

V. COMUNICACIÓN AUTÉNTICA

Solemos veros principalmente a la luz de nuestras intenciones,
que son invisibles para los demás,
mientras vemos a los otros principalmente a la luz de sus acciones,
que son visibles para nosotros.

J. G. BENNETT

Algo que ocultábamos nos debilitaba
Hasta que descubrimos que éramos nosotros mismos
Los que nos escondíamos del mundo y de la vida,
Y súbitamente descubrimos la salvación en la entrega.

ROBERT FROST

Susana tenía un puesto ejecutivo en el departamento de recursos humanos de una empresa de telecomunicaciones. Patricia, su jefa, había propuesto un cambio en la política de beneficios de la compañía que a Susana le parecía injusta, una maniobra que sin duda destruiría la moral de los empleados. Susana quería comentar su franca opinión con su jefa sin ofenderla. Después de debatirse interiormente algún tiempo pidió una reunión con Patricia, que una semana después le respondió invitándola a su oficina. A continuación transcribo su conversación. En la columna de la derecha encontrará lo que habría oído si hubiera estado allí. La columna de la izquierda revela lo que Susana pensaba pero nunca dijo a Patricia.

LO QUE SUSANA PENSÓ PERO NO DIJO	LO QUE SUSANA Y PATRICIA DIJERON
SUSANA: Hola, Patricia. Me alegra desecharla ya mismo.	Es una mala idea. Debemos que tengamos oportunidad de hablar sobre los cambios en el plan de beneficios.
¿Tienes que irte? He esperado una semana esta reunión. Estás huyendo de mí.	PATRICIA: Hola, Susana. Debemos ser breves porque tendré que irme en unos minutos. Eduardo (el CEO) quiere verme y puede llamar en cualquier momento. ¿Para qué me necesitas?
Estas personas confían en nosotros. Tenemos un compromiso con ellos.	SUSANA: El cambio en la política de beneficios puede ser complicado, la gente puede disgustarse ...
¡Los chicos de finanzas! Tú eres toda oídos para los contadores pero estás sorda cuando te habla la gente de recursos humanos. Sólo quieres exprimir a tu personal para obtener de ellos el máximo. ¿No comprendes la conmoción que provocará este cambio?	PATRICIA: Sí, lo sé, pero debemos hacerlo. Los costos de los servicios de salud son demasiado altos y las deudas por premios complementarios nos están matando. Los competidores del exterior manejan costos más bajos y tenemos que tratar de equipararlos. El departamento de finanzas decidió reducir nuestros gastos generales para que la empresa siga siendo viable.
No estamos hablando de equipamiento, se trata de seres humanos. De esta manera, podemos trastornarles la vida. Es, sencillamente, una mala decisión.	SUSANA: Esto podría causar un verdadero escándalo si no lo manejamos correctamente. Tal vez podamos ...

LO QUE SUSANA PENSÓ PERO NO DIJO	LO QUE SUSANA Y PATRICIA DIJERON
Odio que me interrumpas. El plan de beneficios no está cambiando "para bien de todos". Lo importante no es cómo se dará a conocer, sino la decisión en sí misma. Una vez más, soy yo la única que da malas noticias, y todos desearán dispararle al mensajero.	PATRICIA: Estoy de acuerdo. Tú decidirás cómo darlo a conocer. Diles lo que sea necesario, en tanto expliques que el plan de beneficios se modificará porque eso es lo mejor para todos. No quiero parecer insensible, pero tenemos que tomar decisiones difíciles y debemos ajustar nuestros costos a los niveles internacionales. Explícales esto y lo entenderán.
Es algo totalmente equivocado.	SUSANA: De acuerdo, ¿pero qué me dices del compromiso que tenemos con los empleados?
¿De qué hablas? No hemos llegado a ningún acuerdo. No sé cuánto tiempo podré seguir trabajando en esta compañía.	PATRICIA: <i>(interrumpiéndola porque suena el teléfono)</i> . Es el llamado de Eduardo. Tendrás que disculparme. Gracias por tus comentarios. Me alegra que hayamos llegado a un acuerdo sobre este tema. Envíame el borrador del texto con que harás el anuncio lo más pronto posible.

Si leemos la columna derecha, comprenderemos fácilmente que Patricia y Susana, en lugar de mantener un diálogo, solaparon sus monólogos. Susana nunca expresó su preocupación acerca del nuevo plan de beneficios. Patricia nunca la oyó hablar del tema. Nosotros podemos saber, porque leímos la columna derecha, que Susana se fue confundida, herida y resentida. En el mejor de los casos, preparará un anuncio poco entusiasta, que no ayudará a mantener la moral en alto. Aunque no lo sabemos, tal vez Patricia también pensó y sintió cosas que no dijo. De todos modos, supongo que al final de la reunión ella estaba también insatisfecha y se sentía tan mal como Susana. Si la relación entre ambas no era fluida, después de este episodio se volvió más forzada.

En una reunión de coaching conmigo, Susana me relató los detalles de este intercambio, y me habló de su frustración. Se sentía atrapada en una situación que le impedía actuar con libertad. "Sé que debería hablar de esto con Patricia, decirle lo que realmente pienso, pero cuando tengo oportunidad de hacerlo, oculto mi verdad. No había muchas esperanzas de que el nuevo plan no se aplicara si yo no revelaba mis temores y mis dudas, pero si daba mi verdadera opinión tal vez solo habría logrado empeorar la mala relación con mi jefa", reflexionó Susana. La escuché solidariamente. Había tenido oportunidad de conocer muchas situaciones similares, y parecían insolubles: estamos condenados si decimos lo que pensamos, e igualmente condenados si no lo hacemos.

El primer paso para un esfuerzo cooperativo es intercambiar información válida. Es imposible crear una perspectiva en común sobre una situación sin dar a conocer honestamente información de todo tipo, desde hechos básicos hasta opiniones, sentimientos, intereses y deseos. La frustración de Susana refleja una paradoja: muchas veces, cuando la comunicación resulta fundamental, el diálogo fracasa rotundamente.

¿Cuáles habrían sido las consecuencias si Susana hubiera revelado el contenido de la columna izquierda? ¿Es posible que ella se exprese con honestidad sin dañar su relación con Patricia y sin perjudicar su carrera? ¿Es eso posible para cualquiera de

nosotros? En este capítulo analizaré estas preguntas e identificaré algunas maneras de aprovechar el potencial creativo de las conversaciones difíciles.

En todas las ocasiones en que nos sentimos vulnerables o está involucrada nuestra autoestima, cuando los asuntos que están en juego son importantes y los resultados son inciertos, cuando nos importa profundamente el tema que se discute o las personas con quienes estamos conversando, es posible que el diálogo nos parezca difícil. .. Si tratamos de eludir el problema, sentiremos que no somos honestos, estaremos disgustados con nosotros mismos, nos preguntaremos por qué no defendemos nuestra opinión, y privaremos a la otra persona de la oportunidad de mejorar las cosas. Pero si afrontamos el problema, las cosas pueden ser aún peores. Tal vez nos rechacen o nos ataquen, o quizá terminemos hiriendo a la otra persona sin haber tenido intención de hacerlo y eso podría dañar la relación.

DOUGLAS STONE (Y OTROS)

LAS CONVERSACIONES DIFÍCILES

Toda conversación tiene tres aspectos: operacional, que en el capítulo 1 identifiqué como el "ello", o la dimensión impersonal; relacional, el "nosotros" o la dimensión interpersonal; e individual, el "yo" o la dimensión personal.

El aspecto *operacional* de la conversación atañe a la tarea que se está desarrollando. En el ejemplo anterior, Patricia y Susana debían hablar sobre un cambio en la política de beneficios. Las conversaciones más difíciles implican desacuerdos con respecto a lo que sucede, a lo que ha provocado que las cosas resultaran tal como son, al motivo por el cual ocurrieron, a lo que debería ocurrir a continuación y a lo que sería necesario hacer para que eso fuera posible. También surgen preguntas, acerca de quién dijo tal cosa, quién hizo tal otra y por qué las personas dijeron o hicieron esas cosas. ¿Quién actuó correctamente? ¿Quién actuó incorrectamente? ¿Quién debería ser elogiado? ¿Quién debería ser reprendido?

El aspecto *relacional* de la conversación atañe a los vínculos emocionales entre los participantes. Patricia y Susana estaban hablando, tácitamente, sobre la naturaleza de su relación y sus sentimientos recíprocos. Las conversaciones más difíciles implican dudas acerca de la manera de relacionarse. Las preguntas que suelen surgir son:

¿Tenemos un vínculo estrecho? ¿Estamos alineados? ¿Tenemos un propósito común? ¿Nos brindamos colaboración? ¿Podemos sentir confianza mutua? ¿Nos respetamos? ¿Alguna traición o situación crítica ha puesto en peligro nuestra relación? ¿Qué opinas de mí? ¿Qué opino de ti? ¿Qué debería hacer con respecto a ti y tus opiniones? ¿Qué deberías hacer tú con respecto a mí y mis opiniones?

El aspecto *individual* de la conversación atañe a la identidad y la autoestima de las personas. Patricia y Susana trataban de hacer valer sus propias opiniones y calificarse a sí mismas como "buenas personas". En las conversaciones difíciles las personas creen que su sentido de la identidad y su autoestima está en riesgo. Las preguntas típicas son: ¿Cómo me siento? ¿Qué significa esta situación para mí? ¿Mis sensaciones son pertinentes? ¿Qué es lo que esto revela sobre mi persona? ¿Debería decirlo u ocultarlo? ¿Qué pensarán los otros de mí? ¿De qué manera influirá eso en mi bienestar?

