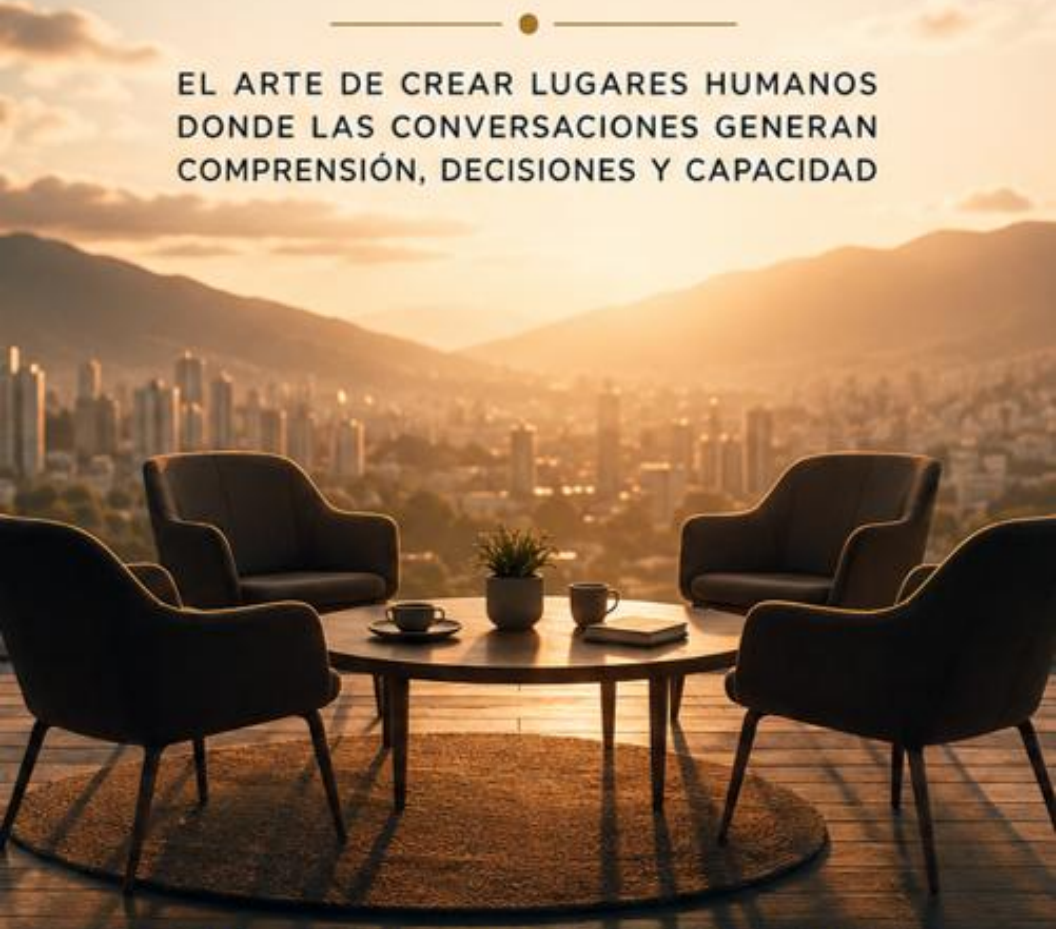
SERIE HABITABLES

CONVERSACIONES HABITABLES

EL ARTE DE CREAR LUGARES HUMANOS DONDE LAS CONVERSACIONES GENERAN COMPRENSIÓN, DECISIONES Y CAPACIDAD



UN MODELO • DIEZ ESTACIONES • CINCO NIVELES DE MADUREZ

NELSON DE J. RUEDA RESTREPO

Conversaciones Habitables

El arte de crear lugares humanos donde las conversaciones generen comprensión, decisiones y capacidad

Nelson de J. Rueda Restrepo

Conversaciones Habitables

El arte de crear lugares humanos donde las conversaciones generen comprensión, decisiones y capacidad

Rueda Restrepo, Nelson de Jesús

1ª edición revisada

CM 100 Filosofía y Psicología

QT: VCS. Consejos sobre carreras profesionales y como alcanzar el éxito

Copyright © 2026 Nelson de J. Rueda Restrepo

Todos los derechos reservados.

ISBN 978-628-7654-00-1

Contenido

UMBRAL 9
Antes de que digas una palabra 9
PARTE I 17
HABITAR LA CONVERSACIÓN 17
CAPÍTULO 1 20
Antes de hablar, ya estamos conversando 20
CAPÍTULO 2 32
Hablar, comunicar, dialogar, conversar 32
CAPÍTULO 3 44
La conversación habitable 44
CAPÍTULO 4 57
El “Entre” 57
CAPÍTULO 5 72
El poder de la conversación 72
PARTE II 86
SIGNIFICAR JUNTOS 86
CAPÍTULO 6 89
Más allá de las palabras: el territorio de la significancia 89
CAPÍTULO 7 105
Lo que digo no es lo que el otro escucha 105
CAPÍTULO 8 123
Interpretar: la realidad que construimos mientras escuchamos

.....123
CAPÍTULO 9 143
El texto y el metatexto 143
CAPÍTULO 10 162
Intención, impacto y consecuencia 162
PARTE III 185
CONVERSACIONES HUMANAMENTE EFECTIVAS.....185
CAPÍTULO 11 190
Conversaciones Humanamente Efectivas 190
CAPÍTULO 12 202
Las diez estaciones de una Conversación Humanamente Efectiva 202
CAPÍTULO 13 215
La responsabilidad conversacional.....215
CAPÍTULO 14 228
Comprensión, autonomía, coordinación, cuidado y resultado228
CAPÍTULO 15 238
Cuando hablar no basta 238
CAPÍTULO 16 251
El liderazgo ocurre en la conversación 251
PARTE IV.....263
LA CONVERSACIÓN COMO CONSTRUCTORA DE CAPACIDAD .263
CAPÍTULO 17 265
De la dependencia a la autonomía responsable.....265
CAPÍTULO 18 280

Las conversaciones que educan al sistema 280
CAPÍTULO 19 293
El mapa de madurez conversacional del equipo 293
CAPÍTULO 20 307
Diagnóstico Conversaciones Humanamente Efectivas -CHE- . 307
CAPÍTULO 21 318
Del diagnóstico al pronóstico 318
CAPÍTULO 22 328
Del pronóstico al plan de acción 328
CAPÍTULO 23 341
La capacidad instalada 341
CAPÍTULO 24 354
La conversación que continúa cuando ya no estás 354
CIERRE 367
Después de la última palabra 367
SOBRE EL AUTOR 372
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 376

A quienes todavía están a tiempo

de tener esa conversación.

El futuro de las relaciones se modifica en el presente.

No hay otro lugar donde hacerlo

UMBRAL

Antes de que digas una palabra

Hay conversaciones que terminan cuando dejamos de hablar. Otras, de alguna manera, continúan.

A veces permanecen como una frase que regresa muchos años después; otras quedan convertidas en una decisión, una herida, una confianza, una manera diferente de mirar a alguien o de mirarnos a nosotros mismos. También existen conversaciones que nunca ocurrieron porque las aplazamos esperando un mejor momento, una mayor claridad o una circunstancia menos incómoda, hasta que algunas pueden postergarse durante tanto tiempo que finalmente es el problema, y no nosotros, quien termina hablando.

Quizá por eso conversar sea mucho más que intercambiar palabras.

Solemos creer que entramos a una conversación cuando empezamos a hablar, aunque muchas veces ya habíamos entrado antes. Basta recibir un mensaje, ver aparecer un nombre en la pantalla, reconocer un gesto o escuchar determinado tono de voz para que algo comience a ocurrir dentro de nosotros. Llegamos con nuestra historia, nuestras expectativas y nuestros afectos, pero también con temores, interpretaciones y conversaciones anteriores que no terminaron del todo y que ahora se sientan silenciosamente junto a nosotros.

Nadie ha dicho una palabra y, sin embargo, la conversación ya comenzó.

Por eso dos personas pueden escuchar exactamente la misma frase y encontrarse viviendo experiencias completamente diferentes. Alguien dice: “Solo quería ayudarte”, y recibe como respuesta: “Pues yo sentí que no confiabas en mí”. Otro explica: “Te lo pregunté porque quería conocer tu opinión”, mientras quien lo escuchaba había pensado que la decisión ya estaba tomada. Alguien creyó que dar espacio era una manera de respetar y descubre que el otro lo vivió como abandono.

¿Quién tiene razón? Tal vez la pregunta sea demasiado pequeña, porque detrás de ella aparece otra capaz de llevarnos mucho más lejos: **¿qué está ocurriendo entre nosotros mientras intentamos comprendernos?**

Mientras creemos que solo estamos hablando

La mayoría de nuestras conversaciones parece comenzar con un asunto que necesitamos resolver: un resultado, una decisión, un error, una preocupación, una petición o un desacuerdo. Sin embargo, mientras hablamos de aquello que nos reúne, estamos construyendo algo más. Mediante la manera como preguntamos, escuchamos, respondemos o reaccionamos frente a aquello que no esperábamos oír, vamos enseñando al otro si puede decirnos que no, reconocer que no sabe, equivocarse sin desaparecer como persona, disentir sin poner en riesgo la relación o expresar una mirada capaz de modificar la nuestra.

Mientras creemos que hablamos solamente del problema, la conversación también está diciendo algo acerca de nosotros y de la relación que estamos construyendo.

Quizá por eso una conversación pueda terminar formalmente y continuar viviendo mucho tiempo después. El asunto quedó resuelto, la reunión terminó, cada uno regresó a sus ocupaciones y, sin embargo, algo cambió entre nosotros. A veces quedó mayor confianza; otras, una precaución que antes no existía.

Podemos haber conseguido lo que necesitábamos y descubrir después que la manera de conseguirlo produjo algo que no habíamos previsto.

Conversar, entonces, no consiste únicamente en conseguir que determinada información pase de una persona a otra. Mientras intentamos comprender, decidir, coordinar o resolver, estamos participando en la construcción de un espacio relacional que influirá en aquello que podremos volver a decirnos y hacer juntos.

Hay un lugar que construimos juntos

Quizá una de las imágenes que más nos acompañará en estas páginas sea precisamente esa: cada vez que dos seres humanos conversan empiezan a construir un lugar entre ellos.

No se trata de un lugar físico ni de una metáfora destinada solamente a embellecer la conversación. Es una realidad relacional que se va formando mediante palabras y silencios, preguntas e interrupciones, promesas cumplidas o incumplidas, maneras de responder al desacuerdo y usos diferentes del poder. Allí ciertas cosas empiezan a resultar posibles mientras otras se vuelven difíciles, costosas o incluso imposibles.

Hay conversaciones en las que podemos pensar en voz alta porque no necesitamos defender inmediatamente cada idea; otras nos enseñan a medir cada palabra antes de pronunciarla. Algunas permiten reconocer un error y asumir sus consecuencias sin sentir que con él perdemos nuestra dignidad; otras consiguen que la protección de la imagen termine siendo más importante que la búsqueda de la verdad. En ciertos encuentros el desacuerdo amplía la comprensión, mientras en otros basta una diferencia para que alguien empiece a experimentar que su pertenencia está en riesgo.

Ese lugar no pertenece completamente a ninguno de quienes participan. Lo construimos mientras estamos allí y, al mismo tiempo, aquello que vamos construyendo empieza a influir sobre nosotros.

Por eso no toda conversación difícil es inhabitable, del mismo modo que no todo desacuerdo produce daño ni toda exigencia disminuye a quien la recibe. Existen conversaciones incómodas, tensas e incluso dolorosas que conservan algo profundamente humano porque permiten afrontar aquello que importa sin exigir que alguien se haga menos persona para poder atravesarlo.

Quizá la diferencia no esté en la ausencia de tensión, sino en aquello que necesitamos sacrificar para permanecer dentro de ella.

Lo que hacemos posible en los demás

Pensemos en alguien que llega hasta nosotros con un problema cuya solución conocemos. Nuestra experiencia nos permite reconocer rápidamente qué debería hacerse y podemos entregar la respuesta, resolver el asunto y continuar con lo siguiente. Nada hay necesariamente incorrecto en ello; habrá ocasiones en las que precisamente eso sea lo responsable.

Pero otras veces podemos detenernos lo suficiente para preguntar qué está viendo esa persona, qué alternativas reconoce, qué riesgos considera o qué decidiría si nosotros no estuviéramos disponibles. Es posible que terminemos llegando a la misma respuesta e incluso que tengamos que ofrecerla, pero durante el recorrido habrá ocurrido algo diferente: la conversación no solamente habrá producido una solución, sino que pudo haber contribuido a desarrollar comprensión, criterio y responsabilidad.

Esta diferencia abre una pregunta que irá adquiriendo profundidad mientras avancemos:

¿Qué hacemos posible en los demás mediante la manera como conversamos con ellos?

Una conversación puede ayudar a alguien a pensar o enseñarle que resulta más seguro esperar nuestra respuesta; puede abrir voz o educar silencio, devolver responsabilidad o apropiársela, ampliar la posibilidad de afrontar una situación futura o conseguir que, cuando esa situación vuelva a aparecer, la persona necesite regresar exactamente al mismo lugar buscando nuevamente nuestra intervención.

En apariencia, dos conversaciones pudieron resolver el mismo problema.

Humanamente, quizá construyeron cosas muy distintas.

Lo que queda después

Tal vez por eso resulte insuficiente evaluar una conversación únicamente por aquello que ocurrió mientras duró. Naturalmente importa saber si llegamos a una decisión, resolvimos el conflicto, coordinamos una acción o conseguimos el resultado que necesitábamos, pero junto a esas preguntas aparece otra menos visible y quizá más profunda: **¿qué quedó disponible después?**

Puede haber quedado claridad o deterioro, una promesa, una duda, una comprensión nueva, una responsabilidad asumida o un criterio que podrá utilizarse cuando una situación semejante vuelva a aparecer. Muchas de las consecuencias más importantes de una conversación comienzan precisamente cuando las palabras terminan.

Esta constatación cambia la pregunta con la que entramos al libro. Ya no se trata solamente de aprender a hablar mejor, escuchar con mayor atención o utilizar determinadas técnicas

para conducir conversaciones difíciles. Todo eso podrá resultar útil, pero nos interesa algo anterior: desarrollar la consciencia necesaria para observar qué estamos construyendo mientras conversamos y qué empieza a ser posible, o imposible, como consecuencia.

Porque las palabras terminan.

Lo que construimos con ellas puede permanecer.

La conversación que ya tuvimos antes de encontrarnos

Hay además una conversación de la que difícilmente podemos escapar: la que sostenemos con nosotros mismos.

Interpretamos una mirada, anticipamos una respuesta, concluimos que alguien está molesto, imaginamos una intención, decidimos que no vale la pena insistir o ensayamos una defensa frente a algo que todavía no ha sido dicho. Después llegamos al encuentro cargando como realidad aquello que, hasta ese momento, solamente existía como interpretación.

A veces la primera conversación que necesitamos revisar no es la que tendremos con el otro, sino la que ya tuvimos con nosotros mismos acerca de él.

Preguntarnos qué sabemos realmente, qué estamos suponiendo, qué sentimos, qué tememos perder o qué tendría que decir el otro para que estuviéramos dispuestos a modificar nuestra manera de ver puede cambiar profundamente aquello que ocurrirá después. No porque consigamos llegar vacíos de interpretaciones —eso sería imposible—, sino porque podemos llegar menos sometidos a ellas.

Nunca entramos a una conversación como una hoja en blanco.

Llegamos siendo alguien.

Y parte de aprender a conversar consiste en volvernos suficientemente conscientes de quién está llegando con nosotros.

Este libro comienza en ti

Sería muy fácil convertir un libro sobre conversaciones en un catálogo de errores ajenos. Mientras avancemos aparecerán inevitablemente el jefe que nunca escucha, la persona que interrumpe, el compañero que evita comprometerse, la pareja que interpreta demasiado rápido o el líder que necesita conservar la última palabra. Probablemente reconoceremos a muchas personas conocidas.

Pero llegará un momento en que necesitaremos retirar la mirada de ellas.

Porque la pregunta verdaderamente incómoda no es cómo deberían conversar los demás, sino **cómo es estar conmigo cuando necesitamos hablar de algo que importa**.

No cómo creo que soy ni cómo quisiera ser visto, sino cómo resulta realmente habitar una conversación conmigo. Qué ocurre cuando alguien discrepa, qué aprende cuando se equivoca frente a mí, qué tan posible resulta decirme algo que no quiero escuchar, cuánto espacio tienen mis preguntas para una respuesta diferente de la que esperaba, qué sucede con la voz del otro cuando yo tengo más poder y qué ocurre con la mía cuando siento que tengo menos.

No necesitamos responder ahora todas esas preguntas. Probablemente tampoco podríamos hacerlo.

Una sola puede acompañarnos durante todo el recorrido:

Si las personas que comparten la vida y el trabajo contigo tuvieran que habitar todos los días las conversaciones que tú haces posibles, ¿dirían que están viviendo en un lugar donde pueden pensar, disentir, aprender, decidir, hacerse responsables y crecer?

Quizá aprender a conversar no consista primordialmente en encontrar mejores palabras. Tal vez consista en desarrollar suficiente consciencia para reconocer que, cada vez que dos seres humanos se encuentran, empiezan a construir algo que ambos tendrán que habitar y de lo cual ninguno saldrá completamente intacto: un lugar en el que podemos hacernos más pequeños o más capaces, más dependientes o más responsables, más distantes o más disponibles para comprender.

