

**CÓMO SOBREVIVIR A
UN ...**

**TENEMOS
QUE HABLAR**

**CONVERSACIONES
DIFÍCILES CON ÉXITO**

JOSÉ IGNACIO TOBÓN L.

MÁS DE 12.000 NEGOCIADORES ENTRENADOS

Primera Edición: 2021

©José Ignacio Tobón
ISBN: 978-958-49-1927-4

Edición:
José Ignacio Tobón L.
director@joseitobon.com
Teléfono: (57 4) 448 55 73
Medellín-Colombia

Contenido

Introducción	5
Capítulo 1	
Definiciones.....	11
Capítulo 2	
Entornos y personas difíciles.....	37
Capítulo 3	
Temas y públicos difíciles.....	63
Capítulo 4	
Las diferencias y las soluciones.....	89
Capítulo 5	
Estructura de las conversaciones.....	115
Capítulo 6	
Dudemos de nuestra certeza.....	135

Cómo sobrevivir a un ... “tenemos que hablar”

Introducción

Objetivo

El objetivo de estas líneas es mostrarle a usted algunas ideas acerca de las conversaciones difíciles, conversaciones que todos tenemos, o al menos queremos tener, y que muchas veces evitamos. Posiblemente envidiamos a aquellas personas que tienen la habilidad de tener conversaciones difíciles con inteligencia, con ritmo, con elegancia, con soltura, sin drenaje de energía. Lo que aquí se escribe tiene como objetivo entregar algunas ideas que puedan ser útiles para que usted mejore en este sentido. Su mejoramiento es mi objetivo.

Cuando nos dicen “tenemos que hablar”, eso nos produce tensión e incertidumbre. Si usted va a leer este libro es debido a que usted ha considerado que necesita algunas recomendaciones, pero es claro que se trata de una labor compleja, son conversaciones difíciles.

Si usted logra mejorar en este aspecto tendrá recompensas reales traducidas en felicidad, en rentabilidad, en relaciones de mejor calidad. Es por esto que sugiero que este texto lo lea despacio, que haga sus propias anotaciones, incluso haciendo referencias a situaciones concretas que usted haya vivido y a personas concretas con quienes haya tenido interacciones difíciles.

Estructura

Todo tema en la vida y en la naturaleza tiene su propia estructura, aun cuando no seamos conscientes de eso. Nosotros debemos conocer dicha estructura para poder presentar el tema con coherencia. Cuando podemos mostrar una estructura de aquello que estamos hablando, podemos decir que tenemos más claridad acerca del tema, que podemos entender sus componentes y sus efectos en el todo, podemos hacer modificaciones y variantes, podemos usar dicha estructura para diferentes situaciones, podemos transferirla a los demás. En resumen, podemos entender el sistema y ese es un paso fundamental. **Primero entender y después actuar.**

Los pensamientos nuestros se pueden estructurar de acuerdo con **arquetipos de pensamiento**, como lo sugirieron los académicos del MIT desde los tiempos de “La Quinta Disciplina”. Todas las historias contadas en la humanidad se pueden clasificar en menos de diez **templates de historias**. Las negociaciones todas tienen la misma

estructura de negociación (los mismos huesos) y lo que cambia en cada negociación es el contexto (la carne). Las galaxias, las cordilleras, las nubes, el sistema nervioso, un brócoli tienen en común su **estructura o geometría fractal** y con la geometría fractal podríamos entender las tormentas, los movimientos bursátiles, las enfermedades. La **secuencia de Fibonacci** está presente en los girasoles, en la alcachofa, en las piñas, en las ramas del tallo, en los moluscos. De igual forma, **las conversaciones difíciles tienen una estructura** y la vamos a mostrar aquí, siguiendo los lineamientos de importantes académicos, especialmente los de Harvard, como Stone.

Conversaciones y negociaciones

Las conversaciones pueden ser vistas como negociaciones, pues lo que buscamos con las conversaciones es llegar a un acuerdo que nos deje mejor de lo que estábamos antes de empezar a conversar. Muchas veces, para poder empezar a conversar, es necesario entrar en una negociación previa, pues las partes no se quieren reconocer, no se quieren hablar, no quieren sentarse a discutir sus sentimientos, sus percepciones, sus heridas. Por esto en este documento la palabra conversación y negociación deben verse como equivalentes. Estas palabras las usaremos entonces en forma indistinta.

Algunos autores establecen una semejanza entre la conversación y la negociación, mientras que otros enfatizan las diferencias. Es común que cuando una de las partes, que está en un proceso inicial de negociación, no quiere comprometerse, explique a sus *stakeholders* que no está negociando y que solo está conversando. En realidad, desde que están conversando ya están negociando, pues la negociación es el proceso y no solo el resultado.

Imperfecto

Este libro es escrito por una persona imperfecta para lectores imperfectos. No se trata de las recomendaciones de una persona perfecta, superada en grado extremo, pues son recomendaciones que yo mismo debo aplicar en mi vida. No se trata de las ideas de un *crack* en la materia, sino de un eterno aprendiz. Lo único que puedo garantizar es que los conceptos que yo incluyo en este libro son los conceptos que yo considero como los más estructurados y útiles en el momento. Podría recordar la frase de Scott Fitzgerald que decía "**hablo desde la autoridad que me da el fracaso**".

Reír llorando ¹

Siempre me impresionó la poesía "Reír llorando" que hablaba de Garrik, la persona más graciosa del mundo y que hacía reír a todos. Un hombre va donde el médico a decirle que tenía una tristeza profunda todo el día y el médico, después de hacer múltiples preguntas de diagnóstico, le su-

¹ La poesía "Reír llorando" es de Juan de Dios Peza.

giere que la única medicina para combatir esa tristeza profunda es visitar a Garrik, la persona más graciosa del mundo, pero el hombre, en forma inmediata, le dice al doctor: “yo soy Garrik, cambiadme la receta”. Una ironía, la persona más graciosa del mundo y deprimida en grado extremo, algo que aplicaría también a muchos personajes del espectáculo.

Historias

Siendo fiel a mi metodología, y sabiendo que soy un *storyteller*, en este libro usted encontrará una serie robusta de historias, de cuentos, de anécdotas, que le ayudarán a entender los conceptos y a recordarlos, pues estos quedan encapsulados en el contexto de las historias. El cerebro está “alambrado” de tal forma que ama las historias, pues siempre busca economizar energía y las historias son una gran ayuda para ese fin. Las historias entonces son una forma maravillosa de recordar, pues tienen un hilo conductor, hay causas y efectos, hay conclusiones, hay enseñanzas, y sobre todo, tienen emociones; como ratifican los científicos, la memoria se fija a través de la emoción. Una historia que no esté unida a una enseñanza o que no sea soporte de un concepto, no tiene tanto valor.

Mi objetivo es usar un lenguaje que sea lo más simple posible, sin perder su esencia profunda. Mi objetivo es hacerme entender, que usted como lector me entienda. Muchos intelectuales hablan de una forma tan compleja, usando una especie de dialecto secreto, que la inmensa mayoría de nosotros no les entendemos; hablan para sus pocos pares y para tener un nombre en ese exclusivo club. Einstein decía que **“todo se debe hacer lo más simple posible, pero no más”** y Da Vinci decía que **“la simplicidad es lo más complejo”**.

Incompleto

Nunca antes había tenido tan clara la sensación de que un libro mío quedaba incompleto al terminarlo, pues veo que cada uno de los temas que incluyo aquí podría haber sido desarrollado en muchas más líneas que las que les he dedicado. Una de las razones es que este libro tiene que ver frontalmente con los inagotables temas de la comunicación, de las emociones, de la percepción, de la verdad, de la culpabilidad, de la venganza, de la identidad, de la ciencia de la felicidad, la neurociencia, temas que han ocupado las vidas de los expertos. Usted debe ver entonces este libro como la forma de fomentar el interés suyo por seguir profundizando en el tema.

Es una fortuna que tengamos acceso a tanta información en la red y que podamos leer lo que múltiples personas han escrito acerca de los temas que abordamos. Por esto le sugiero que, a medida que vaya leyendo estas líneas, vaya deteniéndose y recurra a la red para profundizar más en aquellos aspectos que son de su interés. A medida que usted vaya leyendo, **encontrará fragmentos que están en negrilla**, que son un

mensaje directo para indicarle que ese concepto es importante para tener en cuenta.

Kissinger y Lord

Lord era un asistente de Kissinger, cuando éste era Asesor de Seguridad Nacional de Nixon. Un día Kissinger le pidió un estudio a Lord y Lord en forma muy diligente trabajó varios días en dicho estudio y lo envió a Kissinger. El mismo día Kissinger lo devolvió a Lord con el siguiente texto: "¿Esto es lo mejor que usted puede hacer?". Lord entonces lo trabajó de nuevo y a los días lo envió de nuevo a Kissinger. Kissinger lo devolvió el mismo día con el mismo texto: "¿Esto es lo mejor que usted puede hacer?". Lord lo volvió a hacer, lo envió y lo recibió con el mismo texto. Lord lo volvió a hacer y recibió la misma respuesta, así que Lord no aguantó más, fue personalmente a la oficina de Kissinger y muy molesto le dijo: "Sí; esto es lo mejor que yo puedo hacer". Entonces Kissinger con mucha calma le dijo: "Entendido. Si esto es lo mejor que usted puede hacer, entonces ahora sí lo voy a empezar a leer".

Como he dicho en varios de mis trabajos, esto que usted está a punto de leer, claramente no es lo mejor que yo puedo hacer; si esperamos a que sea lo mejor que yo pueda hacer, ésta sería una obra póstuma; sería una espera mortal y la búsqueda inútil de la perfección; como dijo Voltaire en su "Diccionario Filosófico", "**lo perfecto es enemigo de lo bueno**". La evaluación realista de mi trabajo es que al menos una de las ideas consignadas en este libro sea de utilidad práctica para usted, y si eso es así, entonces yo le estaré agregando valor a usted y me consideraría entonces como un ganador.