Una "conversación difícil" es, precisamente, difícil porque nos sentimos amenazados en los tres aspectos: operacional, relacional e individual. Automáticamente reaccionamos con una actitud defensiva y eso deja al descubierto lo

peor de nosotros: el controlador ontológicamente arrogante, que sabe sin lugar a dudas qué es lo que realmente está ocurriendo y qué es lo que debe ocurrir. Sin embargo, nuestra certeza es falsa.

En el nivel operacional, la situación es siempre mucho más compleja de lo que cualquiera de las partes puede percibir. Tanto porque existen hechos relevantes que sólo conoce una de las partes como porque existen pensamientos y sentimientos importantes que no hemos dado a conocer. No obstante, cada interlocutor cree saber todo lo necesario para comprender acabadamente lo que estás sucediendo. El objetivo es demostrar que "Yo tengo razón y tú estás equivocado".

En el plano relacional, las hipótesis y las expectativas no expresadas pueden generarnos desilusión y resentimiento hacia el otro. Cuando se le agrega la crítica, la actitud defensiva se transforma en desprecio. Como consecuencia, terminamos por distanciarnos mutuamente y perdemos el sentido de la solidaridad. Llegamos a la conclusión de que es inútil hablar francamente sobre lo que ocurre porque estamos claramente en desacuerdo. Suprimimos nuestros sentimientos y evitamos hablar sobre la relación.

En el nivel individual, cuando la imagen que tenemos de nosotros mismos es cuestionada, nos sentimos avergonzados y amenazados. Caemos en lo que David Burns denomina "pensamiento polarizado", una lógica del "todo o nada" según la cual somos totalmente competentes o totalmente incompetentes; totalmente buenos o totalmente malos; totalmente meritorios o totalmente carentes de mérito, sin un punto intermedio. Por lo tanto, cualquier cosa menos que perfecta es horrenda y cualquier cosa menos que un elogio es un insulto. Nos esforzamos por proteger nuestra identidad, proclamando que tenemos toda la razón y que el otro está totalmente equivocado. El otro, por supuesto, se siente igualmente amenazado y también adopta una actitud defensiva, lo cual crea una situación irresoluble.

La dificultad de la conversación aumenta porque cada uno de nosotros le atribuye intenciones al otro. Nuestras intenciones son invisibles para los demás. Sin embargo, todos pensamos: "Yo sé, porque puedo inferirlo con certeza, cuáles son tus intenciones" y "Tú no puedes saber, porque estás viendo las cosas de una manera equivocada, cuáles son mis intenciones". En consecuencia, nuestro objetivo es demostrarle al otro que lo que hizo era malo y que lo que yo trataba de hacer era bueno, por lo tanto, él debe asumir la culpa y comprometerse a corregirlo.

En estas condiciones no es sorprendente que la conversación se convierta en una discusión en la cual cada una de las partes cree que la otra es la causante del problema, porque el otro es malo, egoísta, ingenuo, obstinado, controlador, irracional, etc. Todas las personas le damos sentido a una situación de acuerdo con nuestro modelo mental y creemos que nuestra interpretación es "la verdad", lo cual nos impide cuestionar nuestras ideas y analizar otras opiniones con genuina honestidad.

HÁGALO FÁCIL

Para perfeccionar las conversaciones difíciles es necesario que modifiquemos nuestras suposiciones y nuestra conducta. Con respecto al aspecto operacional, debemos asumir que cada uno de nosotros puede proveer información significativa. Por lo tanto nuestro objetivo debería ser analizar mutuamente los distintos razonamientos para comprender por qué pensamos lo que pensamos. Debemos asumir que hemos contribuido a crear la situación en la que nos encontramos y descubrir cuál es nuestro papel en ella.

Con respecto al plano relacional, debemos comprender que la cooperación no surge de una postura de arrogancia moral sino de la solidaridad. Debido a que la confianza mutua y el respeto son elementos clave para cualquier interacción productiva, los sentimientos mutuos son fundamentales para que la conversación sea exitosa. Estos sentimientos no siempre son productivos, por lo que antes de pasar a la acción, tenemos que considerar nuestros sentimientos y los de nuestro interlocutor. Analizaremos en detalle cómo hacerlo en el capítulo 8, "Maestría emocional". Aquí solo diremos que, antes de dedicarnos a resolver el problema, debemos considerar los sentimientos de todos con ecuanimidad y compasión.

Con respecto al nivel individual, el yo, debemos comprender que las trabas psicológicas son muchas y que se ponen en juego importantes asuntos de identidad. Debemos ampliar el criterio con que nos juzgamos y comprender que una simple etiqueta de tipo "todo o nada" no es suficiente para describirnos. Por lo tanto, el objetivo es actuar en alineamiento con nuestros valores esenciales, concentrándonos en la integridad como único modo de experimentar verdadera autoestima. Es necesario que detengamos todos los intentos del "controlador" dirigidos a obtener la autoestima a través de probar que tenemos la razón y que el otro es el que está equivocado.

La vida humana es un proceso en curso que implica un cuerpo que cambia continuamente y un gran número de pensamientos, sentimientos y conductas que se modifican con rapidez. Por lo tanto, la vida es una experiencia evolutiva, un flujo incesante. Usted no es un objeto; por ese motivo todas las etiquetas son parciales y altamente imprecisas [...]. Las etiquetas abstractas tales como "indigno" o "inferior", o "digno" o "superior", no comunican ni significan nada.

DAVID BURNS

Para desactivar la atribución negativa de intenciones, debemos aceptar que sólo podemos conocer qué impacto han tenido las acciones de los demás sobre nosotros; no podemos saber cuáles fueron sus intenciones para actuar de esa manera. Análogamente, sólo podemos saber qué pensábamos cuando decidimos actuar, pero no podemos saber qué impacto ha tenido nuestra acción sobre las otras personas. El objetivo de una conversación productiva es permitir que los otros sepan cuál ha sido el impacto que nos causaron sus acciones e indagar por qué motivo actuaron de la manera en que lo hicieron. Recíprocamente, necesitamos indagar para saber qué impacto tuvieron nuestras acciones sobre ellos, y revelar el razonamiento que hay detrás de ellas.

Como sostienen Stone y otros, al hablar sobre intenciones suelen cometerse dos errores. El primero es que "atribuimos ciertas intenciones a la otra persona a partir del impacto que esas acciones tuvieron en nosotros. Si nos sentimos heridos significa que ellos tuvieron la intención de lastimarnos". Si nos sentimos engañados es porque tuvieron la intención de engañarnos. "Nuestro razonamiento es tan automático que ni siquiera somos conscientes de que nuestra conclusión es tan solo una suposición."

El segundo es que creemos que nuestras buenas intenciones pueden reparar un resultado dañino. Por lo tanto, tratamos de dejar en claro nuestras intenciones, en una forma que nos impide oír el impacto que la otra persona experimentó, pese a nuestras intenciones. Cuando alguien nos dice: "¿Por qué tratabas de perjudicarme?", en realidad está emitiendo dos mensajes. Primero: "Sé cuáles eran tus intenciones", y segundo, "Me perjudicaste". Cuando somos los acusados, nos concentramos

únicamente en el primer mensaje y, tratando de defendernos, ignoramos el segundo. Por ejemplo, si nos dicen: “¡Me defraudaste!”, respondemos: “No fue esa mi intención”.

Para evitar el escalamiento de intenciones y emociones negativas, es necesario comprender, reconocer y comprobar el impacto que nuestras acciones tienen sobre los otros, incluso antes de que tratemos de esclarecer cuáles fueron nuestras intenciones.

Antes de pasar a las estrategias específicas para manejar las conversaciones difíciles, veamos algunos ejemplos conmovedores.

LO QUE PENSAMOS VERSUS LO QUE DECIMOS

Reflexione acerca de una conversación difícil que haya mantenido recientemente, con un compañero de trabajo, un jefe, su esposa o un amigo. Debe asegurarse únicamente de elegir un intercambio que haya tenido malos resultados: una discusión con el gerente de ventas acerca de la relación con los clientes o una pelea con su esposa para decidir quién saca la basura. El objetivo es transformar la mala conversación en algo útil y valioso, de modo que cuanto peor haya sido el diálogo, mejor será a los fines de nuestro ejercicio.

La lectura de este capítulo es instructiva, pero lo será mucho más si realiza el ejercicio. Si bien le demandará más esfuerzo, el retorno que obtendrá sobre esa inversión es excepcional. Miles de personas han descubierto que poner por escrito la conversación les da otra perspectiva. Ver objetivamente una experiencia personal es esencial para comprender cómo aplicar en su vida los contenidos de este libro. Como mencioné en la introducción, la maestría teórica sin el correspondiente desarrollo de habilidades prácticas es poco útil en este mundo. Y la única manera de desarrollar esas habilidades es ejercitarlas en un lugar seguro, con la guía y el apoyo de un *coach*.

Tome una hoja de papel en blanco y escriba un párrafo describiendo el contexto de su pésima conversación. ¿Qué eventos relevantes la precedieron? ¿Qué conflicto la disparó? ¿Dónde ocurrió? ¿Quién participó? ¿Cuáles fueron, inicialmente, sus pensamientos y sentimientos? ¿Cómo cree que pensaba y sentía la otra persona? ¿Qué trataba de lograr? ¿Por qué fue tan importante para usted?