No controlaremos completamente aquello que ocurra allí, porque el otro también llega con su historia, su libertad, sus interpretaciones y sus decisiones. Pero tampoco podremos declararnos completamente ajenos a lo que ayudemos a construir.

Por eso este libro comienza antes de la primera técnica, antes del primer modelo y antes de cualquier herramienta. Comienza con una pregunta sencilla y difícil:

¿Qué clase de lugar estoy ayudando a construir cuando converso?

Un lugar entre nosotros.

Y es allí donde comienza nuestra conversación.

PARTE I

HABITAR LA CONVERSACIÓN

Conversamos todos los días y quizá precisamente por eso hemos terminado por considerar la conversación como algo demasiado conocido para necesitar ser comprendido. Pedimos, explicamos, preguntamos, corregimos, prometemos, agradecemos, disentimos, enseñamos, reclamamos y callamos con tal naturalidad que nuestra atención suele quedar puesta en aquello de lo que estamos hablando, mientras pasa inadvertido algo igualmente importante: **qué ocurre con nosotros y entre nosotros mientras lo hacemos**.

Esta primera parte nace de ese desplazamiento de la mirada.

Antes de preguntarnos cómo conversar mejor, necesitamos aprender a observar la conversación que ya estamos produciendo. No solamente sus palabras, sino aquello que comienza antes de pronunciarlas; no únicamente la información que intercambiamos, sino las diferencias entre hablar, comunicar, dialogar y construir algo juntos; no solo el asunto que intentamos resolver, sino las condiciones que hacen posible permanecer humanos mientras lo hacemos.

Mirar de esta manera nos llevará inevitablemente hacia la relación. Descubriremos que una conversación no ocurre solamente dentro de quienes participan, porque entre ellos empieza a construirse una realidad que ninguno controla por completo y que, sin embargo, influye sobre ambos. Allí viven la confianza acumulada, las expectativas, los silencios, las

posibilidades de disentir y también las huellas de conversaciones anteriores.

Y tendremos que mirar el poder.

Porque nunca conversamos desde posiciones completamente neutras. A veces nuestra palabra pesa más por el cargo que ocupamos, por lo que sabemos, por aquello que podemos decidir o simplemente porque nuestra aprobación importa especialmente al otro. En otras ocasiones somos nosotros quienes entramos a la conversación midiendo nuestras palabras frente a alguien cuya respuesta puede producir consecuencias sobre nuestra vida. Comprender ese peso será indispensable para comprender el lugar que ayudamos a construir.

Nada de esto significa que debamos entrar a cada conversación analizando obsesivamente todo lo que ocurre. La consciencia conversacional no pretende volver artificial aquello que debería conservar vida y espontaneidad. Busca algo mucho más sencillo y exigente: **permitirnos ver aquello que antes hacíamos sin verlo**.

Quizá entonces descubramos que algunas dificultades que atribuíamos al carácter de las personas también están relacionadas con el espacio que hemos construido junto a ellas; que ciertos silencios no significan necesariamente falta de ideas, que algunas consultas reiteradas pueden decir algo acerca de la relación con la autoridad y que una conversación aparentemente correcta puede estar produciendo una experiencia muy distinta de la que imaginábamos.

También podremos descubrir lo contrario: que ciertas conversaciones difíciles son profundamente humanas, que podemos exigir sin disminuir, disentir sin destruir y ejercer autoridad sin convertirla en silenciamiento.

Esta Parte no nos entregará todavía un método para conversar.

Primero necesitamos aprender a mirar.

Durante los próximos cinco capítulos observaremos aquello que ya está ocurriendo antes de hablar, distinguiremos formas diferentes de relacionarnos mediante el lenguaje, exploraremos qué hace habitable una conversación, descubriremos la realidad que se construye **entre nosotros** y examinaremos cómo el poder modifica inevitablemente aquello que puede decirse, escucharse y hacerse posible.

No buscamos convertirnos todavía en mejores conversadores.

Buscamos volvernos **mejores observadores de las conversaciones que ya estamos construyendo**.

Porque antes de intervenir responsablemente una conversación necesitamos ser capaces de verla.

Y allí comienza esta primera Parte.

CAPÍTULO 1

Antes de hablar, ya estamos conversando

Solemos pensar que una conversación comienza cuando alguien pronuncia la primera palabra. Hasta ese momento, diríamos, todavía no ha pasado nada: apenas hay dos personas frente a frente, una reunión por comenzar, una llamada a punto de atenderse o un mensaje que todavía no ha sido enviado. Sin embargo, cuando observamos con mayor atención lo que realmente ocurre entre seres humanos, descubrimos que muchas conversaciones empiezan bastante antes.

Empiezan cuando vemos entrar al otro y nuestro cuerpo reacciona; cuando reconocemos su nombre en la pantalla y algo se dispone dentro de nosotros; cuando sabemos que tendremos que encontrarnos con alguien y comenzamos, quizá desde horas antes, a imaginar lo que dirá, aquello que responderemos, lo que preferiríamos evitar o la manera como esperamos que termine el encuentro. Empiezan también en las experiencias anteriores, en la confianza construida o perdida, en las expectativas acumuladas y en aquello que creemos conocer acerca del otro.

Antes de que aparezcan las palabras, ya hay interpretación.

Una colaboradora recibe un mensaje de su líder: "¿Puedes pasar por mi oficina cuando tengas un momento?". Son apenas diez palabras y, sin embargo, antes de levantarse de su puesto puede haber construido varias conversaciones posibles. ¿Habrá ocurrido algo? ¿Cometí algún error? ¿Querrá pedirme algo? ¿Será por la reunión de ayer? Si durante los últimos meses ha recibido reconocimiento y confianza, quizá camine hacia la oficina con curiosidad; si viene de una relación marcada por

reclamos imprevisibles, probablemente llegue en estado de alerta.

La frase fue la misma. La conversación que comenzó a habitarla puede ser completamente distinta.

Nunca llegamos a una conversación como una hoja en blanco.

Llegamos siendo alguien.

Llegamos como observadores

Cada uno de nosotros habita el mundo desde una manera particular de observarlo. No vemos simplemente "lo que ocurre"; lo hacemos desde nuestra historia, nuestras distinciones, aprendizajes, emociones, expectativas y desde el lugar que ocupamos en la situación. Dos personas pueden presenciar el mismo acontecimiento y salir de él con relatos diferentes, no necesariamente porque una mienta y la otra diga la verdad, sino porque observar nunca es un acto completamente neutro.

Un líder puede mirar a una persona de su equipo y concluir que está desmotivada, mientras ella atraviesa una situación familiar que la obliga a distribuir su energía de otra manera. Él interpreta su menor participación como desinterés; ella vive sus acciones como el máximo esfuerzo que en ese momento puede sostener. Si ninguno distingue lo observado de lo interpretado, ambos pueden entrar a la conversación creyendo que llegan con hechos cuando, en realidad, llegan con significados que ya han comenzado a construir.

"Últimamente estás poco comprometido", puede decir el líder. Para él, quizá la frase describa una realidad evidente; para quien la escucha, puede convertirse en un juicio sobre su identidad. En pocos segundos, la conversación deja de ocuparse de conductas observables y se transforma en una defensa: uno intenta

demostrar que su apreciación es razonable mientras el otro intenta demostrar que no es la persona que acaba de ser descrita.

La dificultad no nació al pronunciar la frase. Había comenzado antes, cuando una interpretación se convirtió silenciosamente en certeza.

Por eso una de las primeras capacidades que necesitamos desarrollar para conversar humanamente consiste en observar al observador que somos. No para volvernos imparciales —probablemente esa aspiración sea imposible—, sino para recordar que nuestra mirada es una mirada y no la realidad completa.

Entonces, junto a "¿qué está ocurriendo?", empiezan a aparecer preguntas más exigentes: ¿qué estoy observando?, ¿desde dónde lo hago?, ¿qué estoy suponiendo?, ¿qué parte de aquello que creo saber podría ser todavía una interpretación?

A veces basta esa pequeña grieta en nuestra certeza para que otra conversación se vuelva posible.

El cuerpo llega antes que las palabras

También conversamos desde el cuerpo. Nuestro tono, la velocidad con que hablamos, la manera como nos sentamos, la distancia que mantenemos, el gesto con que recibimos una respuesta o la mirada que sostenemos y retiramos intervienen en la conversación incluso antes de que podamos explicarlos racionalmente.

Alguien puede decir "quiero escuchar tu opinión" mientras continúa mirando la pantalla; preguntar "¿qué piensas?" con un tono que anuncia que la decisión ya está tomada; afirmar "no pasa nada" mientras su cuerpo expresa tensión. Quien está al

frente no escucha solamente las palabras: intenta construir significado con todo aquello que encuentra disponible.

No necesitamos convertir cada gesto en un código ni suponer que el lenguaje corporal puede interpretarse con precisión matemática. Basta reconocer algo más sencillo: **el cuerpo también participa en El "entre".**

Una persona que ha aprendido que su jefe se endurece cuando escucha una diferencia puede comenzar a suavizar sus desacuerdos antes de expresarlos. Otra puede haber descubierto que cada vez que menciona un error la conversación se convierte en interrogatorio y, sin que nadie se lo ordene, aprender a informar solamente aquello que ya está resuelto. Con el tiempo, el cuerpo reconoce señales que la mente quizá todavía no ha terminado de nombrar.

Por eso algunas conversaciones se vuelven difíciles sin que podamos identificar una frase concreta que las haya deteriorado. Algo en la presencia, en la emoción o en la disposición con que llegamos ya está organizando aquello que será posible decir.

También llegan nuestras emociones

No escuchamos igual desde la serenidad que desde el miedo, ni interpretamos igual desde la confianza que desde la sospecha. Una observación puede recibirse como ayuda cuando existe seguridad y como amenaza cuando sentimos que algo importante está en riesgo. Las emociones no son, por tanto, un ruido que debamos eliminar antes de conversar; forman parte de las condiciones desde las cuales escuchamos, interpretamos y respondemos.

Cuando llegamos irritados, algunas palabras pueden parecernos más provocadoras; cuando sentimos vergüenza, una pregunta puede sonar acusatoria; cuando tememos perder algo

importante, nuestra escucha comienza a seleccionar aquello que confirma el peligro.

Eso no significa esperar un estado emocional perfecto para conversar. Muchas conversaciones importantes nunca ocurrirían. Significa reconocer desde qué emoción estamos entrando y qué posibilidades abre o cierra aquello que sentimos.

Alguien puede decir: "Estoy demasiado molesto para conversar esto bien ahora; prefiero que lo retomemos en una hora". La pausa puede ser una manera responsable de proteger el encuentro. También puede convertirse, si se repite indefinidamente, en una forma de evitarlo. La diferencia está en la consciencia y en la responsabilidad con que se utiliza.

También conversamos desde aquello que sentimos.

La historia también se sienta a la mesa

Hay conversaciones que parecen estar ocurriendo en el presente y, sin embargo, llevan años sucediendo.

Una pareja discute por una llamada que no fue respondida y descubre que no está hablando únicamente de esa llamada: allí aparecen otras ausencias, promesas y decepciones que nunca terminaron de elaborarse. Un equipo discute por una fecha incumplida y detrás de ella emergen meses de peticiones ambiguas, compromisos no revisados y frustraciones acumuladas. Un colaborador recibe una observación aparentemente pequeña de su jefe y reacciona con una intensidad inesperada porque la frase acaba de tocar una historia mucho más larga.

La conversación presente nunca está completamente separada de las anteriores.

La historia compartida crea expectativas acerca de lo que podemos esperar del otro. Si hemos aprendido que una persona

escucha, podemos arriesgarnos a decir algo difícil; si hemos aprendido que castiga el desacuerdo, quizá nos protejamos. Una relación que ha atravesado errores y reparaciones suele tener mayor capacidad para soportar una nueva tensión; cuando cada conflicto ha dejado heridas sin nombrar, cualquier diferencia futura cargará parte del peso de las anteriores.

Vista así, la confianza no es una abstracción. Se construye como memoria relacional. A partir de conversaciones anteriores aprendemos qué ocurre cuando preguntamos, fallamos, discrepamos o necesitamos ayuda. Cada encuentro deja alguna evidencia acerca del espacio que estamos construyendo juntos.

Por eso una conversación puede producir consecuencias mucho mayores que el asunto explícito que resolvió: mientras tratamos el presente, estamos enseñándole al otro qué puede esperar de nosotros la próxima vez.

El silencio también conversa

Existe otra forma poderosa de participar en una conversación: aquello que no decimos.

Hay silencios que cuidan. Alguien necesita tiempo para terminar una idea y resistimos la tentación de completarla; una persona atraviesa una emoción intensa y nuestra presencia silenciosa ofrece más que cualquier frase. Allí callar forma parte del encuentro.

Pero hay silencios que construyen mundos mucho menos habitables. Sabemos que existe un problema y evitamos nombrarlo; estamos en desacuerdo, pero fingimos aceptación; observamos una conducta que daña al equipo y esperamos que alguien más intervenga; sentimos reconocimiento y suponemos que no hace falta expresarlo. Con el tiempo, aquello que no

conversamos puede organizar la relación con tanta fuerza como aquello que sí decimos.

Los equipos conocen bien este fenómeno. Puede existir un problema del que todos hablan en privado y nadie menciona cuando están juntos. Lo que no puede decirse comienza entonces a condicionar lo que sí puede decirse.

A veces el silencio protege el poder; otras veces, la pertenencia. Callamos porque tememos ser vistos como conflictivos, ingratos, débiles o incompetentes y, cuando suficientes personas aprenden a hacerlo, la cultura puede construir una apariencia de armonía bajo la cual se acumulan asuntos que nadie consigue procesar colectivamente.

Por eso, en algunas relaciones y equipos, una pregunta sencilla puede revelar muchísimo:

¿Qué conversación estamos necesitando y todavía no hemos sido capaces de tener?

Las expectativas conversan por nosotros

También llegamos esperando algo: que el otro comprenda sin demasiadas explicaciones, recuerde aquello que para nosotros era importante, actúe según criterios que nunca hicimos explícitos o reconozca una necesidad que suponemos evidente. Cuando eso no ocurre, podemos atribuirle falta de sensibilidad, compromiso o criterio.

Sin embargo, muchas expectativas son peticiones que nunca formulamos.

Una líder puede esperar que su equipo “muestre más iniciativa” sin haber conversado con claridad qué decisiones puede tomar sin consultarla. Puede reclamar autonomía y, al mismo tiempo, intervenir cada vez que alguien decide de manera diferente a

como ella lo habría hecho. El equipo aprende entonces que preguntar es más seguro que decidir.

Las expectativas se vuelven especialmente peligrosas cuando las confundimos con acuerdos. “Pensé que tú sabías”, “creí que era obvio”, “supuse que lo harías” son expresiones con las que podemos terminar haciendo responsable al otro de una conversación que nunca ocurrió.

La claridad relacional comienza cuando llevamos a la conversación aquello que hasta entonces solamente existía en nuestra cabeza.

Antes de conversar con el otro, conversamos con nosotros mismos

Hay todavía otra conversación que precede al encuentro: la que mantenemos internamente.

Ensayamos argumentos, anticipamos objeciones, imaginamos respuestas y adjudicamos intenciones antes de haber escuchado. “Seguramente va a justificarse”. “No va a entender”. “Siempre hace lo mismo”. “Sé exactamente lo que me va a decir”. Estas frases pueden parecer preparación, pero también pueden cerrar posibilidades antes de que aparezcan.

Si llego convencido de que el otro va a defenderse, probablemente interpretaré cualquier explicación como defensa. Si estoy seguro de que no quiere asumir responsabilidad, escucharé sus razones buscando pruebas que confirmen mi conclusión. La conversación interior comienza entonces a seleccionar el mundo que demuestra aquello que ya habíamos decidido creer.

La experiencia previa importa y puede ofrecernos señales valiosas. El problema comienza cuando dejamos de distinguir una hipótesis de una sentencia.

Podemos pensar: “Por lo que ha ocurrido antes, temo que evite hacerse cargo” y, al mismo tiempo, conservar la posibilidad de que esta vez ocurra algo diferente. Ese pequeño margen de incertidumbre permite que el otro no quede completamente atrapado en nuestra historia sobre él.

También necesitamos conversar con nosotros mismos de manera habitable: reconocer el miedo sin convertirlo en certeza, aceptar la molestia sin utilizarla como permiso para disminuir al otro y admitir que deseamos determinada respuesta sin forzar el encuentro para obtenerla.

Nuestro mundo interior entra con nosotros a la habitación.

Preparar una conversación no es preparar un discurso

Cuando sabemos que tendremos un encuentro difícil solemos preparar aquello que queremos decir. Elegimos palabras, ordenamos argumentos, anticipamos ejemplos y buscamos la manera más convincente de presentar nuestra posición. Todo ello puede ser útil, pero existe un riesgo: llegar tan preparados para hablar que ya no quede espacio para conversar.

Preparar humanamente una conversación exige algo diferente. Significa aclarar qué sabemos y qué suponemos, reconocer desde qué emoción llegamos, identificar qué queremos hacer posible, preguntarnos qué necesita comprender el otro y qué necesitamos estar dispuestos a descubrir nosotros. Significa llegar con una dirección sin llegar con toda la realidad decidida.

Esto resulta especialmente importante cuando tenemos autoridad. Quien ocupa una posición de poder puede convertir fácilmente una conversación en el procedimiento mediante el

cual comunica una conclusión ya tomada mientras conserva la apariencia de estar escuchando. Cuando ocurre repetidamente, las personas aprenden que participar no modifica nada y empiezan a economizar su voz.

