

Stone et al consideran que es preciso abordar esos asuntos difíciles en una forma diferente a la tradicional, a la que llaman en una forma acertada **“Batalla de Mensajes”**, pues cada una de las partes se dedica a enviar mensajes emocionales a la otra. Creo que a esas conversaciones se les podría aplicar la frase que dice que **“dos monólogos no hacen un diálogo”**.<sup>7</sup> Para ellos la forma nueva de abordar la situación es mediante una **“Conversación de Aprendizaje”**, nombre también acertado, pues la mejor aproximación es abandonar la posición de creer que sabemos todo lo que el otro nos hizo y la intención que tenía al hacérselo; es necesario desaprender para poder aprender de esa conversación.

Hace unos años desarrollé una simple teoría llamada la **humildad estratégica** que constaba y que serviría para apoyar la aproximación de la conversación de aprendizaje. En mi opinión, la humildad estratégica consta de los siguientes postulados: i) el sincero reconocimiento de que usted no lo sabe todo, ii<sup>8</sup>) reconocer que usted puede aprender de cualquiera, iii) entender que es imposible no aprender.

<sup>7</sup> Gerry Spence en su libro **“How To Argue and Win Anytime”** menciona que las palabras son también armas y realmente tiene toda la razón. Por esto los mensajes pueden hacer la batalla.

<sup>8</sup> Podría ser útil la recomendación original del Método Harvard que dice **“duro con el problema y suave con la persona”**.

### Las tres conversaciones originales

Stone et al encontraron que en toda conversación difícil hay una misma estructura compuesta por tres conversaciones:

- **Conversación de los hechos:** acerca de lo que pasó, quién hizo qué, quién dijo qué, quién tiene la culpa, etc.<sup>9, 10</sup>
- **Conversación de los sentimientos:** acerca de la forma de manejar los sentimientos, decidir si es necesario mostrarlos o esconderlos, saber si son válidos esos sentimientos, cómo manejar los sentimientos de los otros, etc.
- **Conversación de la identidad:** acerca de la forma como queda mi autoestima y mi imagen, si nos vemos como competentes o incompetentes, como buenos o como malos, etc.

### Las cinco conversaciones

La conversación de los hechos tiene a su vez otras tres en si, como son el hablar de la verdad, de la intención y de la culpa, aspectos muy importantes en las relaciones. Por esto entonces es mejor hablar de cinco conversaciones: la verdad, la intención, la culpa, los sentimientos y la identidad.

En la siguiente tabla se presentan las cinco conversaciones y se muestran las asunciones que se hacen y las metas que se buscan en cada uno de los casos:

| Las Cinco Conversaciones Difíciles – Aproximaciones, Supuestos y Metas <sup>11</sup> |   |  |
|--|---|--|
| Conversación   | Aproximación: Batalla de Mensajes   | Aproximación: Conversación de Aprendizaje  |
| <b>La verdad</b>   | <b>Supuesto:</b> yo sé todo lo que necesito saber para entender lo que pasó <sup>12, 13</sup> | <b>Supuesto:</b> cada uno de nosotros trae diferente información y diferentes percepciones a la mesa; es muy probable que haya información importante que cada uno de nosotros desconoce <sup>14</sup> |
|  | <b>Meta:</b> persuadirlos de que yo tengo la razón  | <b>Meta:</b> explorar las historias de cada uno; buscar la forma de entender a los otros <sup>15</sup>   |
| <b>La intención</b>  | <b>Supuesto:</b> yo sé la intención que ellos tuvieron <sup>16</sup>                          | <b>Supuesto:</b> yo sé cuáles fueron mis propias intenciones y se el impacto que las acciones de ellos tuvieron en mi; yo no sé, ni puedo saber que hay en la cabeza de ellos                          |

<sup>9</sup> Stone et al a la primera conversación la llaman “Conversación qué pasó”, pero por coherencia por la estructura de las otras dos conversaciones (sentimientos e identidad), decidí cambiarla a “Conversación de los hechos”. Fui un poco más allá y eliminé ese nombre al reemplazarlo por sus subcomponentes (verdad, intención y culpa), como se verá más adelante.

<sup>10</sup> Es posible que cada una de las partes conozca diferentes tipos de hechos o que coincidan en los mismos hechos, pero tengan diferentes interpretaciones

<sup>11</sup> La palabra supuesto es muy importante en este caso, pues implica que antes de llegar a la mesa de negociación, llegamos cargados de ideas preconcebidas o presuposiciones acerca de las situaciones. Están tan formadas nuestras opiniones que será difícil cambiarlas.

<sup>12</sup> Muchos actuamos como poseedores de la verdad y eso es peligroso

<sup>13</sup> Es importante entender que la negociación no es un debate. En los debates se busca averiguar quién tiene la razón.