A continuación, en otra hoja en blanco, trace una línea vertical que la divida en dos mitades. A la derecha transcriba el diálogo que mantuvo tan fielmente como sea posible. Evite las interpretaciones o los comentarios adicionales. Tan sólo escriba las palabras textuales que la otra persona dijo. Cuando termine, imagine que le entrega la hoja a esa persona. Reflexione acerca de la probabilidad de que ella considere que usted ha descrito justa y fielmente la situación.

Cuando haya terminado de recrear el diálogo, fije su atención en la columna izquierda. Ponga por escrito todos los pensamientos y sentimientos que experimentó y no expresó. Por el momento deje de lado lo que imaginó que pensaba o sentía la otra persona. Concéntrese en los pensamientos y sensaciones que pasaron por su mente a medida que se desarrollaba la conversación. Sus argumentos deberían parecerse a los de Susana y Patricia, citados en el inicio de este capítulo. Luego analice más detenidamente el impacto que tuvo su conversación. Tome una nueva hoja de papel y responda las tres preguntas que siguen:

1. ¿Qué efecto tuvo la conversación sobre el tema que se estaba discutiendo?
2. ¿Qué efecto tuvo la conversación en su relación con la otra persona?
3. ¿Qué efecto tuvo la conversación en su estado emocional y su bienestar?

Lea los comentarios que están en la columna izquierda. Imagine qué habría sucedido si hubiera dicho en voz alta exactamente lo que escribió. Luego responda estas preguntas:

1. ¿Qué efecto habría tenido sobre el tema que se estaba discutiendo decir lo que escribió en la columna izquierda?
2. ¿Qué efecto habría tenido en su relación con la otra persona decir lo que escribió en la columna izquierda?
3. ¿Qué efecto habría tenido en su estado emocional y su bienestar decir lo que escribió en la columna izquierda?

Si usted se parece a la mayoría de las personas que han hecho este ejercicio, tiene muy buenas razones para no decir en voz alta lo que ha escrito. Sin embargo, ocultar sus verdaderos pensamientos y sentimientos tiene también consecuencias negativas. Dedique un momento a reflexionar sobre ellas respondiendo las siguientes preguntas.

1. ¿Qué efecto tuvo sobre el tema que se estaba discutiendo no dar a conocer algunos de sus pensamientos y sentimientos?
2. ¿Qué efecto tuvo en su relación con la otra persona no dar a conocer algunos de sus pensamientos y sentimientos?
3. ¿Qué efecto tuvo en su estado emocional y su bienestar no dar a conocer algunos de sus pensamientos y sentimientos?
4. Una última pregunta: ¿Qué cree que habría en la columna izquierda escrita por la otra persona?

LAS RESPUESTAS DE SUSANA

Le hice a Susana las mismas preguntas acerca de su intercambio con Patricia.

-¿Qué efecto tuvo la conversación sobre el tema que se estaba discutiendo?

-Ninguno. Patricia ni siquiera prestó atención a mis preocupaciones. Estoy segura de que la nueva política de beneficios hará infeliz a muchas personas. Supongo que cualquier ahorro en los costos será contrarrestado por una menor productividad.

-¿Qué efecto tuvo la conversación en su relación con Patricia?

-¿Relación? ¿Qué relación? Patricia y yo no tenemos relación alguna. Sólo adoptamos una actitud mutuamente cordial. Estoy segura de que las dos seríamos más felices si en adelante ya no tuviéramos que tratarnos.

-¿Qué efecto tuvo la conversación sobre tu estado emocional y tu bienestar?

-Fue horrible. Yo estaba furiosa con Patricia porque fue totalmente insensible, pero también lo estaba conmigo misma, porque fui una cobarde. Nunca dije lo que realmente pensaba. Di esa débil excusa con respecto a la manera de darlo a conocer. ¡Qué estupidez! Lo importante no es la forma de anunciarla, sino la decisión misma.

-¿Qué efecto habría tenido sobre el tema que se estaba discutiendo decir lo que escribiste en la columna izquierda?

- Nada habría cambiado. Si hubiera dicho exactamente lo que sentía, me habría quedado injustificadamente sin trabajo. Ellos sencillamente habrían puesto en práctica el nuevo plan de beneficios sin mí.

-¿Qué efecto habría tenido en tu relación con Patricia decir lo que escribiste en la columna izquierda?

-Habría destruido cualquier cosa parecida a una relación que Patricia y yo hubiéramos tenido. Habría sido un quiebre total.

-¿Qué efecto habría tenido en tu estado emocional y en tu bienestar decir lo que escribiste en la columna izquierda?

-Me habría avergonzado de mí misma. Lo que decía allí era irrespetuoso. No era compatible con mis estándares éticos acerca del respeto que debo a los demás, incluso a Patricia.

-¿Qué efecto tuvo sobre el tema que se estaba discutiendo no dar a conocer algunos de tus pensamientos y sentimientos?

-Nunca encaramos el verdadero problema. Patricia cree que puedo escribir un anuncio que satisfaga sus necesidades, pero no es así. Pienso que esto creará muchos problemas a Patricia, a mí, a los empleados, a toda la compañía.

-¿Qué efecto tuvo en tu relación con Patricia no dar a conocer algunos de tus pensamientos y sentimientos?

- Es muy frustrante. Cada vez que pienso en Patricia, me sobresalto. Supongo que para ella trabajar conmigo es tan poco agradable como para mí trabajar con ella.

- ¿Qué efecto tuvo en tu estado emocional y bienestar no dar a conocer algunos de tus pensamientos y sentimientos?

- No funcionó. Estoy disgustada. Conservé mi trabajo, pero en realidad no me interesa, salvo por el dinero. Me siento hipócrita.

-¿Qué crees que decía en la columna izquierda escrita por Patricia?

-Supongo que ella tiene la esperanza de sobrellevar este cambio sin grandes encontronazos con el sindicato. Estoy segura de que le habría gustado contar con mi colaboración y de que está contrariada porque percibe que mi posición es opuesta a la suya. Apuesto a que recibió órdenes de Eduardo y que trata de hacer lo que le indicaron. Tal vez le preocupe que Eduardo se disguste si ella le habla de algún problema. ¡Quizás incluso en su columna izquierda habría escrito sobre su conversación con Eduardo algo similar a lo que yo escribí en la mía! ¿Eso ya no sería algo?

SU BASURAL PRIVADO

Cuando hago este ejercicio, habitualmente descubro que mi columna izquierda está llena de cosas horribles. Hay opiniones irritantes y burdas generalizaciones. También descubro emociones intensas tales como el miedo, el enojo y la ansiedad. Me sorprende descubrir sentimientos de gratitud y afecto en esa columna. He trabajado con numerosos clientes cuyos descubrimientos son similares. Aunque muchos de nosotros nos sentimos incómodos y vulnerables al expresarlos, pues a menudo la intimidación causa tanto temor como el conflicto, los consideramos “positivos”.

No obstante, habitualmente en la columna izquierda hay más de lo malo que de lo bueno. Para algunas personas, es algo sorprendente. ¿En realidad tenemos pensamientos y sentimientos tan descontrolados? Sí. ¿Otras personas también los tienen? Sí, así es. La columna izquierda del ejercicio revela un vasto territorio que raramente sale a la luz. Para la mayoría de nosotros, sin embargo, esto no es una novedad. Somos ciertamente conscientes de que estamos ocultando información crítica. Y somos conscientes de que las otras personas también ocultan emociones y pensamientos. Sin embargo, insistimos en actuar como si nadie lo hiciera, como si ninguno de nosotros tuviera una columna izquierda llena de anotaciones.

Esto me recuerda el cuento de Hans Christian Andersen, "El traje del emperador". Un par de pícaros convenció al emperador de que comprara un traje fabricado con una tela mágica. Le aseguraron que era un traje tan especial que era invisible para cualquier persona que fuera estúpida o indigna de detentar autoridad. Por supuesto, el emperador no veía el traje, pero como no deseaba ser considerado indigno, simulaba verlo. Lo mismo hacían todos sus sirvientes y el resto de sus súbditos. Nadie quería parecer estúpido. Pero había alguien que no tenía ese temor. Durante un desfile, un niño vio al emperador y gritó: "¡Está desnudo!". Todos podemos seguir actuando como si estuviéramos vestidos con lujosos trajes o ser lo suficientemente valientes para decir la verdad, y admitir que estamos desnudos.

Sería conveniente borrar nuestras columnas izquierdas, pero es imposible. Así como no podemos evitar voluntariamente el dolor de cabeza o la tos, tampoco podemos elegir lo que pensamos o sentimos. ¡Si fuera posible, nunca elegiríamos tener ideas poco felices o sentimientos miserables! Una vida desprovista de pensamientos negativos parece atractiva, pero nuestro cerebro no funciona de esa manera. Ninguna decisión consciente hace aparecer una idea. Ninguna decisión consciente la hace desaparecer. De hecho, habitualmente las cosas ocurren en forma opuesta. Cuanto mayor es nuestro esfuerzo por quitarnos de la mente esos pensamientos o sentimientos, más se arraigan. Cuanto más empeño ponemos en ignorarlos, más atención nos demandan.

Si deseamos mejorar nuestras interacciones, debemos encontrar una manera de trabajar con nuestra columna izquierda. Pero eso no es fácil. Esos pensamientos y emociones suelen ser muy desagradables, a veces incluso nauseabundos. Explorar nuestra columna izquierda es como descubrir que tenemos desechos tóxicos en la boca. No podemos ignorarlo, pero ¿qué podemos hacer? A menudo sentimos que hay dos opciones: escupirlos o tragarlos.