Sería interesante que usted también consultara otros libros míos que pueden considerarse como aportes y soportes al presente libro, especialmente los siguientes acerca del tema de negociación:

- "**Bases y Fundamentos de la Negociación (J.I. Tobón, 1994)**", que presenta aquellos aspectos básicos y fundamentales de la negociación; es un buen comienzo para los primeros pasos acerca del tema.
- "**Método Harvard de Negociación (J.I. Tobón, 1997)**", que presenta la estructura del llamado Método Harvard; parte de dicho libro, que describe la bitácora del negociador, es muy pertinente para manejar las conversaciones difíciles.
- "**Cómo Negociar Con Gente Difícil (J.I. Tobón, 2000)**", que describe la forma de negociar con personas difíciles, basada en las recomendaciones de Ury de Harvard y de otros expertos; se describen también los diferentes tipos de personas difíciles, la forma de lograr un acuerdo con una persona que inicialmente nos ataca, acuerdo que nos beneficia a ambos.

- “**Negociando con un HP Sin Morir en el Intento (J.I. Tobón, 2011)**”, que muestra la forma de negociar con aquellas personas extremadamente difíciles, que son en realidad las protagonistas de muchas de nuestras conversaciones difíciles. Especial atención se da al negociador soviético que tiene entre sus postulados los siguientes: 1) lo mío es mío y lo suyo es negociable, 2) las conquistas no se devuelven, 3) toda generosidad del adversario debe verse como debilidad, 4) mentir hasta la muerte.
- “**Entendiendo los conflictos (J.I. Tobón, 2017)**”, que describe la forma de resolver y administrar los conflictos; el título mismo del libro refleja su mensaje central y es que cuando tenemos un conflicto, lo natural es reaccionar y atacar, pero lo mejor sería dedicar esfuerzos para entender a la persona, entender también la situación y, después de eso, actuar para resolverlo.²

Capítulos

Las ideas de este libro las organicé en diferentes capítulos, buscando una agrupación coherente de los conceptos. No obstante, usted podrá concluir que algunos conceptos de un capítulo fácilmente podrían estar ubicados en otro capítulo o que son complementarios con los aparecidos en otro lugar y usted tendrá razón en ese aspecto. Los capítulos son los siguientes:

- En el **Capítulo 1, Definiciones**, se muestra lo que es una conversación y lo que no es, es decir, la mirada desde dos perspectivas opuestas y que se pueden complementar. Muchas veces es más fácil definir lo que no somos que definir lo que somos. “Lo que es” sería el modelo y “lo que no es” sería el anti modelo que debemos evitar, los errores que no deberíamos cometer.
- En el **Capítulo 2, Entornos y Personas Difíciles**, se presentan las dificultades de las conversaciones derivadas de la dificultad del entorno y de la dificultad de las personas involucradas en la conversación.
- En el **Capítulo 3, Temas y Públicos Difíciles**, enumeramos algunos de los temas que son difíciles por naturaleza para muchos de nosotros y algunos tipos especiales de públicos de gran dificultad.
- En el **Capítulo 4, Diferencias y Soluciones**, se describen los diferentes tipos de diferencias que podemos tener con los demás en las conversaciones y las formas de solucionar dichas diferencias.
- En el **Capítulo 5, Estructura de las Conversaciones**, se presenta la estructura que tiene toda negociación, así como las estructuras para conducir una conversación difícil. Teniendo estas estructuras podemos actuar en forma más coherente y con más tranquilidad.
- En el **Capítulo 6, Dudemos de Nuestra Certeza**, me concentro en enviar

² En este libro se incluyen algunas ideas e historias que ya he presentado en algunos de mis libros anteriores, pues las considero pertinentes para darle más potencia a las ideas que presento aquí. Hago esta aclaración para evitar el llamado “plagio a uno mismo”.

un mensaje directo que dice que estar convencidos de estar siempre en lo cierto y pensar que nuestras opiniones son correctas siempre, es el problema raíz de nuestras relaciones. Esto hace que la forma de abordar las conversaciones alrededor de las situaciones difíciles, no sea la más indicada.

Capítulo 1

Definiciones

Término y foco

Es importante aclarar que nos vamos a concentrar en las conversaciones difíciles, que también se podrían llamar conversaciones complejas. El foco estará sobre todo en aquellas conversaciones que se llevan a cabo con personas con quienes queremos continuar la relación, pues de lo contrario, simplemente estaremos pensando en salirnos de dicha relación y en dicho caso se limitaría al diseño de una **estrategia de salida** que minimice los **costos de salida** y deje las **puertas abiertas** para una oportunidad futura.

Algunas conversaciones incluyen la terminación de una relación estrecha, pero también la permanencia de contactos y la existencia de intereses en común, como pasa, por ejemplo, en un divorcio. Hay que diseñar la estrategia de salida y la **estrategia de contacto**, de tal forma que sea lo mejor para las partes involucradas.

- **Tenemos que hablar**

Cuando muchos de nosotros escuchamos que alguien nos dice “**tenemos que hablar**” o cuando nos dicen “**prométeme que no te vas a poner furioso**”, nuestros sistemas de alarmas se prenden y sabemos que no se trata de una conversación normal, ni se trata de temas en los que vamos a salir ovacionados; va a ser algo incómodo, tensionante y que quisiéramos posponer.

Si alguien nos dice “tenemos que hablar”, implica que: 1) sabe que lo que nos va a decir no nos va a gustar, 2) que además ya tiene consciente su molestia o su riesgo, 3) que ya ha digerido la situación, 4) que ya ha invertido tiempo en madurar lo que va a decir y la agenda, 5) que tiene ventaja sobre nosotros en ese momento, pues no conocemos el tema y por ende, no tenemos preparación para esa conversación.

Hay personas que le dicen a usted “tenemos que hablar”, usted se tensa y cuando llega la conversación usted se sorprende al ver que es para felicitarlo o para darle una buena noticia. Esa es una estrategia equivocada. Sería mejor advertir desde el comienzo el carácter de la conversación.

Claro está que cuando yo digo conversaciones difíciles, es necesario por lo menos mencionar que: 1) estoy diciendo que **son difíciles para mí**, pues para otras personas

pueden ser fáciles dichas conversaciones y 2) también estoy diciendo en forma indirecta que **yo soy incapaz**, pues si yo tuviese más capacidades, esa conversación no sería difícil para mí, algo que está de acuerdo con el principio sistémico que dice "**toda definición define la cosa definida y al definidor**". Si yo digo que usted es una persona difícil, esa aseveración lo define a usted como una persona difícil y me define a mí como una persona incapaz.

- **Tipos de conversaciones**

Hay algunas conversaciones o negociaciones exageradamente difíciles en donde la tensión es enorme y en donde es la vida lo que está en juego, como por ejemplo las negociaciones de secuestros, las negociaciones con grupos armados o con criminales, pero aún cuando lo que vamos a mencionar aquí también puede ser de utilidad en ese tipo de negociaciones, vamos a concentrarnos más en las conversaciones con aquellas personas con las que tenemos una relación continua y directa, relación que posiblemente vamos a continuar.

Debido a las enormes incompatibilidades en la forma de ver la vida y de abordar sus situaciones, en algunas ocasiones la mejor decisión, la decisión más sabia, es no continuar la relación, pero **el terminar bien la relación es un desafío mayor que continuar**. El número de parejas que deciden terminar su relación o de socios que no quieren continuar, es considerable, así que esa estrategia de salida es un tema que tiene muchos interesados, mucho mercado. **Las personas se conocen más por la calidad de la salida de las relaciones que por la calidad de la entrada en estas.**

- **El mezclado con rehenes**

En situaciones de rehenes hay muchas estrategias que deben seguirse para lograr un resultado exitoso y que pueden ser de utilidad en otras negociaciones y conversaciones, tales como brindarle atención al captor, generar concesiones mutuas, generar distracciones, hacer que el captor tenga que tomar decisiones entre las diferentes propuestas entregadas por nosotros. Adicionalmente, una de las estrategias recomendadas es hacer que el captor acepte conversar, no solo acerca de la situación de rehenes, si no conversar de temas varios; si conversa acerca de su vida, de sus percepciones, de sus dolores, las cosas cambian favorablemente para usted como negociador de rehenes. Mientras más conversemos con el captor, más factible que se genere el **efecto de blending o mezclado**, pues podemos encontrar similitudes y nos vamos acercando.

Experimento del primer beso

Seleccionan al azar a algunas personas y les piden que participen en un experimento. Las clasifican de acuerdo con su preferencia sexual y las juntan en parejas. En forma repentina les piden que se den un beso, algo insólito, pues ni se habían visto antes. Hay un proceso de acercamiento

similar al de los animales y se dan el beso. Lo interesante es que, en pocos segundos, el beso se intensifica y se hace largo, como si fuesen conocidos desde hace mucho tiempo. En pocos segundos son cercanos. Somos muy vulnerables al contacto físico.³

Los mejores enemigos

En la película “The Best of Enemies”, Ann Artwater, una luchadora por los derechos de las personas de color, y CP, el presidente del KKK en Durham, representan los dos lados del conflicto en el movimiento de integración racial en las escuelas, conflicto de grandes proporciones. Se odian profundamente, pero a medida que van conversando, se van acercando y llegan a acuerdos para integrar racialmente las escuelas. Siguieron siendo amigos toda la vida y dando conferencias por todo el país contando sus experiencias.⁴

La posibilidad de que se genere el mezclado es enorme y lo único que se requiere es conversar, interactuar. Conversar debe estar dentro del repertorio de todo buen negociador. Cuando usted conversa con el otro tiene acceso a ese ser humano, malo o bueno, pero ser humano al fin, que comparte con usted múltiples características. Esa es una de las razones por las que impiden que los captores conversen con el capturado. Cuando hablemos con el otro lo vamos a conocer mejor, pero él también nos conocerá a nosotros. **Conoceremos al otro por lo que dice y por lo que no dice, por lo que pregunta y por lo que contesta.**

Entre las leyes de hierro que siempre considero, una de ellas es que **“usted se puede enamorar de cualquiera; lo único que se requiere para eso es compartir”**. La otra es que **“uno de los destinos suyos es que usted, tarde o temprano, terminará pareciéndose a su jefe”**, así que si a usted no le gusta su jefe hoy, renuncie a su trabajo, pues terminará igual a él. Los esposos con muchos años de casados terminarán tan parecidos que los demás los podrán ver como hermanos. Esto ocurre debido al **fenómeno del modelado**.

