

# Di lo que piensas en situaciones difíciles

Cómo encontrar tu voz sin provocar conflicto.

POR: **JESSE Scinto, M. S., ACB, ALB**  
Traducido por: Javier Córdova González

La Toastmaster Geeta tiene problemas en el trabajo. Como directora de proyecto digital de una empresa de acondicionamiento físico muy conocida, hizo un gran esfuerzo en desarrollar una aplicación en línea, de la cual, ella está muy orgullosa. Pero se está dando de topes con Steve, el director de mercadotecnia, en las reuniones.

"Él se aparece, incluso cuando no está invitado", dice Geeta (no es su nombre real, aunque este ejemplo se basa libremente en una situación real). "Incluso él trata de tomar el crédito por mi trabajo frente al CEO."

Los intercambios de correo electrónico con Steve se degeneran en disputas territoriales sobre quién es responsable de qué. Esto ha continuado por meses, y Geeta considera pedir a su jefe una nueva asignación, sólo para evitar ver a Steve. Tiene que haber una mejor manera. Pero, ¿cuál?

Los conflictos son una parte normal de la vida. En el trabajo, la familia y la política, surgen desacuerdos. De la manera que resolvamos estos conflictos puede tener un impacto significativo en nuestra felicidad y realización personal. La comunicación, por supuesto, es la clave. Pero la resolución de conflictos necesita algo más que la disponibilidad de hablar. Nos obliga a recuperar la perspectiva, replantear nuestros contribuciones y ensayar nuestro acercamiento.

Cuando me encuentro en situaciones difíciles, a menudo me vuelvo al libro clásico del Proyecto de Negociación de Harvard: *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Recientemente, hablé con el co-autor del libro, Douglas Stone, por teléfono. "No tienes que ser Martin Luther King o John F. Kennedy para ser bueno en conversaciones difíciles", dice Stone. En su lugar, él cita a la autenticidad, al escuchar y a la claridad de propósito como habilidades críticas.

## Recupera la Perspectiva

En un conflicto, es fácil caer presa del pensamiento todo-o-nada. Suponemos que si estamos en lo cierto, la otra persona debe estar mal. Culpamos y hacemos declaraciones generales (*tú siempre dejas los platos*

*en el fregadero*). Exasperados, recurrimos a formas extremas de comunicación.

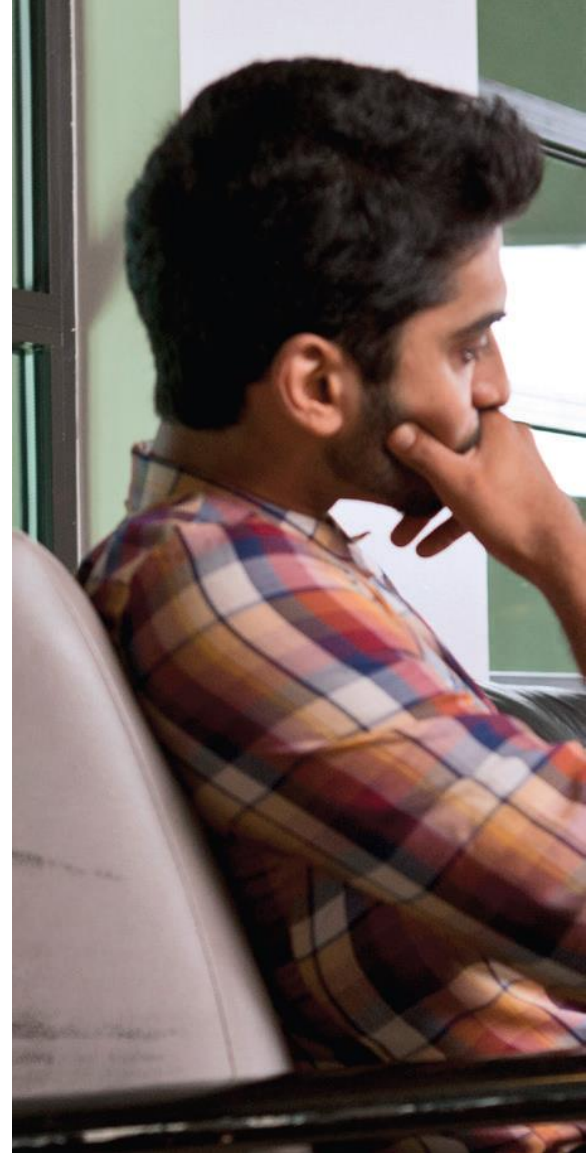
Uno de esos extremos es la escalada, en la que tratamos de imponer nuestra voluntad usando sarcasmo, gritos, apelación a la autoridad, construcción de alianzas y técnicas similares. El problema de la escalada es que rara vez nos lleva a lo que queremos. Podemos persuadirlos temporalmente a la sumisión, pero lo resentirán. La escalada daña relaciones.

El otro extremo es la invalidación, no hacer nada, y esperar lo mejor. Elegimos la invalidación cuando tememos a las consecuencias de dar nuestra opinión. *¿Y si digo algo que empeore las cosas? ¿Y si lastima nuestra relación o me hace ver estúpido?* Los riesgos parecen ser mayores que los beneficios.

Pero hay un costo para la invalidación. Cuando nos quedamos callados los otros piensan que estamos de acuerdo con ellos, aunque no lo estemos. Les damos poder a los que están dispuestos a hablar, permitiéndoles atraer oyentes solidarios que nunca oyen nuestro punto de vista alternativo. También privamos a los oradores de la oportunidad de hacer las cosas bien. Es posible que no sepan cuán fuertemente sentimos o cómo su comportamiento nos afecta a menos que lo pongamos en palabras.