"Escupir" el contenido de la columna izquierda tiene serios efectos secundarios. Todos conocemos el alivio que provoca descargamos finalmente con un colega irritante. ¡Es agradable poder decirle lo que realmente pensamos! No obstante, es similar a descargar desechos tóxicos. Esos pensamientos y sentimientos "en bruto" contaminan el medio psicosocial donde se desenvuelven nuestras relaciones y nuestro propio bienestar. La descarga genera agresión y hostilidad. Impide solucionar los problemas y destruye el respeto mutuo.

Por otra parte, "tragar" los pensamientos y sentimientos tóxicos difícilmente resulte una panacea. El silencio ayuda a evitar enfrentamientos inmediatos, pero no genera soluciones. Ocultar información relevante impide descubrir y afrontar dificultades. Si un conflicto real permanece oculto, las personas pierden gran cantidad de tiempo discutiendo asuntos menores. Las relaciones interpersonales se dañan. Entretanto, los desechos tóxicos están en nuestro vientre. Si bien es una metáfora, esta frase contiene algún grado de verdad científica. En la literatura médica abundan estudios que vinculan la represión con las migrañas, la hipertensión, la ansiedad, la depresión y otras enfermedades. Cada vez que tragamos pensamientos y sentimientos tóxicos, literalmente nos hacemos daño.

¡Y por si fuera poco, la toxicidad se esparce de todos modos! Sólo podemos reprimir los pensamientos y sentimientos intensos por un rato. En determinado momento, tenemos que libramos de los desechos. Habitualmente salen en forma de ira dirigida a las personas equivocadas en el momento equivocado. Como nos sentimos seguros entre nuestros seres queridos, nos sentimos en libertad para lastimarlos. Nos tragamos nuestro resentimiento en el trabajo y lo escupimos en casa.

Nos enfrentamos a lo que denomino un "cuatrilema", es decir, un dilema que nos pone ante cuatro alternativas. No podemos controlar la aparición de pensamientos y sentimientos tóxicos en nuestra mente. Si los expresamos, creamos un gran daño. Si no los expresamos, también causamos gran daño. Finalmente, en realidad no podemos ocultar nuestros pensamientos y emociones por mucho tiempo. Tal vez podríamos conservarlos en nuestro interior, pero su esencia sale a la luz con efectos contraproducentes. Así como nosotros podemos hacer suposiciones razonables acerca de la columna izquierda de nuestros circunstanciales adversarios, también pueden hacerlo ellos.

¿Es posible escapar de las cuatro opciones de este dilema?

Un antiguo refrán hebreo dice: "Cuando te ofrezcan dos alternativas igualmente malas, elige una tercera".

Hoy, como nunca a lo largo de su historia, la humanidad está frente a una encrucijada. Uno de los caminos lleva a la desesperación y el pesimismo absoluto. El otro, a la extinción total. Recemos y pidamos la sabiduría necesaria para elegir bien.

WOODY ALLEN

EL PROCESAMIENTO DE LOS DESECHOS TÓXICOS

Una antigua fábula cuenta que tres hombres se acercan a un árbol de frutos venenosos. El primero teme por el daño que el árbol puede causarle a los otros dos.

- Debemos derribarlo antes de que alguien coma sus frutos venenosos, dice.

El segundo hombre es más sabio. Comprende el punto de vista del primero, pero duda de la necesidad de derribar el árbol.

-En lugar de cortarlo -propone-, levantemos un cerco a su alrededor para que nadie resulte envenenado.

El tercer hombre es aún más sabio y dice:

-¡Oh, un árbol de frutos venenosos! ¡Perfecto! Es exactamente lo que buscaba. Recogeré sus frutos y los utilizaré para preparar una medicina.

Si no desea descargar el "veneno" de sus pensamientos y emociones no expresados en sus conversaciones y tampoco quiere tragarlo, ¿qué puede hacer? Puede procesarlo. Así como las refinerías transforman el petróleo crudo en combustible, podemos transformar nuestra columna izquierda para sustentar la eficacia operacional, las relaciones saludables y la integridad personal. Los mismos pensamientos que destruyen la comunicación cuando son arrojados o acumulados pueden ser procesados para aportar energía a diálogos más efectivos, constructivos y honorables.

El primer paso para procesar los pensamientos tóxicos es la utilización activa de su *conciencia*. El simple acto de escribir en la columna izquierda moviliza a su conciencia. Ofrece una oportunidad para que nos separemos de nuestros pensamientos y reflexionemos sobre ellos con objetividad. No siempre es fácil. Si nos consideramos personas sensibles, tal vez nos desconcierte descubrir un pozo séptico lleno de resentimiento en la columna izquierda. Tal vez no estemos dispuestos a aceptar esa parte oscura que odia a su jefe. Deseamos tachar esa frase, pero si ignoramos nuestra propia lobrete no seremos capaces de ponerla bajo la luz de la conciencia.

Por otra parte, aceptar la parte de nuestro ser que odia al jefe no significa que debamos ser indulgentes con ella. No es necesario, y no sería aconsejable, darla a

conocer ante nuestro jefe, sino sencillamente aceptar que se carga con ese juicio. La aceptación es simple, sincera y poderosa. Parte del poder de la columna izquierda surge de nuestra falta de voluntad para reconocer los pensamientos y sentimientos que contiene. Cuando dejamos de negarlos, se debilitan instantáneamente. Como dice un principio de Las relaciones diplomáticas, es importante “mantener una relación estrecha con los amigos, y más aún con los enemigos”.

El segundo paso es asumir mi *responsabilidad incondicional*. Como vimos en el capítulo 2, aun cuando no podamos elegir lo que dirá nuestra columna izquierda, podemos decidir cómo responder a su contenido en alineamiento con nuestros valores. Podemos destilarlo para expresar nuestros sentimientos y pensamientos con integridad. Podemos mirar con honestidad nuestra columna izquierda, como lo haría un protagonista, y preguntamos: ¿Cómo puedo contribuir a mejorar esta conversación inefectiva? ¿Cómo puedo invitar al otro a decir su verdad y ofrecer la mía de una manera respetuosa y honesta?

Más allá de una conversación en particular, el protagonista que decidimos ser, puede preguntarse: ¿Qué errores he cometido? ¿Qué intenciones poco claras he tenido? ¿Cómo he contribuido a crear el problema? A medida que reconozcamos nuestra participación, nos sentiremos más equilibrados en el curso de la conversación y podremos escuchar con respeto y compasión.

Si no abandonamos el pensamiento polarizado que nos dice: “Soy totalmente competente o totalmente incompetente, totalmente bueno o totalmente malo, totalmente digno o totalmente indigno”, sentiremos que asumir responsabilidades pone en peligro nuestra identidad. El reconocimiento de que siempre somos parte del problema significa que no somos perfectos, lo cual en una lógica de “todo o nada” implica que debemos ser espantosos. Si nuestra identidad es tan vulnerable, no aceptaremos ningún grado de participación. Cuando nos enfrentamos a información negativa sobre nuestra persona, adoptamos una actitud defensiva que nos lleva a negar o justificar cualquier complicidad.

Cuando adoptamos la postura del protagonista, ya no estamos a merced de nuestras rutinas defensivas automáticas. Vemos con más agudeza de qué manera las utilizamos y comprendemos que en ellas hay un fondo de verdad. Por ejemplo, si mi columna izquierda está llena de expresiones de envidia hacia mi jefe, puedo inferir que se debe a que él posee algo que yo quiero, lo cual no implica que sus acciones sean malintencionadas. Por otra parte, asumir nuestra responsabilidad no significa que seamos los únicos responsables de la situación, no excluye a la otra parte de su participación. El hecho de comprender que envidiamos al jefe no excluye la posibilidad de que él alimente esa envidia para reforzar su sentimiento de superioridad.

El tercer paso es esforzarse por lograr el aprendizaje mutuo. Como vimos en el capítulo 4, con frecuencia operamos de acuerdo con el modelo de control unilateral, tratando de “ganar” en las conversaciones, de demostrar a los demás que tenemos la razón y que ellos están equivocados. Para comunicar con efectividad algo de lo que contiene nuestra columna izquierda es fundamental tener presente que su contenido no es “la verdad”, sino sólo nuestros criterios e interpretaciones. Es necesario que lo expresemos con humildad, con la intención de alcanzar el mutuo entendimiento.

Cuando desechamos nuestro deseo de controlar a los otros, podemos concentrarnos en la manera de hacer mejor la tarea en común, compartir información, y lograr nuestros objetivos. La conversación será totalmente diferente si participamos en una reunión, decididos a obligar a los demás a abandonar sus ideas o si lo hacemos

con la intención de descubrir la mejor manera de llegar a un entendimiento que contemple las necesidades de ambas partes.

Como afirman Kerry Patterson y sus coautores:

A menudo el fracaso de una conversación no se debe al contenido [...] sino a que su interlocutor cree que si el contenido es doloroso e hiriente es porque usted tiene una intención maliciosa. ¿Puede acaso sentirse seguro si cree que usted quiere hacerle daño? De inmediato, cada palabra que salga de su boca despertará sospechas. En consecuencia, la primera condición para sentirse seguro es establecer un *propósito común*. De este modo la otra parte percibirá que conversamos para lograr un resultado bueno para ambos, que no descuidamos sus objetivos, intereses y valores y que esa actitud es recíproca, es decir, creemos que él no descuida los nuestros. Por lo tanto, definir el *propósito común* es la condición inicial del diálogo. Encuentre un objetivo compartido: tendrá un buen motivo para conversar y podrá hacerlo en condiciones saludables.

Sin un propósito común, la conversación degenera en una discusión improductiva.