Humor mezclante

Una forma muy efectiva de lograr el mezclado es a través del **humor inteligente y benigno**. Como decía Víctor Borge, **“la risa es la distancia más corta entre dos puntos”**. Una sensación indescriptible que realmente

³ El experimento del primer beso es de Pileva. Hay otro experimento semejante, de Oram, llamado “bésame ahora y conóceme después”, en donde las parejas primero se besan con los ojos tapados y después se descubren para conocerse.

⁴ La película “The Best of Enemies” es de 2019, protagonizada por Taraji P. Henson y Sam Rockwell. Está basada en el libro “The Best of Enemies. Race and Redemption in the New South” de Osha Gray Davidson.

cambió mi vida fue cuando estaba dando una conferencia para un auditorio abarrotado de más de 1.000 personas y pude sentir que, ante un comentario mío, todas las personas se rieron en forma simultánea; estábamos unidos y podría trazar unas líneas entre cada una de las personas y yo, lo que algunos podrían decir que era *rapport*, sincronía y demás. Había logrado el mezclado.

- **Aplanamiento de jerarquías**

Aun cuando parezca un *oxymoron*, vamos a concentrarnos en aquellas conversaciones en donde haya la posibilidad de conversar, pues hay muchas ocasiones en las que no se puede conversar, no se puede negociar, no hay acceso a la otra persona. A veces esa persona no existe, es una invención; es el llamado **socio silencioso** usado como estrategia.

De todas formas, debemos considerar que las personas son más cercanas hoy; hoy se negocia mucho más que hace 50 años y la razón está en que **las jerarquías se han aplanado**. Hoy, en la mayoría de los países, hay más libertad de expresión y podemos decir lo que queramos, a veces sin control, algo que en exceso puede ser perjudicial.

Hace 50 años la distancia entre un padre y un hijo era enorme, así como la distancia entre un profesor y un alumno, entre un jefe y un subordinado, entre las empresas y las comunidades, entre las personas blancas y las de otras razas. Cuando las distancias jerárquicas son enormes no hay necesidad de negociar, ni de conversar; sólo se requiere ordenar. Cuando la jerarquía se aplana, hay que negociar.

Hay algunas relaciones en donde una de las partes tiene temor de hablarle a la otra, pues ya ha tenido experiencias molestas anteriormente con dicha persona, cuando ha tratado de hablarle. Un padre, un jefe, una pareja, que reaccionan con gran violencia ante cualquier comentario, que no sean capaces de recibir ninguna crítica, seguramente estarán mal informados, pues nadie querrá conversar con ellos, ni contarles las malas noticias. Cuando una persona no es accesible, pierde mucho y, como dice la teoría de guerra, **el que se encierra pierde**.⁵

Hitler dormido

En la invasión de Normandía los generales alemanes, antes de las 7 de la mañana, tenían que tomar decisiones cruciales, pues los aliados los habían engañado con un ejército ficticio inflable, y Hitler había ordenado que nadie podría tomar decisiones en batalla sin consultarlo previamente

⁵ Es posible que el lector recuerde escenas de su adolescencia en donde discutía con la mamá y ella le decía, usando expresiones típicas como, "es que a usted no se le puede hablar" o "cuando se le habla a usted, usted responde con dos piedras en la mano".

a él. La dificultad estaba en que Hitler estaba dormido en esos momentos y sabían que se enfurecía hasta la locura cuando lo despertaban.

El resultado entonces era que el ejército alemán tenía horario de trabajo dependiendo del sueño de Hitler. Nadie se atrevió a despertarlo, así que perdieron la posibilidad de reaccionar. Hitler despertó después de las 9 de la mañana y ya fue tarde para reaccionar. El otro hombre que había podido tomar la decisión era Rommel, pero estaba en el cumpleaños de su esposa. Era muy difícil hablarle a Hitler y era un cuello de botella de las decisiones, además de que los generales ya no confiaban en la sabiduría de las decisiones de Hitler. Tenían que esperar decisiones de Hitler que los generales consideraban equivocadas.⁶

- **Conversaciones difíciles o complejas**

Conversaciones difíciles es el término que se ha usado con más frecuencia para indicar aquellas **conversaciones que son complejas, molestas, que aplazamos, que nos causan tensión**. Muchas otras personas hablan de conversaciones cruciales y tienen la razón, pues esas conversaciones son de tanta importancia que pueden marcar el futuro, debido a las decisiones que encarnan.

Decisiones: un sí o un no

Cuando analizo mi vida, mis decisiones más significativas han sido aquellas en las que he dicho no, decisiones que han implicado rechazar las propuestas, los movimientos y los ascensos. Le dejo a usted planteada la inquietud acerca de si han sido más influyentes en su vida las decisiones que terminaron en un sí o aquellas que terminaron en un no. De todas formas, me adelanto a decir que **hay que aprender a decir no, sin dañar la relación** y que decir no requiere más valentía; también que **el no, no siempre es negativo**.

Mi opinión es que el nombre más coherente sería **conversaciones complejas**, por varias razones: 1) es fundamental entender que todos **estamos inmersos en un sistema complejo**; 2) que un sistema complejo se define como aquel sistema **en donde sabemos cómo empiezan las cosas, pero no sabemos cómo terminan**, lo mismo que pasa en ese tipo de conversaciones; 3) que en un sistema complejo **hay muchas interacciones**, pues todo lo que mencionan las personas en la conversación puede moldear el futuro de la misma conversación y de sus protagonistas; 4) que como consecuencia de

⁶ Los Aliados construyeron miles de tanques y vehículos de material inflable para engañar a los alemanes. Para eso encargaron a estudiantes de escuelas de arte de Nueva York, artistas, diseñadores de moda y pintores. La idea, dicen algunos, surgió de un desfile anual que hacía en Nueva York un famoso almacén con figuras de plástico inflables.

lo anterior, **el futuro de la conversación es incierto**, y nosotros tenemos un enorme temor al futuro incierto; 5) que debido a tantas interacciones (*crashes*), es necesario **monitorear el sistema en forma constante** para detectar cambios pequeños y significativos en las reacciones del otro, para actuar con anticipación (*timing*) y lograr ventajas estratégicas.

Nuestra vida es producto de *crashes*, es decir, de encuentros con diferentes personas y muchas veces producto de *serendipity*, de azar. Un encuentro fortuito puede cambiar el resto de nuestra vida. El conocer a alguien en cierto momento hace que nuestra vida o nuestro negocio vaya en una dirección diferente a la que teníamos planeada inicialmente.

Carnage⁷

La película “Carnage” es un maravilloso ejemplo de la forma como no deberían manejarse las conversaciones difíciles. Un niño le pegó a otro con un palo y le dañó un diente, diente que está en riesgo y entonces se reúnen los padres de cada uno de los hijos para resolver el problema en una forma civilizada y previsible. Es civilizada sólo en apariencia, pues hay resentimientos entre las partes, introducen temas que no son para el momento, salen frustraciones, prejuicios, inculpaciones, situaciones de infelicidad, etc. El resultado es que los padres terminan en una violencia mayor que la de los hijos y en lugares diferentes a los planeados. **Los problemas de los niños los deben resolver los niños y no los padres.**

Como se trata de conversaciones complejas, en donde las interacciones afectan, estas se pueden desarrollar de una forma diferente a la planeada. Una frase de la sabiduría popular que me encanta es aquella que dice “**si quieres hacer sonreír a Dios, cuéntale tus planes**”, así como la frase del mariscal alemán Von Moltke que decía “**ningún plan, por bueno que sea, resiste al primer contacto con el enemigo**”, pero eso no significa que los planes no se deban hacer; tendríamos que estar pendientes de sus reformulaciones inteligentes y a tiempo, pensar en escenarios, tener en cuenta imprevistos, incluir los conceptos de posibilidad y probabilidad. **Las conversaciones difíciles se pueden y se deben planear.**

Antes del siglo XVIII la sociedad era determinista y el destino de cada individuo dependía de fuerzas externas, entre ellas los dioses. La filosofía de la iluminación modificó las creencias y puso la razón como la fuente primaria de autoridad, fomentó el atreverse a pensar y a conocer, incentivó los conceptos de progreso, libertad, fraternidad, separación de estado e iglesia, el escepticismo, la ciencia. Predicó que **el individuo podía forjar su propio futuro.**

⁷ La película “Carnage” es de Polanski y está basada en el libro “Le dieu du carnage” de Yasmina Reza.

La Caja de Pandora

En la mitología, la Caja de Pandora era una caja que tenía adentro todos los males y donde también estaba la esperanza. La apertura de dicha caja estaba prohibida por los dioses a los humanos, pero la curiosidad de Pandora y lo atractivo de lo prohibido pudo más; Pandora la abrió. Salieron de allí entonces muchos males y la última característica que quedó en la caja fue la esperanza, que es la última que se pierde. **Cuando iniciamos algunas conversaciones estamos abriendo la Caja de Pandora y posiblemente saldrán de ella temas molestos, algunos de ellos sorpresivos.**

No obstante todo lo anterior, hablaremos aquí de conversaciones difíciles pues es el término más conocido e incluiremos aquellos conceptos de los sistemas complejos que nos ayudan a descifrar estas conversaciones, así como también el tema mismo de la complejidad. Muchos estudios acerca de los temas que deberemos dominar en los próximos años para ser exitosos, coinciden en poner en la cabeza de la lista la competencia en la **solución de problemas complejos**, pues como dijimos arriba, estamos inmersos en sistemas complejos en nuestras vidas.