Después el líder pregunta "¿qué opinan?", encuentra silencio y puede concluir que su equipo carece de iniciativa, sin advertir que quizá ese silencio fue aprendido en conversaciones anteriores.

Una pregunta ayuda a descubrir la trampa:

¿Hay algo que el otro podría decirme que realmente modificara mi manera de ver esta situación?

Si la respuesta es no, quizá no necesitemos una consulta. Tal vez corresponda comunicar honestamente una decisión y ofrecer espacio para comprenderla, preguntar o expresar sus efectos. Eso puede ser mucho más respetuoso que convocar al otro a una participación ficticia.

La habitabilidad también exige honestidad acerca de aquello que está -y aquello que no está- abierto a construcción conjunta.

Cada conversación educa la próxima

Cuando comprendemos todo lo que ocurre antes de hablar, las conversaciones dejan de parecernos episodios independientes. Cada una modifica las condiciones de la siguiente.

Si una persona reconoce un error y recibe humillación, aprende algo acerca de la próxima vez que se equivoque. Si plantea un desacuerdo y descubre que su líder puede escucharlo sin convertirlo en amenaza, también aprende. Si pide ayuda y recibe apoyo sin ser descalificada, aprende qué significa pedir ayuda en

ese lugar. Si señala un riesgo y termina siendo culpada por traer malas noticias, aprenderá algo muy diferente.

Las conversaciones son, en ese sentido, pequeñas experiencias educativas.

Enseñamos a otros cómo conversar con nosotros mediante la manera como respondemos cuando lo hacen.

De allí nace una responsabilidad que crecerá a lo largo de este libro. No somos responsables de todas las interpretaciones que otro pueda construir ni podemos controlar completamente aquello que una conversación llegará a significar; pero tampoco podemos refugiarnos en nuestra intención para declararnos ajenos a lo que producimos.

Entre el control imposible y la irresponsabilidad existe un territorio mucho más fértil: observar, preguntar, verificar, reparar y aprender.

El primer gesto de consciencia

El aprendizaje que propone este capítulo no consiste todavía en adquirir una técnica. Es más elemental: detenernos un instante antes de entrar en una conversación y reconocer que ya estamos dentro de ella.

Reconocer qué historia llevamos, qué emoción está presente, qué interpretación hemos convertido demasiado pronto en certeza, qué resultado deseamos, qué tememos perder y cuánto espacio estamos realmente dispuestos a ofrecerle a la perspectiva del otro.

Ese instante puede durar apenas unos segundos, pero basta para modificar al observador y, con él, las conversaciones que puede hacer posibles.

La próxima vez que tengas delante un encuentro importante, quizá no necesites comenzar preguntándote qué vas a decir. Puede ser más útil detenerte antes:

¿Desde qué lugar estoy llegando a esta conversación?
¿Qué creo saber y qué estoy suponiendo?
¿Qué emoción traigo conmigo?
¿Qué historia anterior está entrando a la habitación?
¿Qué quiero hacer posible?
¿Hay algo que el otro podría mostrarme que yo todavía no estoy viendo?

No se trata de convertir cada conversación en un análisis interminable, sino de recuperar un instante de consciencia antes de que el automatismo decida por nosotros.

Muchas conversaciones no se deterioran porque nos falten buenas palabras. Se deterioran antes: cuando confundimos nuestra interpretación con un hecho, llegamos preparados para defendernos, condenamos al otro en nuestra conversación interior o afirmamos que queremos escuchar mientras todo en nosotros está dispuesto solamente a confirmar.

Por eso, aunque todavía no hayamos pronunciado una palabra, conviene recordar aquello que acompañará todo nuestro recorrido:

Ya estamos conversando.

La cuestión es qué clase de conversación comenzamos a construir desde el instante mismo en que llegamos.

CAPÍTULO 2

Hablar, comunicar, dialogar, conversar

Durante buena parte de nuestra vida usamos estas cuatro palabras como si nombraran prácticamente lo mismo. Decimos que "hablamos" con alguien cuando en realidad informamos una decisión; que "conversamos" cuando apenas intercambiamos opiniones; que "dialogamos" cuando cada uno espera su turno para defender su posición, y que "comunicamos" simplemente porque pronunciamos algo con suficiente claridad desde nuestro propio punto de vista.

No hay nada extraño en ello. El lenguaje cotidiano no necesita funcionar como un tratado conceptual. Sin embargo, si queremos comprender qué clase de encuentros humanos estamos produciendo, conviene distinguirlos, porque no toda interacción verbal exige la misma disposición, construye la misma relación ni deja las mismas consecuencias.

No propongo una jerarquía en la que conversar sea superior y hablar una forma rudimentaria de hacerlo. Hay momentos en los que necesitamos hablar; otros exigen comunicar con precisión; algunos requieren dialogar para comprender perspectivas diferentes, y existen situaciones en las que solo una verdadera conversación permitirá construir aquello que todavía no existe.

La madurez no consiste en conversar siempre.

Consiste en reconocer **qué necesita realmente la situación**.

Hablar: poner nuestro mundo en palabras

Hablar es una de las formas más elementales y poderosas de presencia humana. Cuando lo hacemos, volvemos visible algo que hasta entonces permanecía dentro de nosotros: una idea,

una emoción, una necesidad, una experiencia, una pregunta, un recuerdo o una interpretación.

No siempre hablamos para conseguir algo del otro. A veces necesitamos expresarnos, pensar en voz alta o nombrar aquello que todavía no comprendemos del todo. Hay momentos en los que hablar organiza nuestro propio mundo interior y nos permite escuchar lo que pensamos mientras lo estamos diciendo.

Eso tiene valor.

El problema aparece cuando confundimos expresión con encuentro. Podemos haber dicho todo lo que necesitábamos y, sin embargo, no haber construido comprensión alguna con quien estaba delante. Incluso podemos sentir alivio porque finalmente expresamos aquello que llevábamos dentro mientras el otro permanece intentando comprender qué acaba de ocurrir.

Una persona puede tomar la palabra durante diez minutos, explicar su posición con claridad y terminar convencida de haber sostenido una gran conversación, cuando quizá produjo un monólogo bien estructurado. Del otro lado hubo alguien escuchando, soportando o esperando una oportunidad para participar que nunca llegó.

Eso no convierte al monólogo en algo incorrecto. Una conferencia, una declaración, una explicación técnica o un relato pueden exigir precisamente que alguien sostenga la palabra durante un tiempo. La cuestión no es si hablar está bien o mal, sino **qué estamos intentando producir**.

Si necesitábamos expresarnos, hablar pudo ser suficiente.

Si necesitábamos construir algo con otro, todavía falta camino.

Comunicar: hacer accesible un significado

Comunicar introduce una exigencia adicional. Ya no basta con poner mi mundo en palabras; necesito ocuparme de que aquello que intento transmitir pueda hacerse suficientemente accesible para quien escucha.

Por eso comunicar desplaza parte de mi atención hacia el otro.

No puedo explicar de la misma manera un procedimiento a quien lo realiza todos los días que a alguien que acaba de llegar; tampoco puedo suponer que una decisión estratégica será comprendida solo porque fue presentada en una reunión o enviada por correo. Comunicar exige preguntarme qué necesita conocer el otro, qué contexto posee, qué lenguaje compartimos y qué podría resultar ambiguo desde su lugar.

Esto parece evidente y, sin embargo, las organizaciones están llenas de decisiones que fueron anunciadas, pero nunca realmente comunicadas.

“Eso ya se informó.”

“Está en el correo.”

“Lo dijimos en la reunión.”

“Se publicó en la intranet.”

Todas esas afirmaciones pueden ser ciertas y, aun así, las personas no haber comprendido qué cambia, por qué cambia, qué se espera de ellas o qué deberán hacer de manera diferente.

Emitir información demuestra que algo salió de nosotros. No demuestra que haya llegado como necesitábamos.

Una líder puede explicar con precisión una nueva prioridad y descubrir días después que cada integrante de su equipo entendió algo diferente. Su primera reacción podría ser: “Pero yo

fui muy clara". Tal vez lo fue desde su propio marco de referencia. El problema es que la claridad no puede evaluarse solamente desde quien habla.

La comunicación madura incorpora una pregunta incómoda:

¿Qué necesita ocurrir para que aquello que intento transmitir pueda ser comprendido desde el lugar del otro?

Esto no significa asumir responsabilidad por cualquier interpretación posible. El otro también participa en la construcción del significado, puede preguntar, verificar, contrastar y hacerse responsable de comprender aquello que necesita para actuar. Pero quien comunica no puede limitar su responsabilidad a haber pronunciado correctamente las palabras.

Por eso verificar comprensión no es infantilizar.

Es cuidar el significado antes de convertirlo en acción.

Dialogar: permitir que el otro modifique mi mirada

El diálogo exige algo más.

Puedo hablar sin esperar respuesta y comunicar procurando que el otro comprenda lo que quiero transmitir. Para dialogar, en cambio, necesito reconocer que la perspectiva del otro puede contener algo capaz de modificar la mía.

Aquí aparece una diferencia decisiva.

Dos personas pueden intercambiar argumentos durante una hora sin haber dialogado realmente. Cada una escucha buscando el momento para responder, identifica debilidades en la posición contraria y utiliza lo que el otro dice para fortalecer aquello que

ya pensaba. Hay intercambio de palabras, incluso inteligencia y cortesía, pero las posiciones permanecen cerradas.

El diálogo comienza cuando la diferencia deja de ser solamente algo que debemos vencer y se convierte también en algo que podemos explorar.

Imaginemos una reunión en la que dos líderes discrepan sobre una decisión. Uno considera que debe implementarse de inmediato; el otro advierte riesgos y propone aplazarla. Ambos tienen experiencia y argumentos razonables. Si cada uno utiliza la conversación para demostrar que el otro está equivocado, probablemente terminarán con una posición vencedora y otra derrotada. Pero si consiguen preguntarse qué está viendo el otro que ellos todavía no ven, la diferencia cambia de función.

Ya no es únicamente un obstáculo.

Puede convertirse en información.

Dialogar no exige renunciar a nuestras convicciones ni asumir que todas las perspectivas poseen el mismo valor. Tampoco obliga a llegar a consenso. Podemos escuchar profundamente una posición, comprenderla y continuar discrepando. Lo decisivo es que hayamos permitido que el otro entre realmente en nuestro campo de observación.

Una pregunta puede revelar si eso está ocurriendo:

¿Qué has dicho tú que yo no estaba viendo antes de escucharte?

Si la respuesta es “nada”, quizá tengamos razón. Pero si esa respuesta se repite en todas nuestras conversaciones, vale la pena preguntarnos si estamos dialogando o simplemente esperando mejores oportunidades para defendernos.

El diálogo no garantiza acuerdo.

Amplía la posibilidad de comprender.

Conversar: construir una posibilidad compartida

Llegamos entonces al sentido que la palabra *conversar* tendrá en este libro.

Conversar no será simplemente hablar durante un tiempo ni intercambiar puntos de vista. Tampoco será sinónimo de dialogar. Entenderemos la conversación como un encuentro en el que dos o más personas consiguen construir significado suficientemente compartido para que algo pueda ocurrir entre ellas: una decisión, un compromiso, una coordinación, un aprendizaje, una reparación o una posibilidad que antes del encuentro todavía no estaba disponible.

Eso cambia profundamente el centro de gravedad.

Cuando hablo, el énfasis está en **lo que necesito expresar**.

Cuando comunico, en **hacer accesible aquello que quiero transmitir**.

Cuando dialogo, en **comprender y dejarme afectar por la perspectiva del otro**.

Cuando conversamos, la pregunta se desplaza hacia **qué podemos construir juntos a partir de aquello que ahora somos capaces de comprender**.

No significa que desaparezcan las diferencias. Podemos conversar y continuar pensando distinto. Tampoco exige que todas las decisiones sean colectivas. Un líder puede escuchar, dialogar y finalmente tomar una decisión que le corresponde por responsabilidad o autoridad. La conversación no elimina los roles ni convierte toda relación en una democracia permanente.

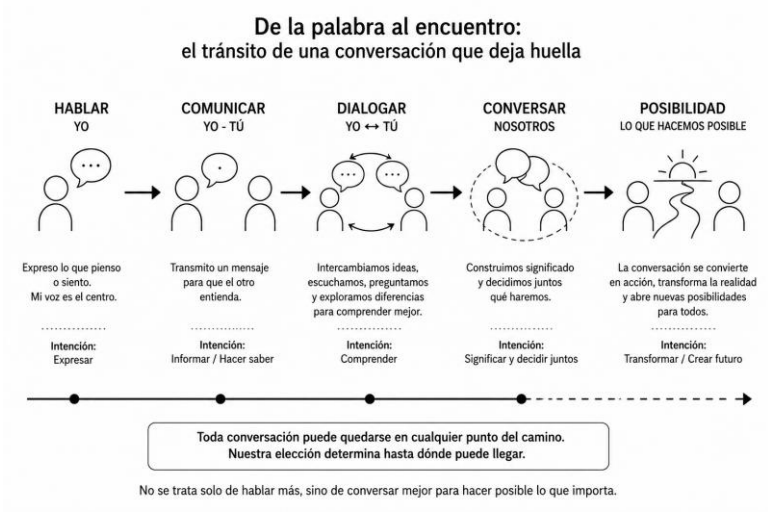
Lo que sí cambia es la calidad del proceso mediante el cual llegamos a la acción.

Pensemos en una reunión de equipo. El líder presenta un problema, escucha algunas opiniones y concluye diciendo qué hará cada persona. Puede haber hablado con claridad, comunicado bien y hasta dialogado con quienes participaron. Pero si el asunto exigía construir coordinación colectiva, todavía queda una pregunta: ¿todos comprendieron suficientemente qué decidimos?, ¿quién se hará cargo de qué, bajo qué condiciones y qué harán si aquello acordado deja de ser posible?

La conversación no termina cuando dejamos de hablar.

Termina -si es que alguna vez termina completamente- cuando aquello que construimos puede empezar a vivir en la acción.

Cuatro movimientos, no cuatro escalones



Podemos condensar la distinción de este capítulo de una manera sencilla:

Hablamos para expresarnos.

Comunicamos para hacernos entender.

Dialogamos para comprendernos.

Conversamos para construir juntos aquello de lo que podremos hacernos responsables.

La síntesis puede parecer una secuencia ascendente, pero sería un error leerla así. No necesitamos convertir toda interacción humana en conversación. A veces alguien necesita simplemente ser escuchado mientras habla. Una emergencia puede exigir comunicar una instrucción con absoluta precisión. Un desacuerdo puede necesitar diálogo antes de cualquier decisión. Y una situación que requiere coordinación, aprendizaje o construcción compartida necesitará conversación.

La competencia está en distinguir.

Un médico que enfrenta una emergencia no necesita abrir un diálogo colectivo acerca de cada procedimiento; necesita comunicar con precisión. Un gerente que ya tomó una decisión que le corresponde no debería fingir que está construyéndola con el equipo; puede comunicarla con honestidad, explicar sus razones y abrir espacio para comprender sus implicaciones. Dos colegas que interpretan de manera diferente un mismo hecho quizá necesiten dialogar antes de intentar acordar una acción.

Cada forma tiene su lugar.

El problema comienza cuando utilizamos una esperando producir aquello que solamente otra puede hacer posible.

Cuando creemos que conversamos y solo estamos hablando

Esta confusión tiene consecuencias especialmente importantes en el liderazgo.

Un jefe reúne a su equipo durante una hora, presenta resultados, explica dificultades, anuncia prioridades, responde dos preguntas y al terminar dice: “Tuvimos una excelente conversación”.

Tal vez la reunión haya sido excelente.

Pero quizá no fue una conversación.

Puede haber sido una magnífica comunicación. Reconocerlo no disminuye su valor; simplemente nos permite evaluar correctamente lo que ocurrió. Si el propósito era informar y asegurar comprensión, pudo cumplirlo perfectamente. Si esperaba que las personas construyeran criterio, asumieran compromisos o aportaran perspectivas capaces de modificar la decisión, entonces tendremos que mirar algo más.

Nombrar con precisión aquello que hacemos evita una trampa frecuente: atribuirle al otro la responsabilidad por una participación que nuestro propio diseño nunca hizo posible.

“Mi equipo no habla.”

“Las personas no opinan.”

“Nadie propone nada.”

Antes de concluir que existe apatía, convendría observar qué ocurre cuando alguien efectivamente habla, opina o propone. ¿Su intervención puede modificar algo? ¿Encuentra curiosidad o defensa? ¿La diferencia es explorada o corregida inmediatamente? ¿La pregunta abre una posibilidad real o simplemente cumple el ritual de participación?

Las personas aprenden rápidamente qué clase de encuentro tienen delante.

Y adaptan su voz a él.

El poder cambia la conversación

Esta distinción se vuelve todavía más importante cuando entre quienes conversan existe una diferencia de poder.

Una pregunta pronunciada por un colega no necesariamente significa lo mismo cuando la formula quien decide nuestra evaluación, promoción o permanencia. "¿Estás de acuerdo?" puede ser una invitación genuina al diálogo o una pregunta cuya respuesta prudente ya conocemos.

Por eso quien posee mayor autoridad tiene también mayor responsabilidad sobre las condiciones conversacionales que produce.

No basta con decir "quiero que sean sinceros". Hay que observar qué ocurre después de que alguien lo es.

Si cada desacuerdo genera una explicación defensiva del líder, las personas aprenderán que la apertura tiene límites. Si una mala noticia convierte inmediatamente al mensajero en sospechoso, comenzarán a llegar noticias mejores y más tardías. Si pedimos criterio, pero corregimos toda decisión que no coincide con la nuestra, la autonomía terminará reduciéndose, aunque nuestros discursos continúen celebrándola.