PREPARÁNDOSE PARA LA CONVERSACIÓN

En una conversación difícil hay cinco propósitos de aprendizaje mutuo:

Primero, *conocer la perspectiva del otro*. Siempre es útil conocer la perspectiva de los otros. ¿Disponen de alguna información que nosotros hemos pasado por alto o a la cual no tenemos acceso? ¿Qué experiencias anteriores los influyen? ¿Qué razones tuvieron para hacer lo que hicieron? ¿Cuáles eran sus intenciones? ¿Qué impacto tuvieron en él nuestras acciones? En su opinión, ¿de qué manera piensa que hemos contribuido a generar el problema? ¿Qué sienten? ¿Qué significado tiene esta situación para ellos? ¿Cómo afecta a su identidad? ¿Qué cosas están en juego?

Segundo, *expresar la propia perspectiva*, incluyendo opiniones y sentimientos. Su objetivo debe ser expresar sus opiniones sentimientos con claridad, honestidad y respeto. Usted conversa con la expectativa de que su interlocutor comprenda lo que dice, que sus argumentos puedan persuadirlo, pero no lo dé por sentado. Lo que puede hacer es declarar, tan productivamente como se posible, que le gustaría brindar información sobre asuntos tales como sus puntos de vista, sus intenciones, sus actitudes, sus sentimientos y su identidad.

Tercero, *afrentar la situación conjuntamente con su interlocutor*. A partir del conocimiento mutuo que han adquirido usted su interlocutor, ¿de qué manera podría mejorar la situación? ¿Puede ofrecer propuestas creativas para satisfacer las necesidades de ambas partes? Si en algún caso las necesidades de uno y otros están en conflicto, ¿es posible aplicar estándares imparciales para garantizar una manera justa y factible de resolver el conflicto?

El cuarto paso es *crear un contexto de respeto mutuo* para la conversación. Una buena conversación en un contexto equivocado es una conversación equivocada. Usted puede elegir las palabras más apropiadas, pero probablemente no tengan el efecto deseado si las pronuncia con enfado o son oídas con desconfianza. Antes de comenzar la conversación dedique un rato a conectarse con sus valores y a crear un contexto de mutuo respeto.

Como señalan Patterson y otros, “así como es verdad que no hay motivo para iniciar una [...] conversación si no existe un propósito común, es igualmente cierto que

una conversación no puede desarrollarse si ambas partes no mantienen una actitud de respeto mutuo [...]. Si las personas perciben que no son respetadas, de inmediato la conversación se vuelve peligrosa y termina entre gritos. ¿Por qué? Porque el respeto es tan imprescindible como el aire. Nadie concibe la posibilidad de vivir sin él. En cuanto las personas advierten que en una conversación hay falta de respeto, la interacción pierde su objetivo original, ahora es reemplazado por la defensa de la dignidad.”

El último paso preparatorio es *asegurarse de disponer de un lugar apropiado* para llevar a cabo la conversación. ¿Es el entorno material favorable? (Es difícil mantener una conversación de pie, a la intemperie, un día de baja temperatura, o sin privacidad). Disponen los participantes de tiempo suficiente para dialogar sobre el asunto en cuestión? Tienen voluntad de mantener una discusión franca? ¿Conocen los antecedentes que motivaron la conversación? ¿Existen aspectos que deben tenerse en cuenta, posibles distracciones o interrupciones ajenas a la reunión, antes de entrar de lleno en la conversación?

Crear un ámbito apropiado es un esfuerzo que siempre vale la pena. Cuando las personas están en el estado de ánimo apropiado la conversación fluye y los problemas se disipan casi milagrosamente. Cuando no lo están, es imposible lograr una interacción productiva.

REUNIÓN “EN LA COCINA”

Hay una diferencia fundamental entre una situación donde cada persona lleva una comida preparada a una reunión y otra en la que esas personas llevan los ingredientes y preparan la comida entre todos. Mientras trabajábamos para transformar la columna izquierda aprendimos a preparar platos deliciosos, capaces de atraer a una gran variedad de personas. A mí en general me gustan las enchiladas picantes, pero sé que a ti te gustan sin condimento, de modo que cuando preparo el plato que llevaré a la reunión dejo de lado la pimienta de Cayena. Del mismo modo, a ti te gusta aderezar la ensalada, pero has aprendido a dejar los aderezos en la mesa para que cada persona decida qué cantidad utilizar. Estos hábitos y percepciones son saludables y productivos y, sin duda, tendrán por resultado una cena más agradable, y reuniones de trabajo no menos gratas.

Pero nuestras aspiraciones son más elevadas. Como compañeros de trabajo e integrantes de la familia no sólo queremos aprender a compartir comidas prehechas en el comedor. Queremos ir a la cocina y preparar juntos un festín. Para esta tarea, necesitamos habilidades específicas.

Nos concentraremos en cultivar dos de ellas, a las que denomino expresión productiva e indagación productiva, que constituyen la llave maestra de una comunicación auténtica.

La "expresión" se refiere a la manera respetuosa en que damos a conocer nuestras opiniones, sentimientos y necesidades. La "indagación" tiene que ver con la manera de ayudar a los otros a expresar sus opiniones, sentimientos y necesidades.

Dos destacados terapeutas familiares que analizaban las actitudes que adoptaban las parejas en medio de acaloradas discusiones, advirtieron que las personas podían ser clasificadas en tres categorías: las que divagaban entre amenazas e insultos; las que caían en un estado de furia contenida; y las que hablaban abierta, honesta y efectivamente. Después de observar docenas de parejas, los dos estudiosos predijeron cuál sería el resultado de sus relaciones e hicieron el seguimiento de los sujetos en observación durante los diez años

siguientes. El 90% de los divorcios que habían previsto efectivamente se produjeron. Las parejas que habían encontrado una manera de expresar sus opiniones sobre asuntos delicados, polémicas y emotivos con honestidad y respeto permanecieron unidas. Las que no lo habían logrado se separaron.

DIGA SU VERDAD

La expresión productiva es una manera de presentar nuestro punto de vista a los otros con la mayor efectividad posible. No para convencerlos de que tenemos la razón, sino para ayudarlos a comprender por qué pensamos de esa manera. La expresión productiva crea una oportunidad para que los otros hagan preguntas y aportes durante el *proceso de pensamiento*, en lugar de objetar el producto final. La expresión productiva ayuda a revelar y resolver diferencias en el nivel de conocimiento, compartiendo información, en el razonamiento, compartiendo necesidades, estándares y deducciones lógicas, y en los propósitos, compartiendo objetivos. Tal vez, y hay una buena razón para que así sea, nos sentimos vulnerables cuando damos a conocer el lado débil de nuestro razonamiento. Como el niño que grita cuando ve al emperador desnudo, estamos exponiendo nuestras ideas para que otras personas las juzguen. Por ese motivo, es necesario ser valiente para elegir la expresión productiva. Nuestro amor por la verdad debe estar por encima de nuestro deseo de poner a salvo la propia imagen.

Algunas pautas para la expresión productiva son:

- *Encontrar puntos de acuerdo.* Describa el problema de una manera que ambas partes consideren veraz. Evite emitir juicios que puedan provocar una actitud defensiva en sus interlocutores. Los mediadores denominan “tercera historia” a aquella que toma en cuenta “mi historia” y “tu historia”, y que habitualmente presenta la diferencia entre las partes. Por ejemplo, supongamos que a mí me parece mejor expandir nuestra cadena de locales de venta minorista a nivel nacional, mientras que usted cree que es mejor expandirla a nivel internacional. Yo puedo comenzar diciendo: “Quiero hablar sobre nuestros planes de expansión. Tengo la impresión de que vemos las cosas de una manera diferente. Tú crees que lo mejor sería invertir nuestro capital para abrir nuevas tiendas en otros países, mientras que yo creo que lo mejor sería abrir nuevas tiendas dentro de nuestro país. Me gustaría saber más acerca de tu manera de ver las cosas y poder explicarte mi punto de vista. ¿re parece útil?”.
- *Ofrecer hechos.* Recuerde que los ejemplos concretos y las ilustraciones son los puntos de acuerdo sobre los cuales construir junto con su socio. Dé a conocer las observaciones, hechos, que apoyan su razonamiento y los estándares con los cuales las compara. Ofrezca ilustraciones y ejemplos concretos. Considere la diferencia entre declarar: “¡Nuestra mesa de ayuda es una calamidad!” y decir: “La semana pasada nuestra mesa de ayuda pudo responder dentro de los cinco minutos sólo al 65% de los llamados”. En el capítulo 4 encontrará un extenso análisis sobre hechos versus opiniones.
- *Ser dueño de sus opiniones.* Sus opiniones son lo que usted piensa, no son la verdad objetiva. Son el resultado de información parcial. Otras personas pueden tener ideas diferentes e igualmente válidas. ¿Es capaz de aceptar que tal vez tenga algo para aprender de la conversación? Si la respuesta es no, considere la posibilidad de releer la argumentación sobre la humildad ontológica del capítulo 4. Para el responsable de la mesa de ayuda es mucho más fácil escuchado si

usted le dice: “Estoy preocupado por las quejas que he recibido de los clientes y me gustaría que me ayudaras a mejorar la situación”, que si lo acusa con un “¡Esto es inaceptable!”.