Lo que no es una conversación

Es importante definir lo que es una conversación difícil y también lo que no es, pues ambas definiciones ayudan a clarificar muchos puntos esenciales de las conversaciones y sus componentes. Es enriquecedor y esclarecedor entender también lo que no es una conversación, pues generalmente **es más fácil comprender lo que no somos, que saber lo que somos.**

El caballo en el mármol⁸

Para hacer una escultura de un caballo, un escultor recibió un bloque de mármol, bloque que los demás escultores habían rechazado, dado el alto nivel de dificultad de su tratamiento. Decidió usar la metodología *ex uno lapide*, es decir, sacar toda la escultura de una sola pieza, metodología muy difícil y riesgosa. La obra fue maravillosa, el caballo imponente. Los mecenas le preguntaron al escultor cómo había hecho tan maravillosa obra y contestó: "muy simple; ¿ves el mármol, el cincel, el martillo?; lo único que yo hice fue retirar del mármol lo que no era caballo".

• Una conversación no es un debate

La conversación no es un debate, pues en un debate el resultado final es determinar quién tiene la razón y quién no la tiene; en saber qué es verdad y qué es mentira; se

⁸ Esta anécdota algunos la relacionan con una escultura de un caballo de Miguel Ángel. La técnica *ex uno lapide* es muy difícil, pues, un error del escultor y se pierde todo el bloque. Normalmente las esculturas se hacían por partes.

centra en la argumentación y en la contradicción; muchas veces no convence a nadie, dado que todos están convencidos desde antes, son productos terminados desde antes de llegar a la conversación; los espectadores están deseosos de que haya agresividad. También debemos recordar que **"en la guerra, la verdad es la primera baja"**; cuando tenemos conversaciones difíciles, **la verdad puede haber sido falseada por alguna de las partes.**

Cuando vemos una conversación como un debate, nos concentramos en tener los mejores y más demolidores argumentos (*killers*) para dejar al otro sin palabras, pensando además que es mejor tener muchos y muy buenos argumentos. Mejor deberíamos tener en cuenta un principio que he llamado la **economía de argumentos** que dice que **"si con dos argumentos ya el otro está convencido, por favor no lance el tercero"**.

Debemos además considerar otro de mis principios que dice: **"lo que es maravilloso no se vende, se compra; lo que no es tan maravilloso, se vende; lo que no es nada maravilloso, se sobreventa"**. Quiere esto decir, que si nos excedemos en argumentos, estamos comunicando al otro que no confiamos en las ideas o productos que estamos poniendo a consideración. Podemos recordar además la frase que dice **"lo que realmente convence es la convicción"**.

Llegar a conocer la totalidad de la verdad es un proceso complejo, pues además todos queremos tener la verdad y creemos tenerla. Ese proceso de **búsqueda de la verdad verdadera** generalmente deja mucha sangre y muchas lágrimas en el camino, así que debería quitársele ese protagonismo, pues además **hay muchas verdades**; sería mejor buscar las diferentes verdades.

Podríamos decir entonces que esa verdad conseguida a través del proceso sangriento es una **verdad de sangre**, así como los diamantes conseguidos por personas que violan los derechos humanos, conocidos como diamantes de sangre. También podemos hacer referencia a las verdades sacadas mediante torturas, en donde los torturados confiesan lo que se les pida, con tal de conservar su vida.

¿Cuántas veces?

En la serie "Divorcio", Robert y Frances se van a separar, y una de las razones es que ella tiene un amante. Frances tenía la intención de separarse de Robert para irse a vivir con su amante, decisión todavía inconsulta con su amante. La idea muere con rapidez en su mismo nacimiento, pues el amante no ve nada atractiva esa situación; él quería la emoción de tener una relación secreta y peligrosa con una mujer casada, no casarse. Frances entonces busca terapia para ver cómo solucionar los problemas con su esposo, quien era su segunda opción y ahora la única. En la primera

sesión de pareja, Robert insiste con vehemencia y valentía en que su esposa le diga, en forma abierta, cuántas veces hizo el amor con el amante. Ella piensa un momento, hace la contabilidad y dice que unas 32 veces, algo que desmorona a Robert y le cambia su vida. Robert quería saber la verdad y no fue capaz de asimilarla.⁹

Muchas personas piden la verdad a gritos, pues consideran que es mejor saber la verdad, pero cuando se la dicen no resisten el impacto. Nos falta habilidad para **decir la verdad** y mucha más habilidad nos falta para saber **escuchar la verdad**. Podría recordarse el adagio que dice “**mucho cuidado con lo que pides, pues de pronto te lo conceden**” o la frase que aparece en “El Sueño de Jardiel”, la obra de Oscar Wilde, que dice “**cuando los dioses se quieren vengar de nosotros nos conceden nuestras plegarias**”. Hay que incluir muchos vértices de análisis para entender la pertinencia de la recomendación que dice que **la verdad nos hará libres**.

- **Una conversación no es exclusión**

Es claro que hay que respetar las opiniones del otro y entenderlas, pero eso no significa compartirlas. No puedo llegar al extremo de pensar que todos tienen la razón, pues en algunas ocasiones, hay algunos que no la tienen. Cuando tenemos un conflicto con alguien, la primera reacción nuestra es defendernos y atacar, pero es mucho más inteligente iniciar un proceso para entender a esa persona y entender sus opiniones.

Muchos tenemos el llamado “**pensamiento tribal**”; los que son como yo, que hablan mi lenguaje, que son de mi misma raza y religión, que tienen mis mismos valores, son miembros de mi tribu y eso inicialmente no es malo, pues genera un sentido de pertenencia. Cuando pasamos a decir que usted no es de mi tribu porque usted es diferente y que mi tribu es mucho mejor que la suya, ya hay problemas, como decía Trudeau en el discurso de graduación de NYU. Cuando yo digo que yo lo tolero a usted, estoy diciendo que a pesar de que no me gusta usted, convivo con usted. Sería mejor decir, yo lo respeto a usted, lo valoro.

El perro sabio

Un perro estaba dando vueltas por la ciudad y se encontró a varios gatos en una reunión. Se detuvo para escuchar y vio que el líder de los gatos, en forma muy solemne, invitaba a sus compañeros gatos a orar y les decía que cuando los gatos oraban con dedicación, caían del cielo ratones en grandes cantidades. El perro se marchó diciendo: “estos gatos no tienen ni la más remota idea de los efectos de la oración; no saben que cuando se ora con dedicación, lo que cae del cielo son huesos”. **Cada quien tiene su propia verdad; cada quien determina lo que es atractivo.**

⁹ La serie “Divorcio” es dirigida y protagonizada por Sarah Jessica Parker para HBO.

Las religiones son generalmente excluyentes, pues cada una de las religiones se considera como la única verdadera, es decir, que las demás son falsas. Las religiones tienen un sistema de sustentación de la verdad que descansa en muchos supuestos no demostrables, que solo se pueden aceptar por medio de la fe, teoría defendida por Tertuliano, para quien existía un conflicto entre la fe y la razón; San Agustín, en cambio, no veía dicho conflicto. Las religiones tranquilizan, pues ayudan a explicar lo inexplicable, ayudan a reconocer la inferioridad del ser humano, ayudan a descargar en otras instancias las responsabilidades de la creación del futuro de cada uno.

Las religiones generan una estabilidad política inconveniente cuando apoyan conceptos tales como que los reyes reciben el mandato directo de Dios y los demás deben obedecerlo; los japoneses iban más allá cuando decían que el emperador era descendiente directo de la diosa del sol y por eso era un dios y no un ser humano ordinario, algo cuestionado por el mismo Hiroito.

La ciencia desde siempre ha copado terrenos que le corresponden a la religión, pues puede explicar con claridad los fenómenos de la naturaleza y del ser humano, y de esa forma, tumba creencias tradicionales. La insistencia de la Iglesia en algunos postulados, como el geocentrismo y la prohibición de explorar cadáveres, por mencionar solo unos, retrasó el desarrollo de la ciencia.

Es por todo esto que la recomendación de nuestros padres de no discutir acerca de política y religión, es una recomendación de gran sabiduría. Cada religión excluye a las demás, no tiene sustentación demostrable científicamente, sólo se basa en creencias. De este tipo de discusiones sólo hay pocas cosas rescatables, como por ejemplo el deseo de que el otro, que está equivocado, se pase al bando verdadero. Eso podría considerarse como un acto de filantropía y consideración.

Visitantes del cementerio

Un hombre blanco cada vez que visitaba la tumba de su esposa y le dejaba flores, se encontraba con un asiático que visitaba la tumba de la esposa de él y le dejaba un plato de arroz en la tumba. Un día el hombre blanco le preguntó al asiático para qué dejaba el arroz, si la esposa muerta no se lo podría comer. El asiático le respondió: "su esposa tampoco podrá oler las flores que usted le deja". **Toda cultura y religión tiene su propia simbología; lo que nos parece normal a nosotros, posiblemente le parecerá anormal a los demás.**

- **Una conversación no es un ataque**

La conversación no se trata de un ataque, pues en un ataque se evalúa quién es ganador, quién es perdedor, quién tiene menos heridas, pues generalmente en las guerras

nadie sale como ganador absoluto. Si usted sale de la guerra sin heridas, esa guerra sería innecesaria, pues con solo haber mostrado el poder disuasivo se hubiese evitado la guerra. Como mencionan los expertos en guerra, para evaluar la efectividad de la guerra hay que considerar la **gravedad de las heridas recibidas**, los **recursos gastados**, el **tiempo requerido para ganar**, las posibles **represalias del perdedor**, los **compromisos con los aliados**. Esa evaluación es mejor hacerla antes de entrar a la guerra y con base en ella determinar si entramos o no a la guerra.