"En el corto plazo las consecuencias [de expresar tu opinión] pueden ser incómodas", dice el co-autor Stone. "Pero en el largo plazo, las consecuencias de no tener la conversación puede ser más incómodas".

Tanto la escalada como la invalidación nos impiden ver avenidas de compromiso y entendimiento. *Difficult Conversation* dice que podemos recuperar la perspectiva del



conflicto con una "conversación de aprendizaje", en la que buscamos un terreno en común y tratar de entender el punto de vista de la otra persona.

En la situación con Geeta, un buen primer paso para ella sería invitar a Steve a una conversación de aprendizaje.

Uno de los errores más fáciles de hacer en una situación de conflicto es asumir que conocemos las intenciones de la otra persona. No hay manera alguna de saber a ciencia cierta a menos que ellos nos digan, e incluso puede ser que estén confundidos del "por qué" de sus acciones. En su lugar, enfócate en el impacto que has experimentado, usando el "yo" para describir tus sentimientos y observaciones (al igual que en una buena evaluación).

He aquí un ejemplo para mostrar cómo este enfoque se aplica a Toastmasters: Desde que el Toastmaster Antonio se convirtió en vicepresidente de membresía de su club, ha recibido consejos no deseados de la ex presidente del club, Ruth. (Estos no son sus nombres reales, pero el ejemplo está arraigado en una situación real.) Ella sostiene



Qué está ayudando. "Antonio es nuevo y no sabe nuestras tradiciones", dice ella. Pero Antonio no está de acuerdo, y le ha pedido al presidente actual del club intervenir.

Mientras tanto, Ruth siente que cada vez que habla, Antonio volteo los ojos y sacude la cabeza. Ella también ha hablado con el presidente actual. ¿Qué podrían hacer ellos de otra manera?

Esto está listo para una conversación de aprendizaje que separa las intenciones del impacto. Por ejemplo, Antonio podría decir: "No sé si es tu intención, pero cuando me envías mensajes de correo electrónico sobre la tradición del club, se siente como si me estuvieras pisando los dedos de mis pies. Me gustaría más espacio. ¿Podemos hablar de ello?"

Si Ruth iniciara, podría decir: "Cuando veo que volteas los ojos, siento que me faltas al respeto. No sé si esa es su intención o incluso si sabes lo que estás haciendo. Pero espero que podamos hablar".

### Reformula Tu Parte

Es fácil reconocer la conducta problemática de la otra persona, pero mucho más difícil de ver la nuestra. Para resolver el conflicto, debemos estar dispuestos a examinar nuestras propias contribuciones al conflicto. Según *Difficult Conversations*, cada conflicto tiene lugar en tres niveles: hechos, sentimientos e identidad.

Los hechos tienen que ver con las acciones observables que dan lugar al conflicto -en otras palabras, lo que pasó o lo que se dijo. Esto puede estar en disputa. Los sentimientos son las reacciones emocionales: ira, frustración, tristeza o humillación. Incluso cuando tratamos de ocultar sentimientos, que se hacen evidentes a los demás a través del lenguaje corporal.

El tercer y más profundo nivel tiene que ver con la propia identidad. ¿Soy una persona buena o mala? ¿Soy

digno de ser amado o no? ¿Soy competente o incompetente? ¿Qué pensarán los demás de mí si digo algo ahora?

Los sentimientos y los problemas de identidad hacen que el conflicto sea difícil de hablar. Pero la auto-conciencia nos ayuda a ver lo que es importante y evita que otros nos saquen de balance.

### Ensayo Tu Mensaje

Es fácil ponerse nervioso en conversaciones difíciles. Pero el ensayo puede ayudarnos a mantener la compostura y elegir las palabras que representen nuestros pensamientos y sentimientos con precisión. "Antes de practicar", dice Stone, "quieres pensar en lo que está en el corazón de esta conversación para ti. Luego practicas maneras de decirlo o incluso anotar buenas palabras para usar".

También trata de anticipar lo que la otra persona puede decir y cómo va a responder. Escribe un plan: "Si Mike continúa haciendo comentarios sobre mi peso en el trabajo, yo diré..." Esto se conoce como plan implementación.

Aunque la implementación es útil, no siempre sabemos qué rumbo tomará la conversación. "Tienes que recordarte que no es una presentación, es una conversación. Y una gran parte de lo que estás haciendo es escuchar", dice Stone. Sé generoso en cómo escuchas a alguien más, y habla del corazón.

### Expectativas Realistas

Al final, debes tener expectativas realistas sobre lo que puedes lograr en una conversación acerca de un conflicto. Tu meta puede ser conseguir que la otra persona cambie, pero no puedes controlar la forma en que la persona va a responder. Lo que tú puedes controlar es compartir lo que es importante para ti.

"Creo que a menudo lo que realmente se queda con nosotros no es lo que la otra persona hizo", dice Stone. "Es aquello que no hicimos o no dijimos en nombre de nosotros mismos." T

**JESSE Scinto, MS, ACB, ALB**, es miembro del *Greenspeakers Club* en Nueva York, Nueva York. Escribe para revistas y es conferencista en los programas de Comunicación Estratégica de la Universidad de Columbia, donde enseña a hablar en público y persuasión.

Traducido del artículo, "**CONFLICT RESOLUTION**/ Speaking Up in Tough Situations" Págs. 20 - 21. Revista TOAST-MASTER, OCTOBER 2015.

Traducido por: Javier Córdova González, DTM. Miembro del Club Maz Líder, Mazatlán, Sin. [jacogo@hotmail.com](mailto:jacogo@hotmail.com)