En el centro de una mejor comunicación está la afirmación personal. Por medio de una *afirmación personal* usted asume toda la responsabilidad de su experiencia emocional. Es una habilidad única, fácil de adquirir, que puede mejorar dramáticamente la comunicación [...]. Para abordar un problema, las afirmaciones personales siempre comienzan con el sujeto en primera persona, “yo”. Una afirmación que empieza con el sujeto en segunda persona, “tú”, asigna la responsabilidad de nuestra molestia emocional a nuestro oponente, nunca a nosotros mismos. Las afirmaciones “tú” comunican crítica, culpa y disgusto. En este tipo de afirmaciones nuestras experiencias emocionales y nuestras conductas negativas siempre se presentan como la manera apropiada de responder a la acción irresponsable o perjudicial de otra persona.

Las afirmaciones “yo” disminuyen la reactividad emocional del sistema. Las afirmaciones “tú” aumentan la reactividad emocional y la tensión interpersonal.

JOHN W. JACOBS

- *Recomendar acciones.* Las conversaciones productivas abundan en especificaciones en lugar de generalizaciones. Relacione los consejos sobre posibles líneas de acción con sus intereses y preocupaciones. En el caso de la asistencia técnica, por ejemplo, usted podría sugerir: “Me alegraría ayudarte enviándote a algunos de mis empleados administrativos para que trabajen contigo en las horas pico. Podrías entrenarlos y así aliviar la carga de tus operadores”. Al mismo tiempo, ¡no olvide la humildad! Las otras personas pueden tener información capaz de modificar su perspectiva. Sea flexible. Si el gerente de asistencia técnica le dice que el entrenamiento mantendría a su gente lejos del teléfono en los momentos críticos, tal vez deba considerar otras opciones.
- *Asegurarse de ser comprendido.* Muchos problemas de comunicación surgen de las dificultades de las personas para comprenderse. Por lo tanto, asegúrese de que quienes lo escuchan entiendan su razonamiento. Ofrézcales la oportunidad de aclarar dudas. Formule preguntas tales como: “¿Les parece razonable?” o “¿Puedo brindarles alguna otra aclaración?”. Invite a sus interlocutores a opinar sobre sus dichos preguntándoles, por ejemplo: “¿Qué piensan sobre esto?”, “¿Tienen alguna información diferente?”, “¿Ven alguna brecha en mi razonamiento?”, “¿Han llegado a una conclusión diferente?”, “¿He tenido en cuenta sus inquietudes?”, “¿Se les ocurre otra manera de ver el problema?”.
- *Aceptar cuestionamientos.* Cuando usted estimula la retroalimentación, recibe cuestionamientos. Recuerde que los puntos de vista alternativos no debilitan su argumentación. La reorientan desde el control unilateral hacia el aprendizaje mutuo. Evite la tentación de adoptar una actitud defensiva antes de haber comprendido la opinión de las otras personas.

Consideremos ahora dos alternativas para comenzar a discutir sobre una contratación con los demás miembros del comité ejecutivo de su empresa. Usted podría anunciar: “Deberíamos contratar a Jorge en lugar de Luisa”. O puede tomar en cuenta las sugerencias anteriores y decir algo parecido a: “Yo preferiría contratar a

Jorge en lugar de Luisa. Me he reunido con ambos, he leído sus currículos, y he hablado con las personas que podían dar referencias sobre ellos. Me parece que Jorge es una persona más calificada. Es licenciado en Comportamiento Organizacional y ha trabajado como líder de talleres los últimos quince años. Luisa ha sido una consultora exitosa en el diseño de programas de capacitación, pero nunca trabajó como facilitadora. Por ese motivo, creo que Jorge es el mejor candidato. Sin embargo, mi opinión es producto de pocas observaciones y muchas hipótesis. Tal vez haya otras razones por las cuales Luisa puede ser más útil para nosotros que Jorge. Me gustaría saber qué piensan ustedes”.

Ser humilde no significa renunciar a su punto de vista. Su propósito es analizar la situación en conjunto, sin abandonar su perspectiva. Suponga que, a pesar de sus comentarios humildes y generosos, una de sus colegas adopta una postura agresiva y le dice: “¿Como que Jorge es mejor que Luisa? Estás completamente equivocado. ¡Luisa es la persona que necesitamos!”. Usted puede conservar una actitud franca y curiosa sin renunciar a su punto de vista. Puede ofrecer una aclaración con humildad y firmeza a la vez: “No quise decir que Jorge es mejor que Luisa. Si mis palabras causaron esa impresión, lo lamento. Lo que quise decir es que, de acuerdo con la información que poseo, creo que en nuestro caso Jorge podría funcionar mejor que Luisa. Y por supuesto, puedo estar totalmente equivocado al respecto. Me parece que ustedes tienen una perspectiva diferente”.

A continuación usted puede orientar la conversación para investigar los motivos por los cuales el otro integrante del consejo opina que Luisa sería mejor para la compañía que Jorge. Para hacerlo, deberá recurrir a la indagación productiva.

ESTIMULAR A LOS OTROS PARA QUE DIGAN SU VERDAD

Pasamos tanto tiempo concentrados en la manera de expresarnos que, a menudo, pasamos por alto lo que tal vez sea la parte más importante de cualquier conversación: *escuchar a las otras personas*. La indagación productiva es una manera de aprender acerca del razonamiento de los demás. Puede ayudarlos a expresar lo que piensan, y también el motivo por el cual sostienen su idea. Cuando indagamos productivamente, creamos un clima de colaboración. Podemos revelar y resolver diferencias, relacionamos efectivamente y trabajar con los demás para lograr un propósito común.

Lo central en la indagación productiva es la actitud, más que la técnica, dado que se necesita una profunda honestidad, receptividad y el compromiso de escuchar con total atención. Sólo un fuerte deseo de comprender a la otra persona, de descubrir su mundo con aprecio y respeto, puede provocar esta actitud. La capacidad de prestar atención es inversamente proporcional a la necesidad de tener la razón. Cuanto más nos concentremos en probar que estamos en lo cierto, menos energía y paciencia podremos dedicar a preguntar y a oír verdaderamente lo que nuestro interlocutor tiene para decir. Cuanto menos la otra parte se sienta escuchada y apreciada, menor será su voluntad de escucharnos y de comprometerse en una conversación productiva. Como dice el refrán: “No me importa cuánto sabes hasta que sé cuánto te importa”.

He descubierto que tiene enorme valor permitirme comprender a la otra persona. La afirmación puede parecer extraña. ¿Es necesario permitirse comprender al otro? Creo que sí. Como primera reacción, frente a la mayoría de las frases que oímos decir a otras personas, más que comprenderlas, solemos hacer una valoración inmediata o juicio. Si alguien expresa un sentimiento, una postura o una convicción, casi de inmediato tendemos a sentir que “está bien”, “es una

estupidez”, “no es normal”, “no es razonable”, “no es correcto”, o “no es bueno”. Raramente nos permitimos comprender exactamente lo que esa frase significa para quien la pronuncia. Creo que esto se debe a que comprender es riesgoso. Si me permito entender realmente a la otra persona, ese entendimiento puede provocar cambios en mí. Y todos tenemos miedo al cambio. De modo que, en mi opinión, no es fácil, tampoco habitual, permitirse comprender a otro individuo e ingresar de manera concienzuda, completa y empática en su marco de referencia. Además es algo extraño.

CARL ROGERS

No obstante, aunque una buena indagación es fundamentalmente una cuestión de actitud, hay algunas pautas prácticas para facilitarla en el curso de una conversación.

- *Adoptar una actitud abierta.* El pleno compromiso involucra al cuerpo no simplemente a la mente. Mantenga una postura relajada, no cruce los brazos, mantenga contacto visual con la otra persona y no olvide respirar mientras habla. El lenguaje corporal es aún más importante cuando usted es quien escucha. Es casi imposible que se conecte con su interlocutor si mientras escucha mira un libro, la pantalla de una computadora o un televisor. Conservar una actitud corporal comprometida y abierta ayuda a establecer una relación armoniosa.
- *Mantener la calma.* No interrumpa ni “termine” las frases de las otras personas. Esa actitud demuestra escasa atención, impaciencia y falta de respeto. Escuche con interés y curiosidad, sin apresurar al que habla. Para algunas personas esto es una pérdida de tiempo, porque habitualmente parten de una hipótesis arrogante: “Ya sé lo que necesito saber”. Aun cuando las ideas de los demás le parezcan erradas, para crear un contexto constructivo es esencial permitir que las expresen libremente.
- *Hacer un resumen.* Cuando su interlocutor termine de hablar, haga un resumen de lo que oyó de una manera que lo estimule a reconocerse como el titular de sus opiniones. Yo lo denomino “resumen desintoxicante” porque puede procesar una declaración tóxica para convertirla en un enunciado productivo. El resumen demuestra que usted ha prestado atención a su interlocutor y que tiene voluntad de comprenderlo. También proporciona una oportunidad para que esa persona exponga nuevamente sus opiniones, si no se siente satisfecha con la manera en que usted las ha resumido. Por ejemplo, alguien podría decirle: “Este trabajo no sirve. Hay que hacerlo de nuevo”. En ese caso, usted podría responderle: “Comprendo que no te sirva y que quieres que vuelva a hacerlo”, y preguntar a continuación: “¿Qué es lo que no te gusta? ¿Qué cambios son necesarios para que te resulte útil?”. Si en cambio le dijeran: “¡Así no se puede trabajar!”, usted podría replicar: “Según creo entender, te resulta difícil trabajar en estas condiciones”, y luego preguntar: “¿Qué cosas te lo impiden? ¿Puedo hacer algo para ayudarte?”.
- *Reconocer y validar.* Permita que la otra persona sepa que usted considera razonables sus sentimientos y que les asigna importancia. Esta aceptación evita preguntas sobre la identidad y la legitimidad a esos sentimientos. La validación implica señalar que las ideas y sentimientos de su interlocutor son, al menos en parte, correctos, que la historia tiene un fondo de verdad. Es fundamental que comunique a la otra persona que usted quiere comprender lo que ella siente y que la considera merecedora de su atención. Por ejemplo, podría decir: “Veo que mi correo electrónico te disgustó y lo lamento. Te pareció que yo era una persona

sumamente crítica y que mi actitud era reprobatoria. Ahora comprendo que no encontré el tono más apropiado para dirigirme a un colega”. Sólo cuando se han aclarado los temas relacionados con los sentimientos y la identidad es posible abordar el tema central de la conversación.