Pirro, venciste

El término victoria pírrica indica aquellas victorias que son logradas con excesivos costos, incluso para la parte vencedora. Pirro, Rey de Epiro, tuvo una batalla que fue tan violenta que a pesar de haber sido el ganador, su ejército casi desaparece. Cuando felicitaron a Pirro por haber ganado la batalla, Pirro respondió: "otra victoria como esta y volveré solo a casa".

No se trata de derrotar al otro, pues **cuando una persona sale derrotada de una interacción, eso equivale a la cuota inicial de una siguiente guerra**. No se trata de una batalla que tenga vencedores y vencidos. Tampoco se trata de una discusión agresiva, en donde la agresividad sea protagonista. No se trata de arreglar un problema mediante la creación de un problema posterior de mayor tamaño. No se trata de solo buscar compensaciones por las ofensas recibidas, ni una estrategia de venganza.

Tratado de Versalles

A pesar de no ser un gran conocedor de las guerras mundiales, me impacta el Tratado de Versalles. Fue en realidad un tratado diseñado por los Aliados e impuesto a Alemania, declarándola como culpable absoluta de la guerra y responsable total de todos los daños. Se realizó en Francia y Francia actuó realmente con venganza, todavía con dolor en las heridas. Se dice que fue una "paz cartaginesa", es decir, una paz brutal y humillante que se impone al derrotado.¹⁰

Fue un tratado que era impagable y significaba llevar a Alemania a la quiebra financiera, al hambre de su población y sobre todo, al deterioro del orgullo del pueblo alemán. Esa fue la plataforma que tomó Hitler para llegar al poder: no cumplir el Tratado de Versalles. Sugirió no pagar las indemnizaciones y mejor ese dinero destinarlo a alimentar al pueblo alemán, a recuperar la industria y la economía alemana, con su lema "Alema-

¹⁰ El término paz cartaginesa surge de la paz que Roma le impuso a Cartago. Fue una paz brutal y humillante.

nia grande de nuevo".¹¹ Francia creyó que había ganado con este tratado y en realidad se le devolvió en el largo plazo con costos enormes. **Hay que saber usar el poder en forma inteligente.**

En negociación hay dos estilos básicos equivocados, como son el **estilo duro** que logra sus resultados a toda costa y en donde la gran damnificada es la relación; **sacrifica la relación con tal de lograr los resultados**. El otro estilo es el **estilo suave** que le da una excesiva importancia a la relación y por eso **está dispuesto a sacrificar los resultados con tal de no deteriorar la relación**. Ambos estilos están equivocados y lo mejor es usar el **estilo mixto** que **no sacrifica la relación por los asuntos, no sacrifica los asuntos por la relación**.

Es semejante al dilema entre contratar una persona que logra resultados sorprendentes y que deja sangre en las relaciones o contratar al amable que no logra resultados. Lo ideal es tener lo mejor de los dos mundos. Del estilo duro tomar su capacidad de entregar resultados y del suave tomar la importancia que debe tener la relación. El objetivo es **lograr los resultados manteniendo o mejorando la calidad de la relación**.

- **Una conversación no es una venganza**

Como dicen los expertos, la primera versión de justicia se basó en la venganza, representada en la Ley del Talión, ojo por ojo y diente por diente, ley que todavía es vigente en algunas culturas. La venganza es un ejemplo de la teoría sistémica que dice que mientras más presionemos un sistema, el sistema más nos presionará a nosotros mismos. Esto se aplica incluso a la teoría de Lovelock quien, en su libro "La Venganza de la Tierra: La Teoría de Gaia y el Futuro de la Humanidad", menciona que estamos tratando mal a la tierra y ella devolverá su respuesta en contra nuestra. La venganza es un ejemplo del principio de la reciprocidad, en su versión negativa.

La venganza de Alemania

Cuando Francia capitula ante Alemania en la Segunda Guerra Mundial, la firma de la capitulación se hizo en el mismo tren en el que se firmó la capitulación de Alemania ante los Aliados en la Primera Guerra Mundial y para eso Hitler mandó sacar el vagón del tren del museo en donde estaba. Quería un acto simbólico para que fuese recordado en los libros de historia. Hitler ese día dijo que Alemania se consideraba ganadora de la guerra que había empezado en 1914, pues quería unir las dos guerras mundiales como si fuesen una sola guerra con dos episodios.

¹¹ El Tratado de Versalles se firmó en 1919; la multa que debería pagar Alemania era de una proporción tan enorme, que a pesar de haberse rebajado unos años después en forma considerable, aún así, Alemania las terminó de pagar solo en el 2010.

La venganza y el rencor nos engañan cuando nos hacen pensar que al causar daño a quien nos ofendió vamos a tranquilizarnos. Con la venganza podemos estar también afectados de muchas formas y como habla el dicho popular “**si quieres vengarte de tu enemigo, cava dos tumbas**”. Shakespeare dice que “**la ira es un veneno que te tomas tú esperando que el que se muera sea el otro**”, frase que muchos usan cambiando la palabra ira por venganza.

Estatuas disparadas, obras completas

En el documental “El Silencio de Otros” de Carracedo, acerca de las acciones legales de las víctimas del franquismo contra sus torturadores, se muestran unas esculturas erigidas con el objetivo de recordar a dichas víctimas y mencionan que los contradictores, para expresar su rabia, les dispararon a las esculturas. Cuando le preguntaron al autor de las esculturas por los disparos, respondió que esos disparos completaban muy bien las obras. En realidad, sí las completaron, pues los disparos ratificaron la violencia que el autor quería comunicar.¹²

Tener excelente memoria para recordar las ofensas es inconveniente y por eso se puede decir que **un cierto nivel de amnesia es conveniente para las relaciones**. No se trata necesariamente del olvido, pero sí de un proceso de difuminación que le quite intensidad al sufrimiento, que al recordar no se abran de nuevo las heridas. La PNL tiene herramientas para buscar difuminar las sensaciones molestas, usando mecanismos tales como alejamiento mental, recordar la escena molesta y ponerle música de fondo alegre, etc. Hay conversaciones que hay que retomar y conversaciones que lo mejor es no abrirlas de nuevo.

Libreta de anotaciones

Juan, un personaje público, decía que su abuelo era muy rencoroso y que, cuando él era niño, siempre veía que el abuelo mantenía una libreta de anotaciones. Intrigado, un día le preguntó por la libreta y el abuelo le dijo que él sabía que en algún momento iba a perder la memoria y que entonces en esa libreta escribía los nombres de todas las personas que lo habían ofendido y la ofensa respectiva, para poder recordar la ofensa y al ofensor. No quería olvidar las ofensas.

Sócrates y la propia medicina

Sócrates fue atacado por sus enemigos mediante acusaciones falsas y condenado a muerte. Sus discípulos estaban furiosos y muy tristes por el

¹² El documental “El Silencio de Otros” de 2018, es de Almudena Carracedo y Robert Bahar. Ha sido un documental muy premiado en los diferentes festivales y su tema central es la llamada “Querrela Argentina”, pues los litigios se entablaron en Argentina, dado que en España no era posible debido a la Ley de Amnistía, que era una forma de olvidar y no volver a remover los crímenes de la Guerra Civil.

tratamiento injusto que había recibido su maestro y muchos le sugirieron que atacara de la misma forma a sus enemigos, que les diera a probar de su propia medicina. Se dice que Sócrates respondió a dicha sugerencia diciendo: **"yo respondo de acuerdo con mis principios y no de acuerdo con los principios de mis enemigos"**.

- **Una conversación no es un concurso de popularidad**

La conversación no se trata de un concurso de popularidad, ni de una sociedad de mutuo elogio. **Nosotros queremos gustarles a los demás** y, para algunos, esa es una necesidad imperiosa; por eso muchas de nuestras acciones son evaluadas de acuerdo con el efecto en nuestra popularidad. Incluso antes de esta época de la búsqueda e idolatría de los *likes*, muchas personas buscaban decirle a los demás lo que querían escuchar para aumentar la popularidad. **Por querer quedar bien con todos, al final quedamos mal con todos.**

En cambio otros, la minoría, saben que son odiados por muchos y no les importa. Algunos incluso, los provocadores, buscan en forma deliberada actuar de manera controversial para generar peleas y reacciones fuertes. Mank, el cínico libretista de "El Ciudadano Kane", decía que él no quería trabajar con la mitad de los productores de Hollywood y que la otra mitad de los productores no quería trabajar con él.

Como decía Benjamin Franklin "pensar en voz alta no es saludable; insultar a alguien en público no es recomendable, sería mejor insultarlo en privado". El objetivo de algunas personas es decir la verdad y en forma simultánea hacer enemigos.

Un líder, un profesor, un padre, un juez, que pongan como variable prioritaria de decisión la popularidad, primero harán encuestas para saber qué opinan los demás acerca de las ideas que van a lanzar y sólo lanzarán aquellas que sean bien acogidas por los demás. Este será entonces un líder que no pasará a la historia por sus innovaciones y disrupciones, pues no tiene el valor de hacer las cosas políticamente incorrectas, cosas que claramente serían beneficiosas para el pueblo mismo en el largo plazo. La conversación se debe llevar a cabo porque se considera que es lo mejor y la popularidad no debe ser el indicador.

He encontrado altos ejecutivos que tienen la fama de ser buenos negociadores y no quieren hacer nada que deteriore esa fama. Es por esto que solo se encargan personalmente de aquellas negociaciones fáciles y de alta exposición. Las negociaciones difíciles las delegan a los demás. Están atrapados en su fama y en su imagen.