El poder no vuelve imposible la conversación; simplemente hace más exigente la responsabilidad de quien posee mayor capacidad para definir sus consecuencias.

A mayor poder conversacional, mayor responsabilidad por aquello que hacemos posible.

Volveremos sobre esta idea porque merece un capítulo propio. Por ahora basta reconocer que la calidad de una conversación no

depende únicamente de las palabras intercambiadas, sino también de las condiciones desde las cuales esas palabras pueden ser pronunciadas y recibidas.

Saber qué conversación necesitamos

Las distinciones solo tienen valor cuando mejoran nuestra capacidad de actuar.

Antes de un encuentro importante puede ser útil formular una pregunta sencilla: **¿qué necesitamos hacer aquí?**

Quizá necesito expresar algo que llevo demasiado tiempo callando. Entonces necesito hablar.

Quizá debo transmitir una decisión y asegurarme de que pueda ser comprendida. Necesito comunicar.

Tal vez nuestras perspectivas son diferentes y todavía no comprendemos suficientemente aquello que cada uno está viendo. Necesitamos dialogar.

O quizá debemos salir de allí habiendo construido una decisión, un compromiso, una coordinación, una reparación o una nueva posibilidad de acción. Entonces necesitamos conversar.

La pregunta parece pequeña, pero puede cambiar por completo la manera como entramos al encuentro, porque evita exigirle a una forma de interacción aquello para lo que no fue construida.

También nos permite ser más honestos. Si una decisión ya está tomada, podemos decirlo. Si realmente necesitamos la perspectiva del otro, podemos abrirnos a que nos modifique. Si queremos construir juntos, tendremos que estar dispuestos a no conocer completamente el resultado antes de comenzar.

No todas las conversaciones necesitan el mismo grado de apertura.

Pero toda apertura que ofrecemos debería ser verdadera.

Del yo al nosotros

Podemos mirar finalmente estas cuatro distinciones como movimientos de la relación.

Al hablar, predomina el **YO**: algo de mi mundo necesita expresión.

Al comunicar, aparece con mayor fuerza el **YO → TÚ**: intento hacer accesible algo de mi mundo al tuyo.

Al dialogar entramos en el **YO ↔ TÚ**: nuestras perspectivas pueden encontrarse, interrogarse y modificarse.

Al conversar aparece una posibilidad distinta: **NOSOTROS → POSIBILIDAD**. No porque dejemos de ser individuos ni porque nuestras diferencias desaparezcan, sino porque algo puede comenzar a construirse entre nosotros y convertirse después en decisión, acción, responsabilidad o aprendizaje.

Ese movimiento será fundamental para todo lo que sigue. Porque cuando dos seres humanos consiguen pasar de defender exclusivamente sus mundos a construir algo suficientemente compartido, aparece un territorio que no pertenece por completo a ninguno de ellos y, sin embargo, ambos contribuyen a crear. Pronto lo llamaremos **El "entre".**

Pero antes necesitamos detenernos en una condición decisiva: para que ese espacio pueda sostener una conversación verdadera, quienes participan necesitan poder permanecer dentro de él sin tener que renunciar a su dignidad, su voz o su responsabilidad.

Eso nos conduce a la siguiente pregunta: **¿Qué hace que una conversación pueda ser habitada?**

CAPÍTULO 3

La conversación habitable

Hay conversaciones en las que podemos permanecer enteros.

Podemos pensar mientras hablamos, cambiar de opinión sin sentir que perdemos valor, preguntar sin vergüenza, disentir sin temor a romper la relación, reconocer un error, pedir ayuda o decir que no sabemos. Incluso cuando el asunto es difícil, conservamos la sensación de que podemos seguir allí sin tener que defender nuestra dignidad para poder participar.

Y hay otras en las que algo se estrecha.

Entramos quizá con una intención razonable, pero pronto empezamos a medir las palabras, calcular consecuencias, protegernos de una reacción o escoger cuidadosamente qué parte de lo que pensamos conviene decir. Nadie necesita gritar ni abandonar la sala. Puede mantenerse un tono perfectamente cortés y, sin embargo, una parte de nosotros ya se retiró.

Seguimos presentes, pero comenzamos a protegernos del encuentro.

A eso llamaremos habitabilidad conversacional: la posibilidad de permanecer suficientemente humanos dentro de una conversación para pensar, sentir, disentir, decidir y hacernos responsables sin tener que disminuirnos para que el intercambio continúe.

La habitabilidad no elimina la tensión. **La hace atravesable.**

No necesitamos estar cómodos para permanecer humanos

Una conversación difícil puede incomodar profundamente y seguir siendo habitable.

Decirle a alguien que su desempeño no alcanza lo esperado, reconocer que nuestra conducta produjo daño, establecer un límite, informar una decisión impopular, pedir cuentas por un compromiso incumplido o admitir que una relación ya no puede continuar de la misma manera puede provocar tristeza, miedo, enojo o frustración.

Nada de eso convierte automáticamente la conversación en dañina.

La dificultad aparece cuando, además del problema que debemos afrontar, ponemos en riesgo innecesariamente la posibilidad de que el otro siga siendo persona dentro del encuentro; cuando el desacuerdo se convierte en deslealtad, el error en identidad, la pregunta en desafío o la vulnerabilidad en incompetencia.

Podemos decir una verdad dolorosa sin humillar. Podemos exigir responsabilidad sin degradar. Podemos recibir una explicación sin convertirla automáticamente en excusa. Podemos mantener una decisión y, al mismo tiempo, escuchar sus efectos.

Por eso la conversación habitable no suaviza la realidad.

Evita que para enfrentarla tengamos que destruirnos unos a otros.

Habitable no significa permisivo

Esta distinción es esencial.

Un espacio habitable puede contener un no, una consecuencia, una sanción, una decisión que alguien no comparte e incluso una separación. Lo que no necesita contener es humillación.

Un líder puede decir:

“Este compromiso no se cumplió. Necesitamos comprender qué ocurrió, qué parte te corresponde y qué vamos a hacer con las consecuencias.”

También podría decir:

“Otra vez tú. Siempre es lo mismo. No sé cómo alguien puede ser tan irresponsable.”

El hecho que origina ambas conversaciones puede ser exactamente el mismo. El lugar que construyen no lo es.

La primera mantiene el problema delante de nosotros y permite que la persona responda por él. La segunda convierte el problema en definición de quien lo produjo y obliga a defender identidad antes de poder hablar de conducta.

Esta distinción recorrerá todo el libro:

hacer responsable a alguien no exige reducirlo a aquello de lo que debe hacerse responsable.

De hecho, cuanto más importante sea aquello que necesitamos exigir, más necesitamos conservar la dignidad de quien deberá responder.

Dignidad y responsabilidad no compiten

A veces actuamos como si cuidar a una persona y exigirle resultados fueran decisiones opuestas. Tememos que una conversación demasiado humana debilite la responsabilidad o que una exigencia clara parezca falta de empatía.

Es un falso dilema.

Cuidar a alguien no significa protegerlo de toda consecuencia. Exigir responsabilidad tampoco significa producir miedo.

Podemos comprender una dificultad y mantener una expectativa; reconocer una emoción y sostener una decisión; escuchar una explicación sin renunciar al estándar que necesitaba cumplirse. En una conversación madura, la humanidad no funciona como excusa para evitar lo difícil ni la exigencia como permiso para dañar.

Por eso una conversación habitable puede sostener simultáneamente dos afirmaciones:

La persona importa y el resultado importa.
La relación importa y la responsabilidad también.

Los extremos suelen parecer más sencillos. Algunos líderes protegen tanto la armonía que dejan de conversar lo que necesita ser corregido. Otros protegen tanto el resultado que terminan deteriorando la confianza necesaria para producirlo.

La habitabilidad busca algo más exigente: suficiente verdad para hacernos responsables y suficiente humanidad para que esa responsabilidad no nazca del miedo.

Permanecer no significa quedarse

Una conversación puede ser habitable y terminar con una persona decidiendo marcharse.

No hay contradicción.

Podemos pensar con claridad, expresar una diferencia, comprender una decisión y concluir responsablemente que no queremos continuar bajo determinadas condiciones. La habitabilidad no garantiza permanencia en una relación; procura,

cuando es posible, que la decisión de permanecer o retirarnos no necesite surgir de coerción, degradación o silenciamiento.

Hay vínculos que pueden repararse y otros que necesitan terminar. Hay diferencias que pueden procesarse y otras que revelan límites legítimos. Hay relaciones en las que seguir exigiendo reconciliación solo prolongaría el daño.

Una visión ingenua de la conversación podría hacernos creer que todo se resuelve si encontramos las palabras adecuadas.

No es cierto.

Conversar humanamente también puede significar poner un límite, tomar distancia o decir adiós.

La habitabilidad no promete reconciliación.

Promete, cuando las condiciones lo permiten, una posibilidad de responsabilidad.

El derecho a existir dentro de la conversación

Quizá una forma sencilla de reconocer un espacio habitable sea observar cuánto de cada persona puede entrar en él.

¿Puede tener una perspectiva diferente? ¿Puede decir que no comprende? ¿Puede reconocer una emoción sin que esa emoción invalide automáticamente lo que piensa? ¿Puede modificar su posición? ¿Puede señalar algo que el otro preferiría no escuchar? ¿Puede equivocarse sin quedar reducido a su error?

No todas estas posibilidades estarán abiertas del mismo modo en todos los contextos. Una emergencia, un procedimiento clínico o una situación de seguridad pueden exigir instrucciones claras y poco margen de deliberación. La habitabilidad no desconoce la realidad del contexto.

Lo que pregunta es otra cosa:

¿Necesitamos disminuir innecesariamente a la persona para que aquello que debe ocurrir ocurra?

Hay conversaciones donde alguien tiene voz formal, pero poco espacio real. Puede opinar siempre que coincida, preguntar siempre que la pregunta no incomode y proponer siempre que la propuesta no cuestione demasiado.

Formalmente participa.

Relacionalmente, apenas cabe.

Seguridad para decir la verdad

La seguridad psicológica ha ayudado a reconocer algo fundamental: los equipos necesitan condiciones suficientemente confiables para preguntar, admitir errores, traer malas noticias y expresar diferencias.

Pero seguridad no significa ausencia de consecuencias.

Si alguien comete un error grave, habrá decisiones que tomar. Si una conducta viola un acuerdo o afecta a otros, deberá ser abordada. Si un desempeño permanece por debajo de lo necesario, comprender no sustituye la responsabilidad.

La seguridad significa que la posibilidad de hablar no sea destruida por la manera como respondemos a aquello que se habla.

Una persona puede asumir una consecuencia y seguir sintiendo que fue escuchada. Puede necesitar reparar un daño sin ser públicamente degradada. Puede recibir una observación exigente y conservar capacidad para preguntar cómo mejorar.

Cuando la seguridad se confunde con impunidad, pierde legitimidad.

Cuando la exigencia se confunde con amenaza, pierde humanidad.

Una conversación habitable necesita ambas cosas: suficiente seguridad para que la verdad aparezca y suficiente responsabilidad para que esa verdad produzca acción.

El desacuerdo revela el verdadero espacio

Es relativamente fácil parecer abierto cuando todos coinciden.

La prueba aparece cuando alguien dice:

“No estoy de acuerdo.”

“No lo veo así.”

“Creo que estamos cometiendo un error.”

“No puedo comprometerme con eso.”

En ese momento el sistema se muestra.

Hay líderes que celebran el pensamiento crítico hasta que alguien cuestiona su idea; equipos que valoran la diversidad mientras las diferencias permanezcan en asuntos secundarios; familias que defienden la sinceridad siempre que no toque ciertos temas.

Por eso el desacuerdo funciona como una prueba de esfuerzo para la relación.

¿Qué hacemos cuando aparece? ¿Nos volvemos curiosos o defensivos? ¿Preguntamos antes de responder? ¿Intentamos comprender qué está viendo el otro? ¿O comenzamos inmediatamente a clasificarlo como resistente, conflictivo, desleal o poco comprometido?

No todo desacuerdo contiene una gran verdad. Algunas objeciones serán débiles, otras estarán mal informadas y algunas necesitarán ser confrontadas. Pero si solamente podemos

escuchar al otro mientras coincide con nosotros, no tenemos apertura.

Tenemos obediencia confortable.

Una conversación habitable permite preguntar

También podemos conocer la calidad de un espacio por las preguntas que permite.

Hay lugares donde decir “no entiendo” demuestra responsabilidad y otros donde puede costar reputación. Equipos donde pedir aclaración es parte del trabajo y otros en los que las personas prefieren asentir y buscar después la respuesta para no exponerse.

Cuando un sistema castiga la pregunta, no produce conocimiento.

Produce apariencia de conocimiento.

Y esa apariencia puede ser costosa.

En contextos complejos necesitamos personas capaces de decir: “No entiendo”, “¿qué estamos suponiendo?”, “¿qué evidencia tenemos?”, “¿qué pasaría si estuviéramos equivocados?” o “¿hay algo que no estamos viendo?”.

Estas preguntas no necesariamente retrasan la acción. Muchas veces evitan que avancemos con enorme eficiencia en la dirección equivocada.

Una conversación habitable no obliga a aparentar certeza para conservar valor.

Permite pensar juntos.

Poder decir “no sé”

Pocas expresiones revelan tanto sobre una cultura como la manera en que recibe un “no sé”.

Hay ambientes donde reconocer el límite del conocimiento abre una posibilidad de aprendizaje. En otros, especialmente cuando existe autoridad, parece obligatorio tener respuestas aun cuando nadie posee información suficiente.

Entonces las personas aprenden a hablar con seguridad sobre aquello que apenas comprenden.

La organización recibe respuestas.

Pero pierde verdad.

Un líder capaz de decir “todavía no tengo una respuesta” enseña que la autoridad no depende de fingir omnisciencia. Un profesional que reconoce el límite de su conocimiento permite que la ayuda llegue antes de que la incertidumbre se convierta en error.

La habitabilidad también protege nuestra relación con el saber.

Nos permite no saber.

Y seguir estando allí.

Reparar también hace habitable una relación

Ninguna conversación será siempre habitable.

Interrumpiremos. Juzgaremos demasiado pronto. Hablaremos desde el enojo. Interpretaremos mal. Diremos algo cuyo efecto no anticipamos.

Pretender evitar todo error haría imposible conversar con espontaneidad.

La madurez aparece en otra capacidad: **reparar**.

Podemos detenernos y decir: “Creo que respondí antes de comprenderte”. “La manera como lo dije fue injusta”. “Quiero volver a lo que ocurrió porque no me gusta cómo dejamos esta conversación”. “¿Qué pasó contigo cuando dije eso?”

La reparación no borra mágicamente lo sucedido. Modifica lo que hacemos con ello.

Una relación no necesita estar libre de errores para ser confiable. Necesita suficiente capacidad para reconocerlos, procesarlos y aprender de ellos.

Algunas relaciones se fortalecen no porque nunca se rompieron, sino porque descubrieron que podían volver.

Eso también es habitabilidad.

La hospitalidad de una conversación

La palabra *habitable* guarda una cercanía profunda con la idea de hospitalidad.

Ser hospitalario no significa entregar nuestra casa al visitante ni renunciar a nuestras reglas. Significa permitir que alguien entre sin exigirle dejar de ser quien es.

Algo parecido ocurre al conversar.

Cuando alguien entra a nuestro espacio relacional, ¿qué necesita abandonar para poder permanecer? ¿Su desacuerdo? ¿Su incertidumbre? ¿Su vulnerabilidad? ¿Su voz? ¿O puede traerlas consigo y ponerlas en relación con las nuestras?

Eso no significa aceptar todo lo que trae. Podemos cuestionar interpretaciones, confrontar ideas, rechazar conductas y establecer límites.

La hospitalidad no es ausencia de criterio.

Es no exigirle al otro que desaparezca para poder encontrarnos.

Quizá por eso hay personas frente a quienes podemos pensar en voz alta. No necesariamente porque estén de acuerdo con nosotros, sino porque sentimos que podemos existir mientras pensamos.

Y hay otras ante quienes necesitamos llegar ya terminados, seguros y correctos para no quedar expuestos.

Esa diferencia determina cuánto de nosotros puede entrar a la conversación.

También nosotros estrechamos el espacio

Sería fácil terminar pensando en todas las personas con quienes resulta difícil conversar.

El jefe que no escucha. La pareja que interpreta. El colega que siempre necesita tener razón.

Pero la habitabilidad solo produce consciencia cuando la pregunta regresa a nosotros.

También interrumpimos. Interpretamos demasiado rápido. Preguntamos sin querer escuchar la respuesta. Utilizamos nuestra autoridad para cerrar aquello que nos incomoda. Ofrecemos ayuda antes de permitir que el otro piense. Convertimos un error en una generalización. Retiramos reconocimiento cuando alguien discrepa.

A veces lo hacemos deliberadamente.

Muchas otras, sin advertirlo.

Por eso la habitabilidad no es una cualidad moral que algunas personas poseen. Es una construcción relacional que necesita consciencia, cuidado y reparación.

La pregunta, entonces, no es:

"¿Soy una persona habitable?"

Es otra mucho más exigente:

¿Qué ocurre con la posibilidad de ser plenamente humano cuando alguien entra en conversación conmigo?

El primer criterio

A lo largo de este libro aparecerán modelos, distinciones y herramientas. Pero ninguno tendrá sentido si perdemos esta pregunta.

Antes de evaluar si una conversación fue eficiente, conviene preguntarnos si fue humanamente habitable.

No para elegir una cosa sobre la otra.