- *No hacer acusaciones.* Utilice la indagación para comprender y aprender en lugar de emplearla para demostrar que usted tiene razón y los demás están equivocados. Formule preguntas sin límites prefijados, preguntas que promuevan la libre expresión. Si el gerente de ventas declara que los clientes detestan el servicio que usted les brinda, seguramente tenderá a adoptar una actitud defensiva, en ese caso tenga presente que tal vez no conozca todos los hechos y razonamientos que él tuvo en cuenta para arribar a esa conclusión. Usted podría preguntar: “¿Qué datos concretos sugieren que los clientes no están satisfechos con nuestro servicio?”.
- *Pedir autorización para desafiar.* Antes de dar contraargumentos a los de su interlocutor, obtenga su consentimiento. Aunque esté ansioso por expresarse, contrólese. Asegúrese de que la otra parte haya terminado de exponer su postura antes de presentar información alternativa o puntos de desacuerdo. Puede decir, por ejemplo: “Me gustaría mostrarte ciertos datos que no has tenido en cuenta. ¿Estamos en condiciones de comenzar a dialogar o antes prefieres agregar algo?”.

Con estos consejos para lograr una indagación productiva, regresemos al caso que tiene por rivales a Jorge y Luisa. Usted ha propuesto la contratación de Jorge y ha utilizado la expresión productiva para presentar sus argumentos. Eso no evitó que una colega lo atacara. En lugar de avasallarla u obligarla a aceptar que usted tiene razón, debe descubrir el motivo por el cual se opuso a su propuesta.

Usted podría decir:

- Hmm, veo que no estás de acuerdo con mi evaluación. Crees que Luisa es una persona más adecuada que Jorge para este trabajo. Me gustaría comprender qué te lleva a pensar que es así.

- Luisa parece ser mucho más madura, responde su colega.

-¿De qué manera te ha demostrado su madurez? ¿De qué manera esa madurez le permitirá ser más diestra para hacer el trabajo?

Estas dos últimas preguntas no implican que usted haya dejado de creer que Jorge es la persona más adecuada para ocupar el puesto, sino que se orienta a informarse más sobre la situación. El currículum de Luisa decía que ella había trabajado como asesora, pero usted no sabía que había supervisado un grupo de veinte empleados. Lo supo después de indagar productivamente. Tal vez esta información adicional lo lleve a cambiar de idea. No obstante, puede seguir creyendo que Jorge es el mejor candidato. En ese caso, usted puede decir con sinceridad:

- Después de oír tus argumentos, aunque pienso que son razonables, no estoy convencido.

A continuación puede proponer que, para satisfacer el deseo de su colega, es decir, contar con una persona más experimentada para ese puesto, Jorge podría recibir capacitación durante los primeros seis meses. Cuando la contratación se discute con esta profundidad, el trabajo es mucho más cooperativo y potencialmente mucho más productivo. Es una situación análoga a la diferencia entre llevar una comida preparada en casa a una reunión o llevar los ingredientes para cocinar entre todos. Por supuesto, usted y su colega podrían seguir en desacuerdo. En el próximo capítulo analizaremos la manera de llevar a cabo una negociación constructiva.



La "expresión productiva" y la "indagación productiva" son dos caras de una misma moneda. Cuando expresamos nuestras ideas de manera productiva implícitamente respondemos las preguntas que podría haber formulado alguien que utilizara la indagación productiva. Esto supone que, para mejorar la calidad de una conversación, es suficiente con una persona diestra. Y, por supuesto, no es necesario utilizar términos tales como "expresión", "indagación", "observaciones", "opiniones", o "modelos mentales".

Cuando actuamos con solvencia, los demás sencillamente sienten que están manteniendo una buena conversación, no sospechan que estamos utilizando una técnica.

No obstante, en algunas situaciones puede ser beneficioso mostrar nuestras cartas, es decir, explicar los principios de la expresión y la indagación productivas, porque estas herramientas deben utilizarse *con* las otras personas en lugar de aplicarlas *contra* ellas. Esta es la diferencia esencial entre una herramienta de colaboración y una herramienta de manipulación. Esta última es más poderosa si sólo la posee una de las partes. Por ejemplo, si deseo obligarlo a hacer algo, es mejor si yo tengo un arma y usted esté desarmado.

Una herramienta de colaboración es más poderosa cuando las dos partes la poseen. Si tratan de resolver en conjunto un problema, será mejor que ambas sepan cómo expresar sus puntos de vista e indagarse los unos a los otros. La intención de la expresión y la indagación productivas es producir una "buena" conversación en la que todos se comprendan y se traten con respeto, es decir, un juego en el que no haya ganadores y perdedores.

LA AUTODEFENSA VERBAL

Algunas conversaciones suelen asemejarse más a un intercambio de hostilidades que a la armonía de una danza. Sin embargo, basta con que una de las partes emplee las pautas que he descrito para convertirlas en conversaciones productivas. Esto requiere cierto dominio personal. Aun quien conoce todas las técnicas puede ser presa fácil de un contrincante agresivo y perder el equilibrio.

La mejor manera de analizar ese tipo de ataque y su respuesta es dar un ejemplo. Veamos el siguiente diálogo, que yo podría mantener con un hipotético lector de este libro. A los fines de nuestro ejercicio, supongamos que al lector no le agrada demasiado lo que ha leído.

Lector: Fredy, tu libro es una porquería, lo que dice no sirve para nada.

Fredy: Me apena saber que no te gustó. ¿Qué es lo que no te pareció bueno?

Lector: ¡No me gustó nada! No hay una sola página aceptable. Es un desperdicio de papel. Pobres árboles, murieron para nada.

Fredy: Tú piensas que mi libro no sirve para nada. Lo lamento. Esperaba que pudieras encontrarlo útil. ¿Puedes decirme qué cosas podría incluir para que lo consideraras más interesante? Para mí sería muy útil saberlo, intentaría mejorarlo para la próxima edición.

Lector: Ni siquiera lo intentes. Es una causa perdida. No hay modo de arreglarlo.

Fredy: ¿Crees que no es posible mejorarlo?

Lector: En realidad, es tan malo que es imposible no mejorarlo. Pero aun cuando mejoraras el ciento por ciento, seguiría siendo una basura. Lo mejor sería sacarlo de circulación y quemar todos los ejemplares. De esa manera podrías salvar lo poco que queda de tu reputación.

Fredy: Entiendo que el libro no te gusta en lo más mínimo. Afortunadamente, hay personas que tienen una opinión diferente. Gracias por tu sugerencia, pero prefiero arriesgarme a dejarlo tal como está y creer que aquellos que lo consideran útil lo aprovecharán y quienes no, lo donarán a una biblioteca.

Lector: ¿Cómo te atreves a pedirle a la gente que pague por algo como esto? Es una estafa.

Fredy: Puedo entender que tú lo consideres una estafa. Si yo lo creyera haría lo que me aconsejas. Pero no lo creo. Honestamente, me he esforzado y quisiera que cada lector hiciera su evaluación. De todos modos, como es mi libro y mi pellejo los que están en juego, yo decido qué es lo mejor: seguiré ofreciendo el libro tal como está.

En este ejemplo, pude participar de la conversación con un interlocutor agresivo sin perder mi equilibrio. Pero no obtuve resultados positivos de la conversación. Imaginemos ahora a otro lector crítico que comienza con un tono igualmente agresivo pero que está dispuesto a criticar con una intención constructiva.

Lector: Fredy, tu libro es horrible.

Fredy: Lamento saber que no te ha gustado. ¿Qué es lo que no te gustó?

Lector. Es una porquería, con todas esas frases en el aire acerca de lo maravillosa que podría ser la vida en una empresa. Es un delirio. Nada de lo que dices tiene sentido en el mundo real.

Fredy: ¿Consideras que lo que propone no puede llevarse a la práctica? Eso me preocupa. Mi intención era escribir algo práctico, que pudiera ayudar a las personas a trabajar con mayor eficacia y lograr un cambio.

Lector: Bueno, no lo conseguiste. Es demasiado aburrido para leerlo como un libro de ciencia ficción, aunque es igualmente fantástico.

Fredy: ¿Puedes darme un ejemplo?

Lector: Por supuesto. Cuando expresas tu concepto de responsabilidad, ¡no haces más que culpar a la víctima! ¿Cómo puede alguien ser responsable de que los demás lo maltraten? Si mi jefe me grita, no es mi culpa.

Fredy: Gracias por darme un ejemplo tan específico. Entiendo tu objeción, y opino lo mismo que tú.

Lector: En ese caso, ¿por qué escribiste toda esa basura sobre la responsabilidad incondicional?

Fredy: Quería expresar algo distinto de lo que tú comprendiste. Tal vez deba revisar el texto, dado que te ha llevado a interpretar algo que no quise decir.

Lector: Entonces, ¿qué intentabas decir?