Margaret Thatcher

Un ejemplo de líder que toma decisiones que van en contra de las encuestas es Margaret Thatcher, diferente a Chamberlain, uno de sus predecesores, quien fue famoso por su estrategia de apaciguamiento con Hitler. Thatcher era conservadora y su partido apoyaba la nacionalización del país, pues sus miembros eran grandes terratenientes que odiaban el capitalismo y estaban más cerca al nacional socialismo. Pensaban que el capitalismo generaría nuevos ricos y eso no gustaba a los aristócratas, pues esos nuevos ricos competirían con ellos por bienes suntuosos y se igualarían a ellos. Los laboristas también odiaban el capitalismo porque generaba diferencias y además buscaban que el estado fuera responsable del bienestar total de los ingleses; responsabilidad del estado de la cuna a la tumba, como dijo Beveridge, el economista inglés.

Casi toda la industria de Inglaterra, estaba nacionalizada, era ineficiente e incapaz de competir con las de otros países, pues el estado la subsidiaba y cubría sus pérdidas. Thatcher tomó decisiones duras e impopulares que generaron desempleo, pero logró recomponer la industria y subir el nivel de la clase media. Amigos y enemigos sabían que Thatcher era directa, dura y sabían qué esperar de ella. En la primera visita de Gorbachev a Londres, Thatcher le dijo a Gorbachev: "yo quiero que nuestra relación empiece sin malentendidos y por eso quiero decirle que odio el comunismo". Directa.

Repito una y otra vez la frase "**toda buena acción tiene su correspondiente castigo**" que es maravillosa para mostrar aquellas situaciones en las que necesitamos transformar en forma positiva y considerable las cosas. Para lograr eso, vamos a tener que hacer muchas modificaciones, muchas de ellas que van a afectar la comodidad de muchos y por eso son impopulares. Esos afectados nos van a odiar, pero ese odio es el costo de la decisión. Después de un tiempo, cuando hayamos logrado la transformación, en forma exitosa, todos nos agradecerán, incluso los que nos odiaron inicialmente.

Conversación difícil y efectiva

Es importante presentar las características que debe tener una conversación efectiva, que es una versión espejo de lo que no es una conversación, y concentrarnos en aclarar los componentes de las conversaciones difíciles.

- **Definición de una conversación efectiva**

Conversar tiene sus raíces en compartir versiones para lograr cambiar o como dice Maupassant, la conversación es un misterio, pero se trata del arte de no parecer abu-

ruido, de tocar todo con interés, de ser fascinante. Algunos restringen el campo de la conversación al medio oral, mientras que otros, acertadamente, consideran que el lenguaje escrito y el lenguaje de señas también son conversaciones.

Conversar es generar versiones conjuntas a partir de versiones originalmente individuales. Es compartir versiones. Semejante a la palabra *compañero* que es aquel con quien compartimos el pan o del origen de la expresión "hacer buenas migas" que se refiere a la tradición de los trashumantes, que cuando se reunían en el camino, cada uno aportaba trozos de pan, migas, para hacer un plato.

La conversación es más semejante al **diálogo** (dos monólogos no hacen un diálogo y mucho menos si es el monopolio de la palabra por una de las partes), a la **investigación conjunta** (la decisión y el deseo de saber lo que piensa la otra persona y sus razones), a la **aceptación** (ser realista acerca de quién es el otro y no buscar cambiarlo), al **respeto por el otro** (entender que el otro tiene derecho a tener sus propias opiniones y verlas como válidas), a la **empatía** (entender que el otro es diferente a mí). En la conversación **usted reconoce al otro como una persona digna de tener esa conversación con usted**, además de **considerar que el tema de la conversación es legítimo**.

Con usted se conversa muy bueno

Uno de mis clientes es una empresa del sector azucarero y cada que voy a trabajar con ellos llego en avión a una ciudad cercana, en donde me recoge un conductor, quien me lleva a la planta. Uno de los conductores siempre busca ser el seleccionado para recogerme en el aeropuerto y durante toda la hora de camino me habla en un monólogo continuo. Yo no abro la boca, pero al llegar al destino, el conductor siempre se despide de mí y me dice lo mismo siempre: "doctor, con usted siempre se conversa muy bueno". El conductor **desarrolla un monólogo y piensa que se trata de un diálogo**.

En la conversación compartimos la palabra como si fuese una danza con acuerdos implícitos y ninguno monopoliza la conversación. Cuando hay una persona que solo habla y la otra que solo escucha, no se trata de una conversación. Si el que escucha no manifiesta su asentimiento o su rechazo y se mantiene con cara de piedra o cara de póker, no será una conversación. Las señales de lenguaje de cuerpo que recibimos son fundamentales, algo que es más difícil en las reuniones virtuales y sobre todo con mascarillas que ocultan, mascarillas físicas o mascarillas psicológicas.

- **Conversación fluida**

No importa el vértice desde donde mire el tema de las conversaciones y relaciones, siempre llego a conclusiones semejantes y una de ellas es que para lograr que los de-

más nos cuenten sus cosas debemos tener en cuenta que es necesario **eliminar cada día más nuestra actitud de crítica** acerca de lo que los demás hacen, piensan o dicen. Podemos resumir esto en **aprender a no juzgar**. Si juzgamos, cortamos el flujo de información que el otro nos podría enviar.

Podemos decir entonces que para tener conversaciones difíciles en forma efectiva, debemos lograr que el otro hable y para eso es necesario crear un ambiente propicio que sea seguro y disminuya los riesgos y las tensiones. La información es la materia prima de la conversación y debemos propiciar que no haya escasez de información.

Para llevar a cabo estas conversaciones difíciles es importante mantener el respeto de las partes, respetarlas como personas, respetar sus propias percepciones, reconocer sus sentimientos como legítimos, entender sus conflictos internos. Se le atribuye al Dalai Lama la frase que dice "**cuando conozcas a alguien, míralo a los ojos y sé amable, pues dentro de ese alguien se está librando una batalla**".

Matrimonio y amor

En algunas culturas se piensa que primero está el matrimonio y después viene el amor, mientras que en otras primero debe estar el amor y después el matrimonio. Algunas personas de otras culturas solo conocieron a su pareja el día de la boda, pues sus padres fueron quienes arreglaron el matrimonio con criterios lejanos al amor, por conveniencia. Los reyes, así como las familias aristocráticas y fluentes, buscaban matrimonios para sus hijos con el objetivo de lograr alianzas territoriales de poder, la mayoría de las veces sin amor entre la pareja. Una inquietud que le planteo a usted es acerca del efecto de esas aproximaciones en la facilidad o dificultad de abordar conversaciones difíciles, el efecto del pragmatismo.¹³

• Vulnerabilidad y ansiedad

De una manera simple podríamos decir que una conversación difícil es simplemente **una conversación desagradable que quisiéramos evitar o al menos postergar**. Es una conversación a la que le damos vueltas y vueltas antes de iniciarla, y al iniciarla también nos produce tensión. Podríamos también decir que una conversación difícil es una conversación que **nos cuesta mucho trabajo tener** y que **nos causa mucha ansiedad**.

Una conversación difícil nos hace **sentir vulnerables**, vemos nuestra **autoestima comprometida**, sentimos que estamos en **situación de riesgo**, con **resultados del proceso**

¹³ Alianza es el anillo de boda y es un nombre muy apropiado, sobre todo en las bodas de las monarquías y aristocracias. Debería ser un recuerdo para las parejas de que deben ser aliados y no enemigos.

incierto. Son inciertos debido a que se trata de un sistema complejo, en donde hay una gran variedad de interacciones entre los componentes y hay muchas variables que intervienen para afectar el resultado final.

Anatomía de un *knockout*

El boxeador Michael Bentt, escribió un artículo llamado "Anatomy of a Knockout", en donde analiza los sentimientos que un boxeador experimenta, cuando es derrotado y humillado en la lona, delante de tantos espectadores. Bentt nunca quiso ser boxeador y cuando le dijo a su padre que no quería seguir boxeando, su padre le pegó con excesiva fuerza. Llegó a ser campeón, a pesar de que no quería serlo, y en uno de sus combates salió con inflamación cerebral. Cuando los médicos le prohibieron seguir peleando, pues existía un gran riesgo de que quedara como un vegetal, la prohibición la consideró como una maravillosa noticia. Pudo retirarse.

La conversación difícil requiere además una dosis de **valentía**, un fuerte **sentido de supervivencia**, es decir, de salir en buen estado de dicha conversación. Debemos buscar que la conversación agregue valor y tenga un gran sentido. Como dicen, en la guerra, **"lo más importante que usted debe llevar a la batalla es claridad acerca de la razón por la que usted está peleando"**. Esto coincide con las teorías de estrategia que dicen que todo se inicia clarificando el *"why"* antes de entrar en el *"what"* y el *"how"*.

Arminio: razones para luchar

En la serie "Bárbaros" acerca de la batalla de Teutoburgo, Arminio dice que "algunos luchan por el pasado y otros por el futuro; por amor, por honor, por gloria; por nuestra libertad, por nuestros hijos, por nuestros dioses. La clave es que solo podemos ganar si controlamos nuestras emociones. Si tenemos una estrategia clara, si mantenemos el orden del ejército mientras destruimos al enemigo. No importa por qué luchemos, siempre pagaremos el precio con sangre". Se puede hacer la analogía con la conversación; la conversación no es una lucha, pero sí es una interacción.¹⁴

- **Personas y temas importantes**

Otra definición de conversación difícil, que es la que usamos en este documento, dice que, **es una conversación con una persona importante para mí, acerca de un tema que es importante para mí y en donde tengo un dilema: si toco el tema, arriesgo la relación; si no lo toco, sigo sufriendo.**

Uno de los aspectos que nos hacen evitar ciertas conversaciones es el temor de que lo que digamos hiera profundamente a aquellas personas que queremos y que son im-

¹⁴ La serie "Bárbaros" es una serie creada por Heckmann, Nolting y Scharf en el 2020.

portantes para nosotros. Es el temor de decir verdades lacerantes, sobre todo cuando esa no es la práctica acostumbrada en la relación.