Precisamente porque necesitaremos ambas.

Una conversación puede ser amable y no producir nada. Otra puede conseguir un resultado inmediato y dejar detrás miedo, silencio o dependencia. El desafío consiste en resolver lo necesario sin destruir las condiciones humanas que necesitaremos para seguir resolviendo juntos.

Por eso la habitabilidad no es un adorno ético alrededor de la efectividad.

Forma parte de ella.

Una organización donde nadie se atreve a traer malas noticias pierde información. Un equipo donde equivocarse destruye reputación aprende a ocultar errores. Una relación donde disentir amenaza el vínculo termina produciendo silencio o distancia.

Lo humano y lo efectivo ya están comenzando a encontrarse.

Y quizá podamos cerrar este capítulo con una sola pregunta:

Cuando alguien necesita decirme algo difícil, ¿encuentra en la conversación conmigo un lugar al que puede entrar o un lugar del que necesita protegerse?

La respuesta no se construye en ese momento.

Se viene construyendo conversación tras conversación.

CAPÍTULO 4

El “Entre”

Hay algo que ocurre cuando dos personas conversan y que no pertenece completamente a ninguna de ellas.

Yo llego con mi historia, mis emociones, mis expectativas y mi manera de observar. Tú llegas con las tuyas. Cada uno interpreta desde su propio mundo y, sin embargo, en cuanto comenzamos a relacionarnos aparece algo que ninguno habría podido producir por separado: una manera particular de estar juntos.

Puede haber confianza o cautela, apertura o defensa, curiosidad o necesidad de tener razón. Algunas palabras se vuelven posibles y otras empiezan a resultar peligrosas. Preguntar puede sentirse natural o arriesgado; disentir puede ampliar la conversación o amenazarla; reconocer un error puede abrir aprendizaje o convertirse en una exposición que preferiremos no repetir.

Todo eso ocurre en un territorio que no está solamente en mí ni solamente en ti.

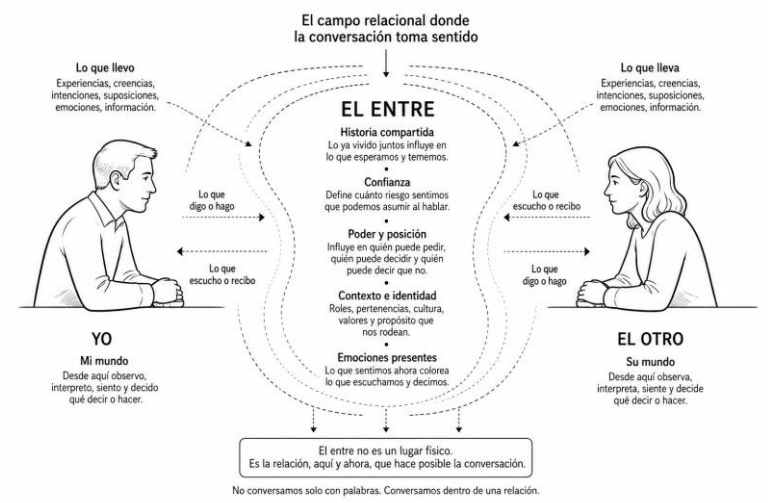
Ocurre **entre nosotros**.

A ese espacio relacional lo llamaremos **el “entre”**.

No es un tercer participante ni una entidad misteriosa que exista independientemente de quienes conversan. Es la realidad relacional que vamos construyendo mediante nuestra manera de encontrarnos y que, una vez construida, comienza también a influir en aquello que cada uno puede hacer dentro de ella.

Por eso una conversación nunca ocurre únicamente dentro de dos personas.

Ocurre también en el lugar que construyen al encontrarse.



Un territorio que ninguno posee

Resulta tentador pensar que cada uno llega a una conversación con su parte y que el encuentro consiste simplemente en intercambiarlas. Yo digo algo, tú respondes; yo explico, tú interpretas; tú preguntas, yo aclaro.

Pero muy pronto ocurre algo más.

Supongamos que planteo una diferencia y tú respondes con curiosidad. Preguntas qué estoy viendo, intentas comprender mis razones y me muestras algo que yo no había considerado. En pocos minutos puede haberse construido un espacio en el que ambos sentimos mayor libertad para pensar.

Imaginemos ahora que ante la misma diferencia respondes con ironía, elevas el tono o recuerdas una equivocación anterior para debilitar mi posición. Probablemente la conversación cambie.

Quizá yo empiece a defenderme, reduzca lo que digo o responda con la misma dureza.

¿Quién produjo lo que ocurrió?

La respuesta rara vez cabe completamente en uno de los dos.

Yo participé. Tú participaste. Y la manera como nuestras acciones fueron encontrándose produjo una dinámica que empezó a adquirir vida relacional propia.

Esto no elimina la responsabilidad individual. Si insulté, el insulto me pertenece. Si mentiste, la mentira te corresponde. Si alguien utilizó su autoridad para intimidar, no podemos diluir esa conducta diciendo simplemente que "ambos construimos el entre".

La responsabilidad compartida nunca debe convertirse en una manera elegante de borrar responsabilidades concretas.

Pero incluso cuando estas existen, todavía podemos preguntarnos qué ocurrió en la interacción y qué fue produciendo cada respuesta en la siguiente.

Esa pregunta cambia el lugar desde el cual observamos.

El "entre" puede expandirse o estrecharse

Hay conversaciones que amplían posibilidades.

Después de unos minutos pensamos mejor, aparecen preguntas nuevas, podemos expresar una diferencia que inicialmente nos costaba formular o descubrimos una alternativa que ninguno había visto. No necesariamente estamos de acuerdo; simplemente el espacio se ha vuelto suficientemente amplio para contener perspectivas diferentes sin obligarlas a destruirse.

También hay conversaciones que se estrechan.

Una palabra genera defensa, la defensa provoca presión, la presión produce mayor cierre y, cuando advertimos lo ocurrido, ya no estamos intentando comprender el problema sino protegernos unos de otros.

El asunto original puede incluso desaparecer.

Dos personas comenzaron discutiendo una fecha y terminaron discutiendo quién respeta menos a quién. Un equipo intentaba analizar un error y termina defendiendo áreas. Una pareja empezó hablando de una decisión cotidiana y acaba convocando años de agravios.

El "entre" se ha estrechado hasta hacer difícil que el problema permanezca delante de nosotros.

Entonces nosotros empezamos a convertirnos en el problema.

Reconocer este movimiento ofrece una posibilidad enorme, porque permite que alguien interrumpa la secuencia y diga:

"Creo que algo está ocurriendo entre nosotros y nos estamos alejando de lo que necesitábamos resolver."

La frase no garantiza nada.

Pero devuelve la relación al campo de observación.

Lo que ocurre entre nosotros modifica lo que podemos decir

No decimos lo mismo en todas las relaciones.

Podemos pensar que eso depende únicamente de nuestra personalidad, pero muchas veces depende de lo que hemos aprendido acerca del espacio compartido. Con algunas personas formulamos una duda apenas aparece; con otras esperamos hasta tener todas las respuestas. Frente a alguien reconocemos rápidamente un error; ante otra persona intentamos primero resolverlo para disminuir nuestra exposición.

La diferencia no está siempre en nosotros.

Está también en lo que hemos aprendido **entre nosotros**.

Un equipo puede afirmar que valora la franqueza y, al mismo tiempo, haber construido una historia en la que cuestionar ciertas decisiones resulta costoso. Nadie necesita prohibir expresamente el desacuerdo. Basta con que las respuestas anteriores hayan enseñado qué ocurre cuando aparece.

Por eso las relaciones desarrollan una especie de gramática propia. Aprendemos qué puede decirse, cómo conviene decirlo, qué silencios protegen, qué preguntas incomodan, qué temas requieren rodeos y qué personas pueden nombrar aquello que otros prefieren callar.

Con el tiempo, esa gramática puede volverse tan familiar que dejamos de verla.

Simplemente decimos:

“Aquí las cosas funcionan así.”

Y muchas veces aquello que llamamos “así” es una historia de conversaciones acumuladas.

El “entre” tiene memoria

Ninguna conversación importante comienza completamente desde cero.

Dos personas que han construido confianza durante años pueden atravesar un desacuerdo fuerte sin concluir inmediatamente que la relación está en peligro. Existe suficiente evidencia anterior para interpretar la tensión como algo que pueden procesar.

También ocurre lo contrario.

Silencios acumulados, promesas incumplidas, ironías, humillaciones o conversaciones evitadas dejan memoria. Una frase aparentemente inocente puede activar entonces significados que alguien externo difícilmente comprendería.

“Está bien, haz lo que quieras.”

En una relación puede expresar genuina libertad. En otra, después de años de determinadas interacciones, puede significar exactamente lo contrario.

El “entre” recuerda.

No porque posea una memoria independiente, sino porque las personas aprenden de aquello que ocurre repetidamente entre ellas y llegan a la siguiente conversación con ese aprendizaje incorporado.

Por eso una relación deteriorada rara vez se repara con una frase correcta.

“Confía en mí” no reconstruye por sí sola aquello que experiencias anteriores enseñaron a desconfiar. “Puedes hablar con libertad” no borra las consecuencias que otras conversaciones produjeron cuando alguien lo hizo.

Las palabras pueden iniciar una reparación.

La evidencia deberá confirmarla.

El patrimonio que construimos juntos

Con el tiempo, algunas relaciones acumulan algo extraordinariamente valioso: confianza, lenguaje compartido, conocimiento mutuo, capacidad para disentir, permiso para decir verdades difíciles y experiencia de haber atravesado conflictos sin destruir el vínculo.

Ese patrimonio no aparece de repente.

Fue construido conversación tras conversación.

Gracias a él, una frase directa que en otra relación resultaría ofensiva puede ser recibida como cuidado. Una pregunta difícil puede no sentirse como interrogatorio. Dos personas pueden discutir intensamente porque ninguna necesita utilizar parte de su energía en preguntarse si el vínculo sobrevivirá.

Podríamos llamarlo **patrimonio relacional**: capacidades construidas en el entre que amplían aquello que la relación puede soportar y hacer posible.

También podemos acumular lo contrario. Desconfianza, silencios, resentimientos, precauciones y temas que nadie quiere tocar. En esos casos, la siguiente conversación comienza con una deuda que quizá ninguno pueda explicar completamente, pero ambos sienten.

El patrimonio relacional no es sentimental.

Tiene consecuencias prácticas.

Determina la velocidad con la que podemos coordinar, la cantidad de explicación que necesitamos, la facilidad para pedir ayuda, la posibilidad de corregir un error y la energía que debemos invertir simplemente en protegernos.

Algunas relaciones pueden dedicar casi toda su capacidad a resolver.

Otras gastan buena parte de ella en sobrevivirse.

El conflicto revela el espacio

Pocas situaciones muestran con tanta claridad la calidad del “entre” como un conflicto.

Cuando todo funciona, podemos creer que existe confianza porque nadie discrepa. El conflicto pone esa conclusión a prueba.

En un espacio frágil, la diferencia se convierte rápidamente en amenaza. Buscamos culpables, acumulamos argumentos, protegemos posiciones y empezamos a interpretar cada movimiento del otro como confirmación de nuestra propia versión.

En un espacio más maduro, el conflicto puede convertirse en información. Podemos preguntarnos qué diferencia está apareciendo, qué necesita comprenderse, qué valor intenta proteger cada posición, qué decisión corresponde tomar aunque no exista unanimidad o qué necesita repararse.

Eso no significa romantizar el conflicto. Algunos serán costosos, otros innecesarios y algunos producirán consecuencias que no podremos revertir.

Significa algo más sobrio: la diferencia no tiene por qué convertir al otro en enemigo.

El "entre" no se fortalece eliminando la tensión. Se fortalece aumentando nuestra capacidad para permanecer humanos dentro de ella.

Cuando el problema queda entre nosotros

Imaginemos una conversación que comienza a deteriorarse.

Yo hablo desde la impaciencia. Tú escuchas descalificación y respondes a la defensiva. Interpreto tu defensa como falta de responsabilidad y aumento la presión. Tú te cierras aún más. En pocos minutos hemos construido una secuencia que ninguno planeó y que ambos estamos alimentando.

Podríamos pasar el resto del encuentro discutiendo quién empezó.

A veces será importante establecer responsabilidades. Pero existe otra pregunta capaz de abrir una salida:

¿Qué está ocurriendo entre nosotros?

Tal vez yo pueda reconocer mi impaciencia sin negar aquello que necesitaba plantear. Tú puedes reconocer tu manera de responder sin aceptar una interpretación que consideras injusta. Ambos podemos mirar la secuencia y descubrir cómo una reacción fue alimentando la siguiente.

Entonces aparece una frase sencilla:

"Creo que entramos en un patrón que no nos está ayudando."

Tiene fuerza porque modifica la geometría del conflicto.

El problema deja de estar colocado exclusivamente **en ti** o **en mí** y puede quedar, al menos por un momento, **delante de nosotros**.

Desde allí es más fácil investigarlo.

Y quizá repararlo.

Reparar el "entre"

La reparación no consiste en fingir que nada ocurrió.

Tampoco exige repartir las responsabilidades por mitades para que ambos quedemos satisfechos. Habrá situaciones en las que una persona tenga mucho más que reconocer que la otra.

Reparar significa hacernos cargo de aquello que nos corresponde y preguntarnos qué necesita ocurrir para que la relación pueda recuperar capacidad de conversar.

A veces bastará reconocer una interrupción o un tono innecesario. Otras veces hará falta una disculpa, una conversación más profunda, una restitución, un cambio

observable de conducta o tiempo suficiente para que aparezca nueva evidencia.

“Lamento que te hayas sentido así” puede parecer una reparación y, sin embargo, dejar intacta nuestra responsabilidad.

Muy diferente es decir:

“Ahora comprendo que la manera como te hablé fue descalificadora. No era necesario hacerlo así y me corresponde repararlo.”

La reparación comienza cuando dejamos de defender exclusivamente nuestra intención y podemos mirar también aquello que ocurrió entre nosotros.

No siempre conseguiremos reconstruir una relación.

Pero una relación que sabe reparar posee más futuro que una que necesita fingir que nunca se rompe.

Una pregunta puede modificar el lugar

Hay momentos en que no necesitamos una gran intervención para cambiar la calidad del “entre”.

Puede bastar una pregunta:

“¿Qué parte de esta conversación te está resultando difícil decir?”

“¿Hay algo que no estés diciendo porque temes cómo voy a reaccionar?”

“¿Qué estoy haciendo yo que puede estar contribuyendo a este problema?”

“¿Estoy comprendiendo lo que esto significa para ti?”

Estas preguntas no buscan solamente información. Introducen una posibilidad distinta: reconocen que nuestra propia

participación puede estar afectando aquello que el otro consigue hacer dentro de la conversación.

No garantizan una respuesta sincera. Si la historia ha enseñado cautela, una pregunta no reconstruirá inmediatamente la confianza.

Pero puede comenzar a producir evidencia diferente.

Y a veces una relación cambia cuando alguien hace por primera vez una pregunta que antes parecía imposible.

El “entre” también puede diseñarse

No podemos controlar completamente una conversación, pero sí podemos crear condiciones que hagan más probable determinada calidad de encuentro.

Elegimos el momento y el lugar. Aclaramos el propósito. Decimos cuánto tiempo tenemos. Explicamos qué está abierto a construcción y qué ya fue decidido. Podemos acordar cómo abordaremos una diferencia o establecer que primero intentaremos comprender el problema antes de discutir soluciones.

Todo eso diseña el “entre”.

Un equipo que comienza una reunión diciendo “durante los primeros veinte minutos no propondremos soluciones; necesitamos construir una lectura común” está protegiendo una forma de interacción. Otro que pregunta al inicio “¿qué necesitamos poder decir hoy para que esta reunión valga la pena?” abre una posibilidad diferente.

El diseño no garantiza la calidad.

Pero la favorece.

Una sala puede estar construida de manera que facilite o dificulte ciertos movimientos; algo semejante ocurre con las conversaciones. El propósito, los límites, el tiempo, las reglas, el poder y la manera de comenzar configuran el espacio dentro del cual intentaremos encontrarnos.

Por eso preparar una conversación no consiste solamente en preparar palabras.

También consiste en preparar condiciones.

El poder modifica el “entre”

Aunque el “entre” sea una construcción relacional, la responsabilidad sobre él no siempre está distribuida de manera idéntica.

Esta distinción es crucial.

Una conversación entre dos colegas con autoridad semejante no ocurre bajo las mismas condiciones que aquella entre un gerente y alguien cuya evaluación depende de él. Tampoco es igual una conversación entre un profesor y un estudiante, un médico y un paciente, un padre y un hijo pequeño o un mentor y alguien que ha depositado confianza en su acompañamiento.

Ambos participan.

Pero no ambos pueden producir las mismas consecuencias.

Quien tiene más poder, información, experiencia o capacidad para afectar la vida del otro posee también una responsabilidad mayor sobre las condiciones que contribuye a crear.

No puede garantizar que el otro confíe, pero puede evitar convertir innecesariamente su autoridad en amenaza. No controla todas las interpretaciones, pero puede interesarse por aquello que sus palabras llegaron a significar. No puede impedir toda ruptura, pero puede desarrollar capacidad para reparar.

Esta responsabilidad no nace de la culpa. **Nace de la influencia.**

Más adelante volveremos sobre el poder porque merece un desarrollo propio. Aquí necesitamos conservar una sola idea: llamar compartida a una relación no significa fingir que todas las personas tienen igual capacidad para determinar lo que ocurre en ella.

El “entre” es compartido. La responsabilidad puede ser asimétrica.