Fredy: Que cuando tu jefe te grita, no es tu culpa. Y que cuando tu jefe te grita puedes elegir cómo responder. Puedes gritarle también, puedes tragarte tu enojo, hacerle alguna pregunta para saber por qué está disgustado o alguna otra cosa que se te ocurra. Lo que quiero decir es que no somos robots con respuestas preprogramadas. A eso me refiero cuando hablo de la capacidad de dar respuesta ante determinada circunstancia.

Lector: No es eso lo que dijiste.

Fredy: Entiendo que mi manera de escribirlo no logró transmitirme ese mensaje. Te agradezco que me lo hayas dicho. Revisaré el texto para tratar de hacerlo más claro. Gracias por el comentario.

Lector: No es nada, me alegra haber podido ayudarte.

Es posible recibir una crítica hostil sin responder en el mismo tono. La expresión y la indagación productivas nos permiten conservar el equilibrio y más aún, obtener información valiosa. En el ejemplo anterior, yo aprendí que una parte de mi libro no era particularmente clara para mi crítico. Si él no podía comprender mi razonamiento, es probable que lo mismo suceda con otras personas, a las que nunca conoceré. Por haberme involucrado en la conversación con mi amigo con la intención de ver más allá de su postura agresiva y haberme concentrado en la información importante que él trataba de darme, puedo escribir un libro mejor.



¿Cómo habrían sido las cosas en el diálogo inicial de este capítulo si Susana hubiera utilizado la expresión y la indagación productivas?

El primer cambio habría sido interno. Susana habría dejado de insistir para que Patricia no modificara la política de beneficios, porque habría comprendido que era un intento de ejercer control unilateral. No habría renunciado a su deseo de conservar la política de beneficios vigente, pero se habría orientado a compartir sus preocupaciones con Patricia con el objetivo de ayudarla a tomar una decisión fundada en información suficiente. También habría preguntado cuáles eran las razones que motivaban la decisión de Patricia, para contar con un panorama completo.

Supongamos que Susana objeta el nuevo plan de beneficios y no se da por vencida. En este nuevo escenario, Susana ha dedicado más tiempo a crear un contexto productivo para la reunión con Patricia, por lo que debemos prestar atención a las ideas que contiene su columna de la izquierda. Como dije anteriormente, es imposible cambiar lo que aparece en esa columna. Sin embargo, cuando participamos de una conversación, podemos generar una actitud diferente, que promueva la humildad en lugar de la arrogancia. Este cambio modifica nuestra manera de interpretar el mundo, y dispara reacciones muy diferentes que producen contenidos muy distintos en la columna izquierda.

LO QUE SUSANA PENSÓ, PERO NO DIJO

Me alegra que por fin podamos reunirnos. Debemos tratar este tema antes de que se convierta en un problema serio.

Tienes que irte? Es un problema. Necesito por lo menos veinte minutos para hablar sobre esto. Tal vez sea mejor que vuelva más tarde.

No quiero que esta reunión sea tan breve. Una mala decisión podría traer consecuencias muy perjudiciales para todos nosotros.

LO QUE SUSANA Y PATRICIA DIJERON

SUSANA: Hola, Patricia. Me alegra que tengamos oportunidad de hablar sobre las modificaciones en el plan de beneficios. Me preocupa el impacto que puedan tener en la moral de los empleados

Hola, Susana. Debemos ser breves porque tendré que irme en unos minutos. Eduardo (el CEO) quiere verme y puede llamar en cualquier momento. ¿Para qué me necesitas?

SUSANA: Entiendo que Eduardo sea tu prioridad. De todos modos, para poder ayudarte en este tema necesito que me concedas veinte minutos. Me gustaría entender qué objetivos persigues con estos cambios y advertirte acerca de posibles consecuencias negativas que puedo prever. Si este no es un buen momento, tal vez podamos reunirnos más tarde.

LO QUE SUSANA PENSÓ, PERO NO DIJO	LO QUE SUSANA Y PATRICIA DIJERON
Eso sería conveniente. Para mí, esta conversación es absolutamente prioritaria.	PATRICIA: En realidad, para mí sería mejor. Tendría tiempo para preparar mi reunión con Eduardo. ¿Te parece bien que te llame en cuanto termine esa reunión? Durará a lo sumo una hora.
Esperaré tu llamado.	SUSANA: De acuerdo. Esperaré tu llamado. Gracias.
Bueno, al menos llamaste. Espero que ahora podamos hablar durante veinte minutos.	(Una hora y media después) SUSANA: Lo lamento, estoy un poco retrasada. La reunión se demoró.
No entiendo para qué sirven estos cambios. Es probable que la reducción de los beneficios disguste a los empleados y dañe su moral.	SUSANA: No hay problema. Me pediste que preparara un anuncio sobre los cambios en la política de beneficios. Cuando supe cuáles eran las modificaciones propuestas no comprendí cuál era el motivo para ponerlas en práctica. Para mí sería muy útil entender en qué razonamiento se apoyan.
El asunto es pavoroso. Supongo que no tiene mucho sentido conservar la moral en alto si la empresa no es competitiva. No sé si creer lo que dice el departamento de finanzas, pero no tengo información que me permita cuestionarlos. Si fuera dueña de esta compañía, no modificaría el paquete de beneficios. Pero no lo soy. Aunque pensándolo más detenidamente, si lo fuera posiblemente modificaría el paquete de beneficios tal como proponen Eduardo y Patricia.	Los costos de los servicios de salud son muy altos y nuestras deudas por premios complementarios nos están aniquilando. En estas condiciones, no podemos igualar los costos de nuestros competidores. El departamento de finanzas decidió que debemos reducir los gastos generales para que la empresa siga siendo viable. Si no lo hacemos, en cualquier momento podemos quedar fuera de competencia. Supongo que cuando digamos esto la reacción será agresiva. A nadie le gusta tener que renunciar a beneficios con los que contaba. Por eso necesito tu ayuda para explicar la situación y reducir en todo lo posible el impacto sobre la moral. Para seguir siendo competitivos necesitamos el esfuerzo de todos.
Necesito estar convencida antes de escribir algo que sea convincente para los demás. Es difícil comprender asuntos financieros complejos. Necesitaré que me ayuden, tú y las personas que hicieron el análisis.	SUSANA: Ahora entiendo. No me gusta la idea, pero puedo comprenderla. Si me dieras la opción de perder mi trabajo porque la compañía no logró ser competitiva o reducir mis beneficios, elegiría la segunda posibilidad. Creo que los demás empleados harían lo mismo. La clave está en producir una argumentación sólida para dejar en claro que sin estos cambios nuestra situación respecto de la competencia es insostenible.
Trataré, pero necesitaré ayuda.	PATRICIA: Así es. Cuento contigo para lograrlo.

LO QUE SUSANA PENSÓ, PERO NO DIJO	LO QUE SUSANA Y PATRICIA DIJERON
Quiero trabajar con Bernardo, pero su jefe no estará de acuerdo salvo que lo pidas tú. Necesito tu ayuda para conseguirlo.	SUSANA: Creo que puedo hacerlo, pero necesito ayuda del departamento de finanzas. Ellos hicieron el análisis y podrían explicarme la situación en términos sencillos para que, a mi vez, pueda explicarla a los empleados. ¿Puedo pedirte que hables con Bernardo para que trabaje conmigo? Parece ser el más paciente.
Eso lo veremos. José no es famoso por su voluntad de ayudar. Dejo esa negociación en tus manos. Yo sólo quiero trabajar con Bernardo.	PATRICIA: Por supuesto. Hablaré con José mañana a primera hora. Estoy segura de que le alegrará que Bernardo trabaje con nosotros. ¿Cuánto tiempo crees que lo necesitarás?
Espero no necesitar un día entero para entender el análisis. Los empleados sólo se tomarán cinco minutos para oír mi explicación. Desearía que fuera relativamente simple de comprender y transmitir.	SUSANA: Es difícil saberlo en este momento. Pero me sentiría feliz si pudiera trabajar todo un día con él y pedirle después que lea mi texto para asegurarme de que estoy presentando correctamente los argumentos financieros.
Tal parece que la situación es tan grave como dice el departamento de finanzas, porque Eduardo suele tomarse las cosas con calma.	PATRICIA: Puedes darlo por hecho. Conseguiré que Bernardo trabaje contigo mañana. Eduardo quiere que resolvamos rápidamente este tema. En la última reunión con los ejecutivos nos dijo que era su máxima prioridad.
Bien, esta conversación fue mucho mejor de lo que esperaba.	SUSANA: Gracias, Patricia. Te agradezco tu ayuda.
También yo.	PATRICIA: Gracias, Susana. Me siento mucho más aliviada que hace una hora. Quiero que hagamos esto de la manera menos dolorosa posible.

Cuando dos personas dicen lo que piensan pueden descubrir que sus ideas no son tan diferentes. O tal vez descubran que tienen grandes discrepancias. Esa es una de las razones principales por la cual muchos de nosotros decidimos ocultar nuestra verdad. Queremos evitar conflictos, porque los consideramos episodios negativos que nos impiden ser eficaces, que dañan las relaciones y lastiman a las personas. No obstante podemos hacer algo mejor. En el próximo capítulo aplicaremos estas técnicas a un proceso estructurado de negociación.

Si tú no sabes qué clase de persona soy,
y yo no sé qué clase de persona eres tu,
un modelo hecho por otros puede dominar el mundo,
y por adorar al dios equivocado podemos perder nuestra
estrella.

Es importante que la gente despierta esté despierta,
o si no una idea inconclusa puede adormecerlos,
las señales que damos, sí, no, quizás,
deben ser claras: nos rodea una profunda oscuridad.

WILLIAM STAFFORD