Un dicho yiddish dice “**cuando un hombre tiene un hijo, ya no necesita un espejo**”, pues se ve en el hijo, es parte de su propia carne, de su propia vida. Esto indica que terminar una relación con un hijo es como terminar nuestra propia existencia; la muerte de un hijo marca más que la muerte del padre. Esto puede ser extensivo a otras relaciones muy cercanas que no queremos arriesgar, ni perder.

Hay que tener en cuenta que nuestra decisión de tocar el tema o no tocarlo, no solo afecta a las personas que son protagonistas de la conversación, sino también a las personas que están afectadas o interesadas en los resultados de la conversación. Hay que incluir en el análisis a todos los *stakeholders* fundamentales, que técnicamente se definen como aquellas partes que pueden ser afectadas por la situación o que pueden afectar la situación.

Mi gran amigo

Clara contrata a Juan, quien es su gran amigo y quien se ha educado en las mejores universidades del mundo. Las familias de Juan y de Clara tienen una íntima relación desde siempre. Clara tiene grandes expectativas con las contribuciones de Juan, pero la decepción es enorme desde los primeros días. Los trabajos que entrega son de pésima calidad, incoherentes. Clara no es capaz de decirle las cosas a Juan, pues tiene temor de generar efectos negativos en las relaciones de las familias. No decirle las cosas a Juan tiene múltiples efectos nocivos, pues los demás miembros del equipo consideran injusta a Clara, creen que ella no distingue entre los excelentes y los mediocres; bajan su rendimiento. Clara se equivoca.

- **Sinceridad brutal**

Hay sociedades en donde la **sinceridad brutal** es la costumbre y las personas se pueden decir las cosas sin ningún filtro. Ken Scott, en su libro “Radical Candor”, defiende su postura acerca de la forma como se deben decir las cosas. Considera que uno puede desafiar directamente al otro y simultáneamente preocuparse por su cuidado, que es lo que él llama **radical candor**.

Si nos preocupamos por el otro, pero mantenemos el silencio, sería una **empatía ruinosa**. Si desafiamos directamente al otro y no nos interesa el otro, podríamos estar en la **agresión nociva**. Si mantenemos el silencio y no nos preocupa el otro, estaremos en la **manipulación no sincera**.

Como menciona el dicho popular “**un amigo no es el que siempre te dice solo lo que tú quieres escuchar; te dice la verdad y lo que considera que es mejor para ti**”. Ralph Waldo Emerson decía que en un amigo no buscaba a alguien que le diera la razón en todo; que lo que buscaba era un “**hermoso enemigo**” que le ayudara a alcanzar la verdad.

- **Las posibilidades 4F**

Entonces, en las conversaciones difíciles estamos en varios dilemas. El primero es si afrontar la conversación o evitarla. Aquí estaríamos frente a las diferentes actitudes, que yo llamo las posibilidades 4F, como son **Fear** (sentir el temor), **Flight** (escaparnos y evitarla), **Freeze** (congelarnos, desconectarnos y no hacer nada), **Fight** (quedarnos y confrontar, algunas veces en forma violenta). Una versión especial es la de aquellos que no respondemos con ataques y más bien decidimos no contestar, quedarnos en silencio, una especie de ataque silencioso; nos apagamos en forma voluntaria. **Muchas veces el silencio duele más que los golpes.**

Algunos autores de Harvard dicen que las reacciones naturales nuestras, cuando recibimos un ataque, son contragolpear (*fight*), dejarnos golpear de nuevo (*freeze*) o romper relaciones (*flight*), es decir, básicamente lo mismo mencionado arriba. Dependiendo de nuestra personalidad, adoptaremos una de estas reacciones. Estas reacciones naturales no son la mejor respuesta. Lo mejor sería quedarnos para afrontar y resolver la situación, esquivar los ataques y no contragolpear.

Salón de guerra o de paz

En la serie McMafia, el mafioso ruso Boris Godman manda matar al mafioso Vadim con una bomba lapa en su auto, pero éste sobrevive. Vadim manda matar a Boris y lo logra. El sobrino de Boris, un banquero de Londres, se reúne con Vadim en el Palacio de Versalles para implorar por la vida de su padre, quien también está sentenciado a muerte. Vadim lo lleva por el palacio y le dice: "a la izquierda queda el llamado Salón de la Paz y a la derecha el Salón de la Guerra; ¿a cuál salón quiere entrar?"¹⁵

En toda situación deberíamos **tener abiertas las posibilidades de negociar y también las de pelear**. Puedo asegurar que **si una de estas dos avenidas se cierra, se daña la otra**. Si usted quiere la paz, debe estar preparado para hacer la guerra. Si va a hacer la guerra, también debe desarrollar la habilidad para hacer la paz. Se usa la expresión **parabellum** que en realidad es “*si vis pacem, para bellum*” que se traduce “si quieres la paz, prepara la guerra”, expresión que algunos atribuyen a Julio César.

¹⁵ McMafia es una serie de televisión británica creada por Amini y Watkins. Está basada en el libro “McMafia: A Journey Through the Global Criminal Underworld” de Misha Glenny.

Los beneficios de conversar

Cuando tenemos dificultades con alguien lo más natural es dejarle de hablar; eso es natural, pero no es inteligente. Es nuestro cerebro primal (cerebro reptil y cerebro límbico) el que hace que nos alejemos, una reacción natural que después debemos evaluar de nuevo para definir si es la decisión inteligente. El alejarnos y romper relaciones genera cierta tranquilidad, pero tiene un gran costo, así que hay que evaluar tal estrategia.

- **El costo de no hablarle a los demás**

Dejar de hablarle a los demás es uno de los más comunes y estúpidos errores que podemos cometer, pues más tarde, cuando queramos arreglar el problema que nos alejó, debemos saber que ya existen dos problemas: volver a hablar y resolver el problema. Repito en forma constante la frase que algunos atribuyen a Maquiavelo y que dice **"con los amigos cerca y con los enemigos más cerca aún"**. Lograr acercarse a las personas que tienen dificultades es una labor importante (facilitador), así como también dar sugerencias para que las diferencias se resuelvan (mediador).

Mahoma conciliador

Mahoma tenía grandes habilidades de conciliador. Una de las situaciones en las que logró que las tribus beduinas no se fueran a la guerra fue cuando, después de la reconstrucción de la Kaaba, había que poner la Piedra Negra adentro y cada tribu se sentía con el derecho de dirigir tal operación. Cada uno de los jefes quería ser el protagonista. Mahoma diseñó la solución: pondrían la Piedra Negra en un tapete y cada uno de los líderes de las tribus tomaba el tapete por una de las puntas, repartiendo los esfuerzos. Todos quedaron satisfechos.

Mahoma entregó un mensaje que gustó a muchos, los unió: justicia social, un único Dios, sin clero, el árabe como lenguaje religioso y unificador. Se empezó a complicar cuando habló de la vida después de la muerte, algo difícil de aceptar para ellos. Los líderes árabes, sabiendo que necesitaban una religión unificadora, estuvieron en cierto momento decidiendo si promovían el islamismo o el cristianismo para sus pueblos y una de las cosas que los alejó del cristianismo fue el concepto de la Trinidad, algo difícil de comprender, incluso para aquellos que lo generaron. Trinidad y vida después de la muerte, conceptos difíciles de entender.

- **Costos de la mala comunicación**

Como dice Headdell, en su libro "We need to talk" algunos estudios han calculado los costos de la mala comunicación en las empresas, que en Estados Unidos se estiman en

cerca de 40 billones de dólares al año. También se dice que las empresas que tienen líderes buenos comunicadores tienen un 50% más de utilidades.

También menciona que los consumidores hacen devoluciones de cerca de 14 billones de dólares al año y 85% de esas devoluciones se deben a que los consumidores no entienden las instrucciones, es decir, una pobre documentación, una mala comunicación. Los hospitales tienen costos de 12 billones de dólares al año debido a problemas de comunicación.

Sobredosis por mala comunicación

En una maravillosa escena de una serie de televisión, acerca de la vida de los hospitales, llega una persona latina a urgencias, casi sin signos vitales. Los doctores indagan por la situación, pues la persona había estado unas pocas semanas antes en revisión en el hospital y la recuperación había sido exitosa; por eso el deterioro era imprevisto. Le habían recetado unas pastillas que nunca habían registrado efectos colaterales nocivos en ningún otro paciente. Los familiares latinos, que no sabían inglés, tratan de responder con la ayuda de una intérprete. Les preguntan cuántas pastillas estaba tomando el paciente y responden que once diarias. En ese momento descubrieron la causa de los problemas: la dosis recomendada era "*once a day*", es decir, una al día y no once.

La comunicación personal cara a cara se pierde cada día más y es reemplazada por los mensajes de texto, en donde se considera que se mantiene más fácilmente el control, aun cuando se ven los efectos negativos de la incapacidad general de redacción nuestra.

Chaplin: de cine mudo a cine sonoro

Cuentan que Chaplin, el exitoso actor del cine mudo, recibió la sugerencia de los directores de la productora de cine para que abandonara el cine mudo y se pasara al cine sonoro. Chaplin rechazó la sugerencia por una razón muy interesante: "en el cine mudo tengo más posibilidades de comunicarme con públicos de todo el mundo". Podría concluirse entonces que los idiomas separan, mientras que las señas unen; de otro lado, en el cine mudo los diálogos eran elementales, pues eran solo frases en textos entre escenas. Con el cine sonoro los diálogos eran más ricos y fue allí cuando apareció la necesidad de libretistas.