No existe conversación sin “entre”

Podemos aprender técnicas, preparar preguntas, mejorar nuestra escucha, organizar argumentos y conocer modelos. Todo eso puede ayudarnos.

Pero ninguna herramienta existe fuera de la relación en la que la utilizamos.

Una pregunta aparentemente poderosa formulada desde superioridad puede convertirse en manipulación. Una técnica de escucha aplicada mecánicamente puede sentirse falsa. Una retroalimentación técnicamente impecable puede fracasar porque la relación no posee todavía suficiente confianza para recibirla.

Las herramientas no reemplazan el lugar donde ocurren.

La conversación no sucede en el vacío.

Sucede entre nosotros.

Y ese reconocimiento modifica nuestra manera de observar. Ya no preguntamos solamente qué dije, qué respondió el otro o quién tiene razón. Podemos empezar a preguntarnos qué estamos construyendo mientras intentamos resolver aquello que nos ocupa.

¿Qué puede decirse aquí?

¿Qué ocurre cuando aparece una diferencia?

¿Qué hacemos con los errores?

¿Quién pregunta y quién calla?

¿Qué hemos aprendido a esperar unos de otros?

¿Qué clase de persona tiende a aparecer en el otro cuando conversa conmigo?

Quizá esta última sea la pregunta más incómoda.

¿Aparece alguien más libre o más cauteloso? ¿Más reflexivo o más dependiente? ¿Más dispuesto a hacerse responsable o más ocupado en protegerse?

No tenemos control completo sobre la respuesta.

Pero tampoco somos ajenos a ella.

Cada conversación deja algo en el lugar que compartimos. Puede dejar confianza o cautela, permiso o temor, capacidad para reparar o necesidad de protegernos. Y aquello que queda comenzará a participar en la próxima conversación.

El “entre” no pertenece a ninguno.

Pero ambos contribuimos a construirlo.

Y quizá por eso aprender a conversar humanamente exige algo más que aprender qué decir.

Exige aprender a cuidar el lugar que aparece mientras lo decimos.

CAPÍTULO 5

El poder de la conversación

No todas las palabras pesan lo mismo.

“Necesito hablar contigo mañana” puede ser una frase relativamente inocua pronunciada por un colega y convertirse en una fuente de inquietud cuando proviene de quien decide nuestra permanencia. “¿Qué opinas?” puede abrir una conversación entre pares y sentirse como una prueba cuando la pregunta la formula alguien que evaluará nuestro desempeño.

Las palabras son semejantes.

La relación de poder no.

Por eso ninguna comprensión seria de la conversación puede comportarse como si quienes participan llegaran siempre en igualdad de condiciones. Las relaciones humanas están atravesadas por diferencias de autoridad, conocimiento, experiencia, prestigio, dependencia, información y capacidad para producir consecuencias.

Eso no convierte el poder en un problema.

Lo vuelve una responsabilidad.

El poder ya está en la habitación

A veces hablamos del poder como si apareciera únicamente cuando alguien lo ejerce de manera explícita: una orden, una sanción, una decisión unilateral. Sin embargo, muchas veces no necesita manifestarse para estar presente.

Una persona sabe quién puede evaluar su desempeño. Un paciente reconoce quién posee el conocimiento clínico que

necesita. Un estudiante sabe quién calificará su trabajo. Un integrante del equipo conoce quién puede autorizar una oportunidad, asignar un proyecto o influir en su desarrollo.

Nada de eso tiene que ser recordado durante la conversación.

Ya está allí.

El poder forma parte del contexto desde el cual las palabras serán escuchadas.

Por eso una invitación genuina puede producir una experiencia diferente de la que imaginamos. Un líder dice:

“Quiero que me digan con toda sinceridad qué piensan de esta decisión.”

Él puede estar hablando desde una disposición auténtica de apertura. Quien escucha, sin embargo, puede estar haciendo otras preguntas: ¿qué tan sincero conviene ser?, ¿qué ocurrió la última vez que alguien contradijo esta idea?, ¿esto realmente está abierto?, ¿mi respuesta puede afectar la manera como después seré visto?

No necesariamente existe manipulación.

Existe asimetría.

Y desconocerla no la elimina.

Autoridad y amenaza no son lo mismo

Necesitamos hacer aquí una distinción importante porque humanizar la conversación no significa debilitar la autoridad.

La autoridad organiza responsabilidades, permite decidir, establece límites, distribuye recursos y protege criterios. Una

organización donde nadie puede cerrar una decisión termina convirtiendo la participación en parálisis.

Un líder puede decir:

“He escuchado sus posiciones. Existen buenos argumentos en ambos sentidos, pero la decisión me corresponde y voy a tomarla. Quiero explicarles el criterio que utilizaré y escuchar los riesgos que necesitamos cuidar al ejecutarla.”

No hay allí renuncia a la autoridad.

Hay ejercicio responsable de ella.

La amenaza aparece cuando la diferencia de poder comienza a estrechar innecesariamente aquello que puede ocurrir en la conversación; cuando disentir pone en riesgo la relación, preguntar se interpreta como desafío, reconocer un error conduce a humillación o traer una mala noticia convierte al mensajero en sospechoso.

Entonces las personas dejan de preguntarse solamente qué necesitan decir.

Empiezan a preguntarse **qué resulta seguro decir**.

Y esa diferencia puede cambiar una organización entera.

La autoridad puede organizar responsabilidad.

La amenaza organiza protección.

El silencio alrededor del poder

Quienes ocupan posiciones de autoridad suelen subestimar cuánto silencio puede existir a su alrededor.

Una reunión termina sin objeciones y el líder interpreta el silencio como acuerdo. Cinco minutos después, en el pasillo, aparecen dudas, riesgos y desacuerdos que nadie llevó a la sala.

La explicación más fácil consiste en juzgar a las personas: “Aquí nadie dice las cosas de frente”.

A veces será cierto.

Pero antes convendría hacer otra pregunta:

¿Qué han aprendido las personas que ocurre cuando dicen las cosas de frente?

Los sistemas humanos aprenden con rapidez. Si alguien plantea una diferencia y encuentra curiosidad antes que defensa, la voz se vuelve menos riesgosa. Si una mala noticia puede llegar temprano sin que quien la trae sea inmediatamente culpado, aumentan las probabilidades de que la próxima también llegue a tiempo. Si reconocer un error abre aprendizaje además de responsabilidad, ocultarlo pierde parte de su atractivo.

Lo contrario también educa.

Una persona observa lo que ocurre con quienes hablan y ajusta su conducta. No necesita recibir una instrucción que diga “no contradigas”. Basta con descubrir el precio del desacuerdo.

Por eso un líder puede desear sinceramente mayor franqueza y, sin advertirlo, estar recibiendo exactamente la cantidad de verdad que sus conversaciones han enseñado que resulta seguro traer.

No basta con pedir sinceridad. Hay que construir condiciones para sobrevivir a ella.

La paradoja del líder que quiere escuchar

La dificultad no aparece solamente en líderes autoritarios.

Puede aparecer precisamente en quienes desean escuchar.

“¿Qué opinan de esta decisión?”, pregunta una gerente.

Alguien formula una objeción y ella explica inmediatamente por qué no aplica. Otra persona presenta un riesgo y recibe una nueva explicación. Una tercera intenta introducir una perspectiva diferente y la líder vuelve a justificar la decisión.

Después de algunas intervenciones, llega el silencio.

Ella puede interpretarlo como señal de que los argumentos quedaron resueltos.

El equipo quizá haya aprendido otra cosa:

Ya entendimos para qué era la pregunta.

No es necesario que el líder acepte todas las opiniones ni que abandone una decisión cada vez que alguien discrepa. Necesita distinguir dos momentos que solemos mezclar: comprender y responder.

Si cada diferencia recibe inmediatamente nuestra defensa, la conversación deja de explorar y empieza a competir.

A veces basta una pausa:

“Quiero asegurarme de comprender antes de responder. ¿Qué más estás viendo?”

La pregunta no promete que cambiaremos de posición.

Promete algo más elemental: que la perspectiva podrá terminar de existir antes de que decidamos qué hacer con ella.

El peso de una palabra depende también de quién la pronuncia

Imaginemos que, después de una presentación, un colega dice:

“Creo que todavía podrías trabajar un poco más esta propuesta.”

Quizá escuchemos una sugerencia.

Ahora imaginemos la misma frase pronunciada por la persona que decidirá si el proyecto recibe financiación. El significado posible cambia.

Esto explica por qué la intención resulta insuficiente para comprender el poder conversacional. Quien posee autoridad puede pensar: “Yo solo hice una pregunta”, “simplemente sugerí una alternativa”, “nunca le ordené que lo hiciera”.

Tal vez sea cierto.

Pero una sugerencia proveniente de alguien con poder puede ser escuchada como expectativa; una preferencia, como instrucción; una inquietud, como advertencia.

La respuesta madura no consiste en dejar de sugerir, preguntar o expresar preferencias. Consiste en reconocer el peso adicional que pueden adquirir nuestras palabras y, cuando sea necesario, aclararlo.

“Esto es una idea, no una instrucción.”

“Quiero tu criterio; no espero que coincida con el mío.”

“Esta parte sí es una decisión. Lo demás está abierto.”

Nombrar el poder puede volverlo más habitable.

Fingir que no existe suele volverlo más confuso.

A mayor poder, mayor responsabilidad

Llegamos así a una de las proposiciones centrales de esta obra:

A mayor poder conversacional, mayor responsabilidad por la significancia producida.

Conviene leerla con cuidado.

No significa que quien tiene mayor poder sea responsable de toda emoción, interpretación o reacción del otro. Nadie controla completamente aquello que otra persona construirá a partir de una conversación.

Tampoco convierte a quien posee menos poder en alguien sin responsabilidad. Cada persona continúa respondiendo por sus palabras, decisiones y acciones dentro de las posibilidades reales que posee.

La asimetría significa otra cosa: cuando nuestra posición puede afectar de manera importante la vida del otro, tenemos mayor responsabilidad por observar cómo utilizamos esa influencia y qué condiciones estamos produciendo para que la conversación pueda cumplir su propósito.

Un comentario nuestro puede cerrar una discusión. Una mirada puede modificar el clima de una reunión. Nuestro silencio puede ser interpretado como aprobación. Una pregunta puede orientar durante semanas el trabajo de alguien.

El poder amplifica.

Por eso exige consciencia.

El poder también se ejerce cuando ayudamos

Hay una forma mucho más amable de poder que merece especial atención: la ayuda.

Un líder posee experiencia. Alguien llega con un problema y él sabe cómo resolverlo. Dar la respuesta parece eficiente y, muchas veces, lo será.

El problema aparece cuando esa eficiencia se convierte en patrón.

Cada vez que alguien encuentra una dificultad, consulta. Cada vez que consulta, el líder resuelve. Cuanto más resuelve el líder, menos oportunidades tiene la persona de construir criterio propio; cuanto menos criterio desarrolla, más necesita consultar.

Nadie quiso producir dependencia.

Sin embargo, la relación terminó organizándola.

Esto muestra algo importante: el poder no necesita ser agresivo para disminuir capacidad. Puede hacerlo desde la mejor intención.

Ayudar demasiado también enseña.

La pregunta no es entonces si debemos dejar de ayudar, sino **qué clase de ayuda necesita esta persona en este momento**. Algunas veces necesitará una respuesta. Otras, información. Tal vez criterio, una pregunta, un límite o simplemente espacio para pensar.

La experiencia del líder puede reemplazar pensamiento.

También puede desarrollarlo.

Utilizar el poder para devolver poder

Existe otra posibilidad.

Una de las formas más generativas de utilizar nuestra influencia consiste en ponerla al servicio de la capacidad de otros.

En una reunión, alguien hace una observación que pasa inadvertida y el líder interviene:

“Quiero volver a lo que acaba de plantear Ana. Creo que avanzamos demasiado rápido sobre ese punto.”

Su autoridad acaba de devolver atención a una voz que estaba perdiéndola.

Puede hacer algo semejante cuando alguien es interrumpido repetidamente, cuando una opinión minoritaria necesita ser comprendida antes de ser descartada o cuando la presión por decidir está dejando por fuera una pregunta relevante.

“Antes de cerrar, quiero escuchar la objeción más fuerte contra esta alternativa.”

En ese momento el poder no desaparece.

Cambia de función.

Ya no se utiliza solamente para dirigir la conversación, sino para ampliar aquello que la conversación puede contener.

El poder puede utilizarse para devolver poder.

No porque todos pasen a tener la misma autoridad, sino porque quien posee más influencia puede crear condiciones para que otros ejerzan mejor su voz, su criterio y su responsabilidad.

Decidir también es una responsabilidad

En el extremo contrario aparece otra forma de mal uso: esconderse detrás de la participación.

Hay líderes que consultan indefinidamente porque decidir resulta incómodo. Escuchan todas las perspectivas, abren nuevos espacios, solicitan más información y vuelven a conversar mientras el equipo espera una definición que corresponde a quien lidera.

La participación se convierte entonces en una forma sofisticada de evasión.

Conversar humanamente no significa mantener todas las posibilidades abiertas.

Hay momentos para explorar y momentos para cerrar.

Un líder puede decir:

“Los he escuchado. No existe consenso y no necesitamos fingirlo. La decisión me corresponde. Voy a tomarla y me haré responsable de sus consecuencias.”

Puede ser una frase profundamente habitable.

La autoridad madura no necesita ocultarse detrás del equipo.

Tampoco necesita aplastarlo para existir.

Del control a la capacidad

Quizá una de las transformaciones más importantes en nuestra relación con el poder ocurre cuando dejamos de preguntarnos solamente:

“¿Cómo consigo que hagan lo que necesitamos?”

y empezamos a incluir otra pregunta:

“¿Qué necesitan desarrollar para poder hacerse responsables de aquello que les corresponde?”

La primera mira principalmente hacia el cumplimiento.

La segunda incorpora capacidad.

Una organización necesita ambas cosas. Hay estándares que cumplir, límites que respetar, compromisos que honrar y decisiones que ejecutar. Pero si toda nuestra arquitectura de liderazgo está construida para asegurar obediencia, podemos terminar desarrollando personas extraordinariamente hábiles para seguir instrucciones y sorprendentemente inseguras cuando las instrucciones dejan de existir.

Los entornos complejos necesitan criterio distribuido: personas capaces de comprender propósitos, leer contextos, decidir dentro de límites, coordinarse y responder por las consecuencias.

La autoridad puede contribuir a construirlo.

El líder deja entonces de ser solamente quien posee respuestas y se convierte también en alguien capaz de desarrollar mejores preguntas en los demás.

No pierde poder.

Lo vuelve generativo.

El poder se legitima en la manera como se ejerce

Tener autoridad formal y ejercerla legítimamente no son exactamente lo mismo.

Una persona puede poseer todo el derecho institucional para tomar una decisión y hacerlo de una manera que deteriore profundamente la confianza. También puede tomar una decisión difícil, incluso impopular, y ser reconocida como legítima porque las personas comprenden el criterio, observan coherencia y saben que fueron tratadas con dignidad.

Legitimidad no significa aprobación.

Significa que el poder puede ser reconocido como responsable.

Las conversaciones participan en esa construcción. La manera como explicamos una decisión, escuchamos objeciones, reconocemos consecuencias, admitimos incertidumbre o reparamos un ejercicio inadecuado de nuestra influencia enseña qué relación tenemos con el poder que poseemos.

La autoridad no se legitima diciendo que somos líderes humanos.

Se legitima en la experiencia que otros tienen cuando nuestra autoridad entra en la habitación.

La prueba del poder

Podemos saber mucho acerca de nuestra manera de ejercer influencia observando lo que ocurre a nuestro alrededor.

¿Las personas pueden traernos una mala noticia antes de tener la solución?

¿Pueden decirnos algo que preferiríamos no escuchar?

¿Nuestra experiencia amplía su criterio o lo reemplaza?

¿Nuestra presencia aumenta la responsabilidad o solamente la obediencia?

¿Necesitan leer nuestro estado de ánimo antes de decir la verdad?

¿Las decisiones que razonablemente podrían tomar siguen llegando hasta nosotros?

No son preguntas para producir culpa.

Son preguntas para producir consciencia.

Porque cada vez que resolvemos, corregimos, preguntamos, escuchamos, decidimos o callamos estamos enseñando algo acerca de cómo funciona el poder en nuestra presencia.

Y aquello que enseñamos terminará convirtiéndose en conducta.

Una necesaria inversión

Quienes lideramos solemos hacernos una pregunta comprensible:

“¿Cómo consigo que las personas me escuchen?”

Tal vez el poder maduro necesite añadir otra:

¿Qué ocurre con la voz de los demás cuando yo entro en la conversación?

¿Se amplía? ¿Se vuelve cautelosa? ¿Aparecen mejores preguntas? ¿Las personas traen información incómoda? ¿Se atreven a discrepar? ¿O esperan primero descubrir cuál es nuestra posición para organizar la suya?

La respuesta puede enseñarnos sobre nuestra autoridad mucho más que cualquier organigrama.

Porque el poder conversacional no se manifiesta solamente en nuestra capacidad para hablar y ser escuchados. También aparece en la cantidad y calidad de verdad que los demás sienten capaces de traernos.

Y quizá una de las formas más maduras de autoridad sea aquella que no necesita reducir la voz de otros para conservar la propia; que puede decidir sin aplastar, exigir sin humillar, escuchar sin fingir igualdad donde no existe y utilizar su influencia para ampliar progresivamente aquello que las personas podrán comprender, decidir y hacer responsablemente por sí mismas.

Ese poder no se debilita al hacerse humano.