<sup>14</sup> Los abogados dicen que cuando hay dos abogados, hay al menos tres conceptos. Podríamos parodiar esa expresión y decir que en todo conflicto de dos, hay al menos tres versiones. La del uno, la del otro y la de un tercero.

<sup>15</sup> Es importante hacer que el otro hable para que cuente su propia versión

<sup>16</sup> Me impacta que algunas personas pretendan saber más que yo acerca de las intenciones que yo tuve en hacer algo. Esas personas entonces creen que tienen la habilidad de lectura de mente.

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
|                         | <b>Meta:</b> hacerles saber que lo que ellos hicieron fue equivocado  | <b>Meta:</b> compartir con ellos el impacto en mí y averiguar qué estaban pensando ellos; averiguar también el impacto que mis acciones pueden tener en ellos <sup>17</sup>                 |
| <b>La culpa</b>         | <b>Supuesto:</b> toda la culpa es de ellos  | <b>Supuesto:</b> probablemente todos contribuimos a este desastre <sup>18</sup>   |
|                         | <b>Meta:</b> lograr que ellos admitan la culpa y que se responsabilicen de hacer las correcciones del caso  | <b>Meta:</b> entender el sistema de contribuciones y la forma como las diferentes acciones interactuaron para producir esos resultados  |
| <b>Los sentimientos</b> | <b>Supuesto:</b> los sentimientos son irrelevantes y no ayuda mucho el compartirlos (O: lo que estoy sintiendo es culpa de ellos y ellos necesitan escucharlos) <sup>19</sup> | <b>Supuesto:</b> los sentimientos son el corazón de la situación y son generalmente complejos; tenemos que profundizarlos para entenderlos <sup>20</sup>                                    |
|                         | <b>Meta:</b> evitar hablar de sentimientos (O: ventilemos los sentimientos con fortaleza)   | <b>Meta:</b> presentar los sentimientos de ambos sin juicios, sin culpabilidades, ni atribuir intenciones negativas; reconocer los sentimientos antes de resolver el problema <sup>21</sup> |
| <b>La identidad</b>     | <b>Supuesto:</b> yo soy incompetente o competente, bueno o malo; no hay términos medios <sup>22</sup>   | <b>Supuesto:</b> cada uno de nosotros es complejo, nadie es perfecto; puede haber mucho que analizar desde el punto de vista psicológico  |
|                         | <b>Meta:</b> preservar mi auto imagen de todo o nada <sup>23</sup>  | <b>Meta:</b> entender los asuntos de identidad para cada uno de nosotros; construir una auto imagen más compleja para mantener mi balance mejor. <sup>24</sup>                              |

<sup>17.</sup> Existe una enorme diferencia entre la expresión “me ofendiste” y la expresión “me siento ofendido”. Esta última expresión es más segura y algunos expertos la llaman “I Statement” o “Declaraciones Yo”.

<sup>18.</sup> Algunos académicos de Harvard han llegado a la conclusión que hablar de culpabilidad es encender la situación; es un botón caliente. Por esto han sugerido sabiamente que no se use la palabra culpabilidad y que se reemplace por responsabilidad y mucho mejor por contribución. La migración sería: i) usted fue el culpable de este desastre, ii) usted es el responsable de este desastre, iii) muchos pudimos contribuir a que se generara este desastre y debemos identificar dichas contribuciones.

<sup>19.</sup> Los sentimientos se van acumulando en forma peligrosa y llegará el momento en el que se manifiesten con toda su intensidad.

<sup>20.</sup> Tener un sentimiento es algo que no se puede manejar, pero si se puede controlar la forma de administrarlo. Si algo le dio rabia a usted, eso fue una reacción que usted no pudo controlar, pero si puede controlar qué hacer con esa rabia.

<sup>21.</sup> Después de analizar muchos estudios acerca del mejoramiento puedo concluir que es necesario hacer un esfuerzo por bajar nuestro nivel de críticas y de juicios. Estamos constantemente criticando y juzgando a los demás y esos juicios presuponen que nosotros estamos en lo correcto y con la autoridad superior para emitir dichos juicios.

<sup>22.</sup> Dicen los expertos de creatividad, entre ellos algunos de Stanford, que la compasión es una variable importante, incluso compasión con nosotros mismos y con nuestras ideas.

<sup>23.</sup> No solo se quiere preservar la auto imagen, sino lo que los demás piensan de nosotros

<sup>24.</sup> Recuerde que en algunos momentos usted se auto flagela con intensidad y se evalúa con mucha dureza, dureza mayor que la que usan los demás para evaluarlo a usted.