- **Los costos de la prudencia**

Las conversaciones difíciles son conversaciones que implican confrontaciones. Cuando tenemos una situación conflictiva con alguna persona, tenemos claridad acerca de

nuestros sentimientos y de los hechos, y somos capaces de expresar nuestras posiciones, nuestros sentimientos y hablar de los hechos con cierta facilidad y apertura cuando estamos con nuestros amigos no involucrados en el conflicto. También tenemos esa claridad y libertad de expresión cuando estamos solos.

Cuando estamos cara a cara frente al otro, con quien tenemos la diferencia y la conversación difícil, es cuando sentimos la tensión, el miedo, y no somos tan claros con nuestras posiciones, sentimientos y hechos. Enfrentar al otro cara a cara es muy tensionante y riesgoso para la mayoría de nosotros, así que buscamos una **forma de interacción menos enriquecida**, como medios escritos o enviando el mensaje a través de terceros. **Nos da miedo la reacción que podría tener el otro.**

De tigre a gato

Un mandatario latinoamericano, ya fallecido, tenía la costumbre de llenar auditorios y plazas con todos sus seguidores y con personas no seguidoras que estaban pagadas para estar allí ovacionándolo. En esas ocasiones se mostraba como un tigre violento, criticaba ácidamente las acciones de mandatarios de potencias mundiales y anunciaba lo que les diría cuando los tuviera cara a cara, pero cuando en una reunión de mandatarios se los encontraba cara a cara, se mostraba como un gato dócil. **Ser valiente en la ausencia del enemigo es fácil.** Negociar uno solo, es fácil.

En mi libro "Negociando con un HP sin morir en el intento" incluí una frase que no sabía que tendría tanta influencia en los lectores. Dicha frase fue **"lo que muchos llaman prudencia, no es más que cobardía"**. Tienen miedo de confrontar al otro, deciden entregarle al otro todo lo que pide y luego se defienden diciendo que se trata realmente de ser prudente. No es más que una justificación de lo no justificable y en donde se le da a la protección de la relación una importancia extrema y enfermiza.

• **El costo de los incentivos perversos**

Muchas veces cuando alguna persona tiene un comportamiento que nos incomoda y que consideramos que debería cambiar, por temor al conflicto no confrontamos a dicha persona, no abordamos ciertos temas complejos y permitimos así que el mal comportamiento persista. De esta forma estamos generando efectos negativos en los demás jugadores que tienen un buen comportamiento. Aparecen entonces los efectos de los **incentivos perversos**, que se dan cuando **"a aquel que se comporta bien, le va mal y a aquel que se comporta mal, le va bien"**. Además, eso hace que el sistema se deteriore, pues una ley universal es que **"todos los sistemas se nivelan por lo bajo"**.

Ley de Gresham

En un reino, en donde los señores feudales tenían derecho para acuñar monedas de oro, por una moneda de oro se conseguían 10 caballos. Un día uno de los señores limó algunas de sus monedas de tal forma que tenían solo el 95% del material, pero se dio cuenta que, por esa misma moneda rebajada, le seguían dando los mismos 10 caballos, así que limó todas las monedas. Los otros señores se dieron cuenta de esto y también hicieron lo mismo. Al final desaparecieron las monedas buenas y fueron reemplazadas por las monedas malas. La Ley de Gresham dice que **“la moneda mala desplaza a la buena”**, algo que pasa también con los comportamientos. Los malos comportamientos, cuando no son castigados, desplazan a los comportamientos buenos.

- **Importancia de la conversación**

Las conversaciones son más importantes hoy que estamos en un mundo de tanta tecnología de comunicación, pero de poco contacto humano. Un celular, diseñado originalmente para llamadas de voz, hoy se usa para muchas cosas, menos para eso; los jóvenes envían mensajes de texto y a eso lo llaman hablar.

Una publicidad de una empresa coreana decía “desconectar para conectar”, queriendo mostrar que para poder conectarnos con los demás en forma más efectiva, deberíamos desconectarnos de nuestros dispositivos. Un contacto personal es algo muy escaso y por eso es valioso. Hace unas décadas se hablaba del principio “*high tech, high touch*” que indicaba que mientras más tecnológico el mundo, más valioso era el contacto directo.

Cuando manejamos las conversaciones en forma inteligente, podemos reducir el nivel de tensión que dichas situaciones y conversaciones producen y podríamos ser mucho más productivos. Tener tensiones en las conversaciones difíciles es algo natural y además es una reacción automática no controlada por nuestro consciente; lo que sí podemos controlar es lo que hacemos con la tensión. El miedo es automático y está regido por nuestro cerebro primal, pero qué hacer con el miedo sí puede ser una decisión consciente nuestra.

Hay temas difíciles de tratar que son una especie de bloqueo en nuestras labores productivas y por eso debemos remover de la forma más efectiva ese bloqueo para tener una vía libre en el desarrollo de nuestras actividades. Ese bloqueo normalmente está en la vía desde hace mucho tiempo, nos ha detenido o nos ha forzado a usar atajos más costosos, costos que pagamos nosotros en forma unilateral.

No podemos olvidar que en el concepto de conversaciones difíciles están implícitos los conceptos de rentabilidad y de riesgo. Son conversaciones de alta rentabilidad, pero también de alto riesgo. El riesgo disminuye si tenemos una estructura y una fundamentación para poder llevar esa conversación difícil a buen término.

Temas relacionados

Una de mis frases de cabecera es "**todo está relacionado con todo lo demás y viceversa**", así que para aprender un tema, podríamos apalancarnos en otros temas ya conocidos. Cuando somos expertos en un tema y posteriormente abordamos otro tema diferente, nos damos cuenta que, debido a lo aprendido en el tema anterior, ya sabemos un gran porcentaje del nuevo tema.

Para explorar ideas útiles para manejar las conversaciones difíciles, podríamos mirar conceptos tales como: solución de problemas, toma de decisiones, persuasión, negociación, conflictos. También teoría del balance, ventana de Johari, áreas de mejoramiento de los negociadores y sus errores principales, la clasificación de stakeholders, los análisis de poder y postura, etc. Los efectos de la memoria en la felicidad, los resentimientos, la venganza, la neurociencia. De dichos temas, podríamos enfatizar algunos, tales como los siguientes:

- **Solución de problemas:**

Un problema puede ser definido como algo negativo (algo tensionante) o como algo positivo (una oportunidad). Decir categóricamente que un problema es una oportunidad, es una visión ingenua; decir que es un desastre y una amenaza, es una visión excesivamente negativa. La definición que usamos aquí es una definición neutra: "**problema es la distancia que hay entre una situación actual y una situación deseada**". El problema entonces es una brecha. Se supone que la situación deseada será mejor que la actual, pues el ser humano siempre quiere buscar algo mejor, incluyendo el masoquista y el sádico, pues todos los seres humanos siempre buscamos aumentar el placer (estrategia *toward*) y disminuir el dolor (estrategia *away*). En las conversaciones difíciles estamos alrededor de un problema, de una brecha, de una insatisfacción. Debemos definir en forma correcta el problema correcto para entregar la solución correcta.

- **Toma de decisiones:**

El tema de toma de decisiones se ha vuelto un tema fundamental, incluso muchas veces se habla de *judgment* en lugar de liderazgo, pues en realidad nosotros estamos en el punto actual donde estamos debido a la suma de las decisiones que hemos tomado en el pasado. Muchas de nuestras decisiones están afectadas por sesgos, sesgos que

no son conscientes. Tomar decisiones equivocadas y no ser conscientes de eso es una gran desventaja. En las conversaciones difíciles debemos tomar decisiones correctas que nos lleven por el camino correcto. El producto de una conversación exitosa debe ser una decisión sabia.

- **Persuasión:**

Muchas veces en las conversaciones debemos persuadir al otro para que cambie su postura y eso lo podemos hacer con argumentos racionales (*logos*), con argumentos emocionales (*pathos*) y con argumentos del entorno, el carácter o la costumbre (*ethos*). Las conversaciones difíciles implican mover al otro y posiblemente ser movidos nosotros también. Las partes deben usar su habilidad de persuasión para lograr el bien común y no la manipulación para lograr resultados egoístas.

- **Negociación:**

Las conversaciones también pueden ser vistas como negociaciones y podemos entonces usar todas las estructuras diseñadas para negociar como un insumo para planear y conducir las conversaciones. Yo defino la negociación como una forma de lograr más cosas con menos esfuerzo y eso es lo que hay que hacer en las conversaciones difíciles. Toda negociación tiene la misma estructura y lo que cambia es el contexto; esa estructura y las enseñanzas de la negociación se pueden aplicar a las conversaciones difíciles.

- **Comunicación:**

La comunicación es uno de los temas que más se han estudiado y puede ser una fuente inagotable de conceptos para manejar las conversaciones. Resolviendo los problemas de comunicación, resolveríamos muchos problemas de la vida y nuestras conversaciones podrían ser más efectivas. Los conceptos de comunicación enriquecen los procesos de las conversaciones difíciles y ayudan a que aquello que queremos decir, sea exactamente lo mismo que efectivamente hayamos dicho y lo mismo que nos entienden.

- **Sicología social:**

La psicología social es una disciplina que todos deberíamos conocer; nos ayuda a quienes estamos en el tema de negociación y a quienes tenemos conversaciones difíciles, pues nos ayuda a entender el comportamiento humano, la forma como construimos las percepciones y emitimos los juicios. Nos ayuda a entender también los sesgos.¹⁶

¹⁶ El primer entrenamiento de negociación que hice en 1991 me generó grandes satisfacciones y una de ellas fue la evaluación de unas asistentes al entrenamiento, que eran psicólogas, quienes dijeron que yo había tenido un tratamiento psicológico excelente del tema. Todavía no he entendido ese comentario, pues nunca he estudiado dicha disciplina. Solo en este momento estoy empezando a tomar unos cursos introductorios de psicología de Yale y de otras universidades.