Se vuelve más legítimo.

Y comienza a ocurrir algo todavía más interesante: el líder puede utilizar su poder para desarrollar una capacidad que, con el tiempo, hará menos necesaria su intervención.

El poder maduro no necesita producir permanentemente su propia necesidad.

Puede trabajar para volverse menos imprescindible.

Más adelante llegaremos hasta allí.

Por ahora basta con reconocer algo más inmediato: cuando una persona con poder habla, no solamente transmite palabras.

También está enseñando qué puede decirse en su presencia.

Y ese aprendizaje seguirá conversando mucho después de que ella haya terminado de hablar.

PARTE II

SIGNIFICAR JUNTOS

Podemos escoger cuidadosamente nuestras palabras y, aun así, descubrir que el otro escuchó algo distinto de aquello que creíamos haber dicho.

No debería sorprendernos.

Ninguna palabra llega a una persona como si entrara en una página en blanco. Llega a una historia, a una emoción, a una expectativa, a una relación que ya existía antes de ser pronunciada. Por eso lo que decimos comienza en nosotros, pero no termina allí.

Al llegar al otro, nuestras palabras empiezan a vivir una segunda vida.

Son escuchadas, interpretadas, relacionadas con experiencias anteriores y puestas en contacto con aquello que la persona teme, espera, conoce o supone. Una frase que para nosotros era apenas una aclaración puede ser recibida como desconfianza; una pregunta que pretendía abrir puede sonar como control; una decisión explicada con toda transparencia puede dejar, sin embargo, una significancia que no habíamos previsto.

Ahí aparecen muchos de nuestros desencuentros.

Creemos estar discutiendo sobre lo que dijimos cuando, en realidad, estamos reaccionando a lo que cada uno entendió. Defendemos nuestra intención frente al impacto que el otro experimentó. Suponemos que una palabra significa lo mismo para ambos y descubrimos demasiado tarde que salimos de la misma conversación habitando comprensiones diferentes.

Pero esa distancia no es solamente un problema.

También es una posibilidad.

Porque cuando dejamos de pretender que el significado nos pertenece por completo y nos disponemos a investigar qué está ocurriendo entre nosotros, puede aparecer una comprensión que ninguno habría construido solo.

Eso exige otra clase de atención.

Ya no basta preguntarnos:

¿Qué quise decir?

Tendremos que añadir:

¿Qué escuchaste?

¿Qué interpretamos?

¿Qué está llegando a significar esto entre nosotros?

Y, finalmente:

¿Qué comienza a ocurrir como consecuencia?

Estas páginas entran justamente en ese territorio.

Vamos a mirar lo que sucede cuando las palabras dejan de pertenecernos exclusivamente y comienzan a vivir en la experiencia del otro; cuando escuchar se vuelve interpretar; cuando el texto visible de una conversación empieza a producir un metatexto relacional; cuando intención, impacto y consecuencia dejan de coincidir de manera automática.

No para desconfiar del lenguaje.

Para hacernos más responsables de él.

Porque conversar no consiste en conseguir que el otro reciba intacto aquello que llevábamos dentro. Eso sería imposible.

Consiste en aprender a construir significado suficientemente compartido para que podamos comprendernos, decidir, actuar y seguir haciéndonos responsables juntos.

Significar también es una construcción relacional.

Y esa construcción empieza justo después de que las palabras dejan nuestra boca.

CAPÍTULO 6

Más allá de las palabras: el territorio de la significancia

Hay palabras que parecen sencillas hasta que empiezan a vivir entre personas.

“Confío en ti.”

“Necesito que seas más autónomo.”

“Puedes decirme lo que piensas.”

“Tenemos que mejorar.”

Leídas fuera de contexto, parecen suficientemente claras. Podríamos buscar su definición, explicar su sentido general y creer que comprendemos aquello que dicen. Pero cuando esas mismas palabras entran en una relación, algo cambia.

“Confío en ti” puede sentirse como reconocimiento o como presión para no pedir ayuda.

“Puedes decirme lo que piensas” puede abrir un espacio de sinceridad o recordar experiencias anteriores en las que hablar tuvo consecuencias.

“Necesito que seas más autónomo” puede ampliar responsabilidad o producir incertidumbre si nadie ha aclarado qué decisiones puede tomar la persona sin consultar.

Las palabras no cambiaron.

Cambió el mundo relacional dentro del cual comenzaron a vivir.

Por eso comprender una conversación exige ir más allá de aquello que las palabras parecen decir y preguntarnos **qué empiezan a significar en la experiencia de quienes las habitan**.

Ese es el territorio de la significancia.

Las palabras no viajan solas

Cuando pronunciamos una frase solemos experimentar cierta sensación de propiedad sobre su significado.

“Eso no fue lo que dije.”

“Me entendiste mal.”

“Yo fui muy claro.”

“Lo que quise decir fue…”

Estas expresiones pueden ser legítimas. Nuestra intención importa y las palabras poseen significados que no pueden ser transformados arbitrariamente por quien escucha. Pero ninguna conversación ocurre únicamente dentro de la intención de quien habla.

Las palabras viajan acompañadas.

Llevan un tono, un momento, una historia, una relación y una determinada distribución de poder. Llegan a alguien que también posee memoria, expectativas, emociones y experiencias anteriores con nosotros.

Por eso una misma frase puede producir experiencias diferentes.

Una gerente dice a dos integrantes de su equipo:

“Quiero que tomes más decisiones sin consultarme.”

Uno de ellos lleva meses recibiendo confianza creciente y sabe con claridad cuáles son los límites de su responsabilidad. Puede escuchar reconocimiento: *cree que estoy preparado*.

El otro recuerda tres ocasiones en las que tomó decisiones razonables y después fue corregido porque su jefe habría actuado de otra manera. Puede escuchar algo distinto: *ahora quiere que asuma un riesgo que después evaluará con su propio criterio*.

La frase es idéntica.

Lo que empieza a significar no lo es.

Victoria Welby y una distinción que merece ser recuperada

A comienzos del siglo XX, la pensadora inglesa **Victoria Welby** desarrolló una obra pionera alrededor del significado y de aquello que denominó *significs*. Su propuesta distinguió dimensiones que permiten comprender que los signos no se agotan en una definición inmediata, sino que adquieren alcance, valor e importancia dentro de la experiencia humana.

Para los propósitos de este libro no necesitamos trasladar íntegramente su sistema filosófico. Nos interesa recuperar una intuición especialmente fecunda y utilizarla como punto de partida para observar lo que ocurre en nuestras conversaciones.

Podemos distinguir tres territorios:

Sentido. ¿Qué expresa, en términos generales, aquello que estamos diciendo?

Significado. ¿Cómo está siendo comprendido dentro de este contexto?

Significancia. ¿Qué importancia adquiere, qué empieza a representar y qué modifica en la experiencia y en la relación?

La diferencia puede parecer sutil.

En la vida cotidiana es enorme.

Pensemos en una palabra frecuente en las organizaciones:

Autonomía.

Su sentido general puede remitir a la capacidad de actuar con cierta independencia.

Dentro de un equipo, su significado puede precisarse como la facultad de tomar determinadas decisiones sin autorización previa.

Pero su significancia solo podremos comprenderla observando la experiencia que se construye alrededor de ella.

Si una persona decide dentro de los límites acordados y, aun cuando el resultado no sea perfecto, su líder revisa con ella el criterio utilizado, autonomía puede empezar a significar **confianza y responsabilidad**.

Si cada decisión diferente de la que habría tomado el jefe termina siendo corregida, autonomía puede llegar a significar **exposición al riesgo**.

La organización continúa diciendo la misma palabra.

Las personas empiezan a vivir otra cosa.

Ahí comienza a aparecer la distancia entre discurso y cultura.

La significancia se construye en la experiencia

Esto nos obliga a abandonar una idea cómoda: creer que basta con definir correctamente una palabra para gobernar aquello que llegará a significar.

Una organización puede definir colaboración, confianza, innovación, responsabilidad o cuidado con extraordinaria precisión y, sin embargo, producir experiencias que enseñen significados completamente distintos.

“Queremos innovación.”

Pero cada intento fallido necesita un culpable.

“Valoramos la transparencia.”

Pero las malas noticias deben llegar acompañadas de una solución para no incomodar a quien decide.

“Confiamos en nuestra gente.”

Pero las decisiones relevantes continúan ascendiendo varios niveles porque nadie quiere asumir el costo de equivocarse.

La declaración dice una cosa.

La experiencia enseña otra.

Y cuando ambas compiten durante suficiente tiempo, las personas suelen creerle a la experiencia.

La cultura escucha lo que decimos, pero aprende de lo que ocurre.

Por eso la significancia no está escondida detrás de las palabras esperando que alguien la descifre. Se construye en la relación entre lo dicho y aquello que las personas experimentan después.

Un cuarto lente: la consecuencia

Hasta aquí hemos seguido una distinción inspirada en Welby. Para los propósitos de *Conversaciones Habitables* necesitamos añadir una pregunta.

¿Qué ocurrió después?

Porque una conversación no termina en aquello que llegó a significar.

La significancia modifica posibilidades de acción.

Si una corrección llega a significar humillación, la próxima vez la persona puede proteger información, justificar más rápidamente o reconocer un error más tarde. Si llega a significar aprendizaje y responsabilidad, puede aumentar su disposición a pedir ayuda antes de que el problema crezca.

Si una petición llega a significar control, puede producir cumplimiento mínimo. Si significa coordinación, puede fortalecer compromiso.

Si disentir llega a significar peligro, aparecerá silencio.

Si llega a significar contribución, probablemente aparezcan más perspectivas.

Por eso, en este libro utilizaremos cuatro lentes:

Sentido → Significado → Significancia → Consecuencia

No los entendemos como etapas mecánicas por las que toda conversación deba avanzar ordenadamente. Son cuatro preguntas que nos ayudan a observarla:

Sentido: ¿qué estamos diciendo?

Significado: ¿qué estamos entendiendo?

Significancia: ¿qué está llegando a representar esto entre nosotros?

Consecuencia: ¿qué empieza a ocurrir después?

Esta cuarta pregunta resulta decisiva.

Porque algunas conversaciones parecen exitosas cuando terminan y solo revelan su verdadero efecto con el tiempo.

Cuando la significancia contradice el discurso

Una empresa declara:

“Aquí queremos que la gente diga lo que piensa.”

La frase está escrita en presentaciones, aparece en encuentros de liderazgo y forma parte de la cultura que la organización afirma querer construir.

Durante una reunión, alguien cuestiona una decisión importante. No falta al respeto ni desconoce la autoridad; presenta información que contradice la posición dominante.

La reunión continúa.

Nadie lo reprende.

Pero durante las semanas siguientes empieza a quedar fuera de algunas conversaciones relevantes.

Quizá nadie haya decidido castigarlo. Tal vez existan explicaciones razonables para cada exclusión considerada aisladamente. Sin embargo, el sistema observa.

¿Qué puede empezar a significar “decir lo que uno piensa”?

Algo semejante a:

Puedes hacerlo mientras no incomode demasiado.

La declaración oficial no cambió.

La significancia sí.

Y con ella puede cambiar la conducta.

La próxima persona que tenga una objeción no necesitará recibir ninguna prohibición. Habrá aprendido observando.

Aquí comprendemos algo importante acerca de las organizaciones: la cultura no se construye únicamente mediante aquello que declaramos valioso, sino mediante las experiencias que enseñan **qué significan realmente esas declaraciones cuando alguien intenta vivirlas**.

No necesitamos significar exactamente lo mismo

Podría parecer que una buena conversación debería conseguir que todos atribuyéramos exactamente el mismo significado a las palabras.

No es necesario.

Y probablemente tampoco sea posible.

Dos personas pueden comprender la confianza desde experiencias diferentes. Un equipo puede contener distintas maneras de entender el compromiso. Cada integrante puede relacionarse de forma particular con la autonomía.

La conversación humana no necesita eliminar esa diversidad.

Necesita construir **suficiente significado compartido para coordinar responsablemente la acción**.

Un equipo no necesita una definición filosóficamente idéntica de responsabilidad. Necesita comprender suficientemente quién decide, qué compromisos existen, qué límites deben respetarse, cómo se reconocerá el cumplimiento y qué ocurrirá cuando algo deje de ser posible.

Una pareja no necesita experimentar la confianza exactamente de la misma manera. Necesita poder conversar sobre los comportamientos que la fortalecen y aquellos que la deterioran.

Un líder no necesita que cada integrante formule el propósito organizacional con idénticas palabras. Necesita que exista suficiente convergencia para orientar decisiones coherentes.

Esa diferencia es fundamental.

Comprendernos no exige volvernos iguales.

Exige construir suficiente terreno común para poder actuar juntos.

La significancia transforma la acción

Una de las razones por las que esta distinción importa tanto para el liderazgo es sencilla: las personas no responden solamente a lo que decimos.

Responden también a lo que aquello llega a significar para ellas.

Un líder observa que su equipo consulta demasiadas decisiones y concluye que necesita mayor autonomía.

Entonces dice:

“Quiero que decidan más por ustedes mismos.”

La instrucción parece correcta.

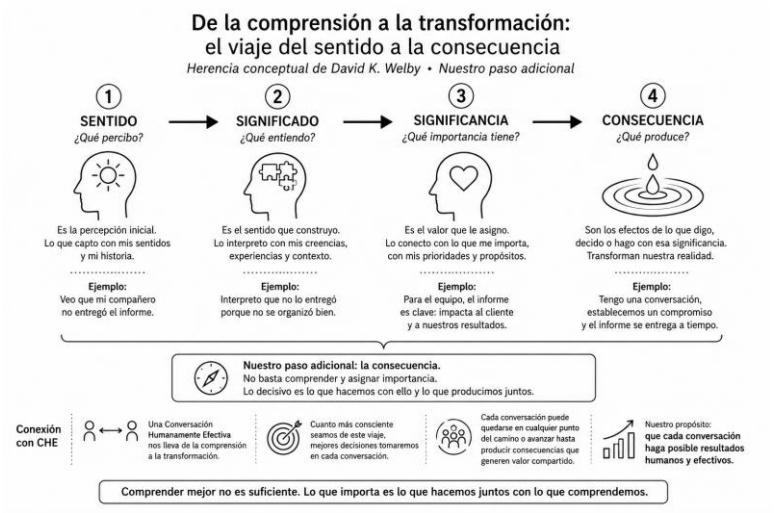
Pero si decidir ha llegado a significar riesgo, ninguna exhortación resolverá el problema. Será necesario modificar la experiencia que rodea la decisión: aclarar límites, permitir que las personas ejerzan criterio, revisar después aquello que ocurrió y distinguir un error razonable de una actuación irresponsable.

Con el tiempo, decidir puede empezar a significar otra cosa.

No porque hayamos definido mejor la autonomía.

Porque las personas han vivido nueva evidencia.

Las declaraciones pueden abrir posibilidades. La experiencia decide si llegan a ser creíbles.



El poder intensifica la significancia

Ahora podemos comprender con mayor profundidad algo que observamos en el capítulo anterior.

Una frase pronunciada por un amigo puede desaparecer pocas horas después. La misma frase dicha por quien decide nuestro futuro profesional puede acompañarnos durante semanas.

No necesariamente porque haya sido más dura.

Porque poseía más peso relacional.

Cuando existe una diferencia importante de poder, las personas no escuchan únicamente el contenido; también intentan comprender qué puede implicar aquello que están escuchando.

“Necesito que mejoremos esto.”

¿Es una invitación al desarrollo?

¿Una advertencia?

¿Está en riesgo mi posición?

¿Quiere que pregunte o espera que simplemente actúe?

Quien posee mayor autoridad no puede controlar todas esas interpretaciones. Pero sí necesita reconocer que sus palabras entran en un campo de consecuencias posibles más amplio.

Por eso afirmábamos:

A mayor poder conversacional, mayor responsabilidad por la significancia producida.

No mayor control.

Mayor responsabilidad.

La significancia también puede expandir

Sería un error mirar este territorio únicamente desde sus riesgos.

Una conversación puede modificar para bien aquello que una persona cree posible.

Un líder dice:

“No tengo la respuesta. ¿Qué estás viendo tú?”

Para alguien acostumbrado a que su criterio sea sustituido, esa pregunta puede empezar a significar permiso para pensar.

Otra persona reconoce un error esperando reproche y escucha:

“Necesitamos hacernos responsables de esto. Primero quiero comprender cómo decidiste.”

La consecuencia seguirá existiendo, pero algo puede empezar a significar de manera diferente: equivocarse no equivale necesariamente a perder dignidad.

Un mentor pregunta:

"¿Qué decidirías si yo no estuviera aquí?"

La pregunta puede incomodar y, al mismo tiempo, abrir un territorio de autonomía que hasta entonces permanecía ocupado por la dependencia.

Hay conversaciones que dejan heridas.

También existen conversaciones que devuelven posibilidades.

A veces una frase pronunciada en el momento adecuado permanece durante años, no porque recordemos exactamente las palabras, sino porque algo cambió en la manera como empezamos a vernos después de escucharlas.

La significancia también puede convertirse en capacidad.

Verificar en lugar de suponer

Si no controlamos completamente aquello que nuestras palabras llegan a significar, ¿qué podemos hacer?

Preguntar.

"¿Cómo estás entendiendo lo que acabo de decir?"

"¿Qué significa para ti esta decisión?"

"Cuando hablo de autonomía, ¿qué crees que espero concretamente de ti?"

"¿Hay algo en la manera como lo planteé que te haga pensar que esto ya está decidido?"

No preguntamos porque toda interpretación sea igualmente válida.

Preguntamos porque preferimos descubrir una diferencia de significado mientras todavía podemos conversar sobre ella.

Verificar no consiste en pedir al otro que repita nuestras palabras. Consiste en explorar el mundo que empezó a construirse a partir de ellas.

También nosotros podemos verificar nuestra interpretación:

"Cuando dijiste que preferías pensarlo, interpreté que no estabas de acuerdo. ¿Es así?"

La pregunta mantiene abierta la posibilidad de estar equivocados.

Y esa pequeña apertura puede evitar una enorme cantidad de conversaciones construidas sobre significados que nadie comprobó.

De la intención a la responsabilidad

Hay una frase que utilizamos con frecuencia cuando descubrimos que algo produjo un efecto diferente del esperado:

"Esa no era mi intención."

Puede ser verdad.

Y puede importar mucho.

Pero no puede ser el final de la conversación.

La intención nos ayuda a comprender desde dónde actuamos. La significancia nos obliga a mirar qué ocurrió cuando nuestra acción entró en la experiencia del otro. La consecuencia nos muestra qué comenzó a producirse después.

Una respuesta más madura podría ser:

“Eso no era lo que quería producir. Quiero comprender cómo llegó a significar eso para ti y qué necesitamos hacer ahora.”

La frase no acepta automáticamente cualquier atribución.

Tampoco abandona nuestra intención.

Simplemente reconoce que entre lo que quisimos hacer y aquello que ocurrió existe un territorio del cual no podemos declararnos completamente ajenos.

La responsabilidad comienza cuando nuestra intención deja de ser nuestra única medida.

Las organizaciones viven dentro de significancias

Cuando miramos una organización desde este lugar, muchas de sus aparentes contradicciones empiezan a comprenderse mejor.

Puede declarar confianza y producir control.

Hablar de innovación y enseñar prudencia.

Pedir responsabilidad y recompensar dependencia.

Promover colaboración y reconocer únicamente logros individuales.

Invitar a disentir y convertir la diferencia en costo reputacional.

No necesitamos concluir inmediatamente que existe hipocresía. Muchas veces la distancia entre discurso y experiencia se construye sin que nadie la haya diseñado deliberadamente.

Precisamente por eso necesitamos observarla.

Las organizaciones no viven solamente dentro de lo que sus líderes dicen.

Viven dentro de lo que sus conversaciones llegan a significar.

Y aquello que llega a significar termina apareciendo en las decisiones que las personas toman, en las preguntas que se atreven a hacer, en los riesgos que informan, en la ayuda que solicitan y en las responsabilidades que están dispuestas a asumir.

La significancia se vuelve conducta.

La conducta, repetida, empieza a convertirse en cultura.

Cuatro preguntas para mirar una conversación

Podemos cerrar este capítulo con un ejercicio sencillo.

Piensa en una conversación reciente que haya sido importante para ti. No elijas necesariamente la más difícil; basta una en la que esperabas producir algo.

Pregúntate:

¿Qué dije?

Ese es el territorio del sentido.

¿Qué parecimos comprender?

Entramos en el significado.

¿Qué llegó a representar aquello entre nosotros?

Estamos mirando la significancia.

Y finalmente:

¿Qué ocurrió después?

Llegamos a la consecuencia.

Tal vez descubras que una conversación aparentemente buena produjo dependencia. Que una conversación incómoda produjo claridad. Que algo dicho con cuidado generó un efecto que no habías anticipado o que una frase aparentemente pequeña abrió una posibilidad nueva.

No se trata de juzgarnos retrospectivamente con información que entonces no teníamos.

Se trata de aprender.

Porque conversar humanamente no exige controlar todos los significados que puedan surgir.

Exige desarrollar suficiente consciencia para interesarnos por ellos.

Las palabras salen de nosotros.

Después entran en un territorio que compartimos.

Y allí dejan de ser solamente palabras.

Empiezan a significar.

Y cuando algo empieza a significar entre nosotros, algo empieza también a volverse posible.

O imposible.

CAPÍTULO 7

Lo que digo no es lo que el otro escucha

Hay una ilusión muy extendida en nuestras conversaciones: creemos que aquello que decimos llega al otro de una forma suficientemente parecida a como salió de nosotros.

Elegimos unas palabras, las pronunciamos con determinada intención y casi sin advertirlo damos por hecho que quien escucha recibió esencialmente "lo mismo". Si después aparece un malentendido, tendemos a pensar que alguien no prestó atención, interpretó mal o simplemente no quiso entender.

Pero la escucha humana no funciona como una grabadora.

Cuando alguien nos escucha, nuestras palabras entran en contacto con una historia que no controlamos, unas emociones que quizá desconocemos, expectativas construidas antes de nuestra llegada y una relación que ya posee significados propios. Aquello que decimos participa en la conversación; no llega terminado a ella.

Por eso dos personas pueden escuchar exactamente las mismas palabras y salir con comprensiones diferentes.

No necesariamente porque una haya escuchado bien y la otra mal.

Porque **escuchar también es interpretar**.

Escuchar no es recibir

Cuando hablamos, no entregamos al otro un significado perfectamente terminado. Ofrecemos palabras, tonos, silencios, pausas, gestos y referencias a un contexto; quien escucha necesita organizar todo eso para construir una comprensión.

Y lo hace con enorme rapidez.

Alguien dice:

"Necesito que hablemos."

Una persona puede pensar: *algo anda mal*.

Otra: *por fin vamos a resolverlo*.

Otra: *seguro hice algo*.

Y otra: *quiere pedirme un favor*.

La frase todavía no ha explicado nada y, sin embargo, ya comenzó a producir mundos posibles.

La escucha no espera pasivamente a que llegue toda la información. Anticipa, relaciona, completa vacíos y formula hipótesis, muchas veces antes de que seamos conscientes de estar haciéndolo.

Eso explica una experiencia cotidiana: mientras el otro todavía habla, nosotros ya estamos preparando una respuesta.

Creemos que seguimos escuchando.

Pero quizá ya comenzamos a conversar con nuestra propia interpretación.

Escuchamos desde nuestra historia

Nadie llega virgen a una conversación.

Una persona que ha vivido reiteradamente críticas disfrazadas de preguntas puede escuchar con cautela un simple “¿por qué decidiste hacerlo así?”. Alguien que ha experimentado confianza puede recibir la misma pregunta como curiosidad genuina.

La diferencia no está necesariamente en la frase.

Está también en la historia desde la cual es escuchada.

Esto se vuelve especialmente visible en relaciones largas. Una pareja, una familia o un equipo con años de convivencia ha acumulado significados que acompañan cada nueva conversación.

“Haz lo que quieras.”

“Como tú digas.”

“No pasa nada.”

“Después hablamos.”

Para alguien externo pueden ser expresiones relativamente neutras. Entre dos personas con historia pueden cargar un mundo entero.

La memoria relacional completa aquello que las palabras no dicen.

Por eso a veces respondemos con una intensidad que sorprende a quien habló:

“Pero si solamente te pregunté…”

Quizá.

Pero el otro no escuchó solamente esa pregunta.

Escuchó también desde todas las conversaciones que llegaron con ella.

Escuchamos desde la emoción en la que estamos

Tampoco escuchamos igual cuando estamos tranquilos que cuando tenemos miedo, estamos cansados, enojados o avergonzados.

La emoción modifica aquello que se vuelve visible.

Cuando estamos a la defensiva, una pregunta puede parecernos acusación. Desde la confianza, la misma pregunta puede sentirse como interés. Bajo presión, una aclaración puede sonar a crítica; desde la serenidad, convertirse en información útil.

Esto no significa que las emociones deformen siempre la realidad y que exista una escucha "pura" cuando conseguimos eliminarlas.

Significa que forman parte del observador que escucha.

Por eso una pregunta sencilla puede cambiar una conversación:

"¿Qué te está pasando mientras hablamos de esto?"

A veces el problema no está solamente en aquello que estamos intentando comprender, sino en el estado desde el cual intentamos comprenderlo.

Reconocerlo no invalida la conversación.

Puede volverla más consciente.

También escuchamos expectativas

Antes de que alguien termine una frase, podemos creer saber hacia dónde va.

Conocemos a la persona. Conocemos el tema. Hemos vivido conversaciones parecidas. Entonces nuestra escucha comienza a adelantarse.

Un colaborador entra a la oficina de su jefe y dice:

“Quería hablar contigo sobre el proyecto…”

El jefe piensa inmediatamente: *va a pedirme más tiempo*.

Quizá tenga razón.

Pero desde ese instante empieza a escuchar todo lo demás desde esa expectativa.

Puede ocurrir que la persona quisiera proponer una mejora, advertir un riesgo o asumir una responsabilidad adicional. Sin embargo, si nuestra hipótesis se vuelve demasiado fuerte, comenzaremos a seleccionar aquello que la confirma.

Y quizá terminemos escuchando la conversación que esperábamos en lugar de la conversación que estaba ocurriendo.

Las expectativas pueden llegar antes que el otro.

La escucha madura no consiste en no tenerlas.

Consiste en saber que están allí.

Escuchar para responder y escuchar para comprender

Todos conocemos esa experiencia: mientras alguien habla, esperamos el instante exacto en que podamos entrar.

Tenemos una respuesta preparada, un argumento que corregirá lo que acaba de decir, una experiencia propia que demuestra que comprendemos o una solución que podría resolver rápidamente el problema.

Técnicamente seguimos oyendo.

Nuestra atención, sin embargo, ya cambió de dirección.

Estamos escuchando para responder.

No hay nada incorrecto en querer responder. Toda conversación necesita movimiento. El problema aparece cuando nuestra respuesta comienza a ocupar el espacio que necesitábamos para comprender.

Una diferencia sencilla puede ayudarnos.

Escuchar para responder pregunta:

¿Qué voy a decir cuando termine?

Escuchar para comprender pregunta:

¿Qué está intentando hacerme visible que todavía no estoy viendo?

La segunda no exige estar de acuerdo.

Puedo comprender profundamente una posición y seguir considerándola equivocada. Puedo escuchar el miedo de alguien y mantener un límite. Puedo comprender una explicación y concluir que no justifica el incumplimiento.

Escuchar no significa ceder.

Significa conocer mejor aquello frente a lo cual tendremos que responder.

El impulso de resolver

Quienes tenemos experiencia enfrentamos una dificultad adicional.

Reconocemos patrones rápidamente.

Alguien comienza a describir un problema y antes de que termine ya imaginamos tres alternativas. La experiencia nos permite anticipar y, muchas veces, esa capacidad es valiosa.

Pero también puede convertirse en una trampa.

Si resolvemos demasiado pronto, quizá respondamos al problema que conocemos y no al que la persona intentaba mostrarnos.

“Ya sé qué tienes que hacer.”

Puede ser cierto.

También puede ser demasiado pronto.

A veces la intervención más competente consiste en contener durante unos minutos nuestra competencia.

“Cuéntame un poco más.”

“¿Qué es lo que más te preocupa?”

“¿Qué has intentado?”

“¿Qué parte de esto todavía no comprendes?”

La experiencia no desaparece.

Se pone al servicio de una comprensión más completa.

Hay momentos en que ayudar consiste en responder.

Y otros en que ayudar empieza por **no responder todavía**.

Escuchamos también lo que no se dice

Una conversación no está compuesta únicamente por palabras.

Hay pausas que contienen dudas, cambios de tono que anuncian incomodidad, respuestas demasiado rápidas que quizá protegen algo y silencios que merecen ser observados.

Pero aquí necesitamos prudencia.

Un silencio no significa necesariamente resistencia. Una mirada hacia abajo no demuestra culpa. Un tono diferente no prueba enojo. Convertir todo gesto en diagnóstico sería otra forma de dejar de escuchar.

Lo no verbal puede ofrecernos señales.

No certezas.

Podemos observar y preguntar:

“Noté que hiciste una pausa cuando hablamos de ese tema. ¿Hay algo más que quieras decir?”

La diferencia es enorme.

No afirmamos:

“Ese silencio demuestra que no estás de acuerdo.”

Ponemos una observación al servicio de la curiosidad.

El cuerpo también conversa.

Pero necesita ser escuchado sin convertirlo en adivinación.

El silencio puede contener pensamiento

Nuestra incomodidad frente al silencio merece una atención particular.

Preguntamos algo importante y, después de pocos segundos, sentimos la necesidad de volver a hablar. Reformulamos la pregunta, ofrecemos opciones, explicamos mejor o terminamos respondiéndola nosotros mismos.

Tal vez creemos estar ayudando.

Quizá acabamos de impedir que el otro pensara.

Hay preguntas que necesitan tiempo para encontrar respuesta.

“¿Qué parte de esto te corresponde?”

“¿Qué quieres realmente?”

“¿Qué no estás viendo?”

“¿Qué decisión estás evitando?”

No siempre existe una respuesta disponible en los primeros tres segundos.

Una pausa puede ser el lugar donde una persona organiza por primera vez algo que nunca había necesitado formular.

Por eso el silencio no es necesariamente un vacío que debemos llenar.

A veces es **pensamiento haciéndose visible**.

Escuchar aquello que contradice nuestra versión

La escucha se vuelve más difícil cuando lo que el otro dice amenaza una historia que necesitamos conservar.

“Cuando trabajamos contigo, a veces sentimos que preguntas nuestra opinión después de haber decidido.”

Quizá nuestra reacción inmediata sea defendernos:

“Eso no es cierto. Siempre los escucho.”

Y probablemente podamos presentar pruebas.

Pero existe una alternativa más fecunda:

“Me cuesta escuchar eso porque no es como me veo. Ayúdame a entender qué hago para que ustedes lo experimenten así.”

La frase no declara verdadera toda percepción del equipo.

Hace algo más importante: permite investigarla.

Escuchar no nos obliga a aceptar la interpretación del otro. Nos obliga, si queremos comprender, a no descartarla antes de conocerla.

A veces descubriremos que existía un malentendido.

Otras veces encontraremos una conducta propia que no habíamos visto.

Y algunas veces ambas cosas serán ciertas al mismo tiempo.

Escuchar bajo relaciones de poder

El capítulo anterior nos dejó una advertencia: el poder modifica las condiciones de la conversación.

También modifica la escucha.

Quien posee autoridad puede permitirse escuchar con una tranquilidad que el otro no tiene. Mientras el líder atiende el contenido, la otra persona quizá esté atendiendo simultáneamente al contenido, al tono del líder, a su expresión y a las posibles consecuencias de aquello que está diciendo.

Por eso, cuando alguien con menos poder finalmente trae una diferencia, no conviene exigirle además que la formule con la serenidad de quien no arriesga nada.

“Quiero entender. Tómate tu tiempo.”

“Sé que esto puede ser difícil de decirme.”

“Antes de responder quiero asegurarme de haber comprendido.”

Estas expresiones no eliminan la asimetría.

La reconocen.

Y pueden disminuir la cantidad de energía que la otra persona necesita dedicar a protegerse para poder utilizarla en explicar lo que realmente ocurre.

Escuchar, cuando tenemos poder, es también una forma de administrarlo.

Escuchar no es esperar indefinidamente

Podríamos cometer el error contrario y convertir la escucha en una obligación sin límite.

No toda conversación necesita exploración infinita. Hay momentos en que hemos comprendido suficientemente y corresponde decidir. Hay argumentos que pueden ser escuchados y seguir siendo insuficientes. Hay explicaciones que merecen atención sin modificar la consecuencia.

Un líder puede decir:

“Comprendo mejor por qué ocurrió. Eso cambia algunas cosas, pero no cambia el hecho de que el compromiso no se cumplió ni la responsabilidad que necesitamos asumir.”

Escuchar no suspende el criterio.

Lo informa.

Una conversación madura puede pasar de la escucha a la decisión sin traicionar ninguna de las dos.

El problema no es cerrar.

Es cerrar antes de haber comprendido aquello que necesitábamos comprender.

El arte de verificar

Como toda escucha contiene interpretación, necesitamos verificar.

No cada frase ni de manera obsesiva. Pero sí aquello que importa.

“Quiero asegurarme de haber entendido: ¿estás diciendo que…?”

“¿Lo central para ti es esto o estoy perdiendo algo?”

“Cuando hablas de falta de apoyo, ¿a qué te refieres concretamente?”

Estas preguntas hacen algo extraordinariamente sencillo: devuelven al otro nuestra comprensión para que pueda confirmarla, corregirla o ampliarla.

La verificación reduce una de las fuentes más costosas de conflicto: **responder a algo que nadie dijo**.

Una persona interpreta, responde a su interpretación y provoca una nueva reacción. La otra responde ahora a esa reacción. En pocos minutos ambas pueden estar defendiendo posiciones nacidas de una comprensión inicial que jamás fue comprobada.

Una pregunta pudo haber cambiado la secuencia:

“Espera. Antes de responderte quiero comprobar si entendí bien.”

No es burocracia conversacional.

Es humildad convertida en práctica.

El peligro de completar al otro

Cuanto más conocemos a una persona, mayor puede ser la tentación de creer que ya sabemos lo que va a decir.

“Ya sé por dónde vas.”

“Sé perfectamente lo que piensas.”

“Ni siquiera necesitas explicármelo.”

A veces acertaremos.

Pero existe un riesgo más profundo: privar al otro de la posibilidad de ser diferente de quien recordamos.

Las personas cambian. Aprenden. Maduran. Revisan posiciones. Una pareja de muchos años, un padre frente a un hijo adulto o un líder que ha acompañado durante tiempo a alguien de su equipo puede seguir escuchando una versión de esa persona que ya no existe completamente.

Nuestra historia compartida, que tantas veces ayuda a comprender, puede convertirse entonces en una cárcel interpretativa.

Si siempre terminamos la frase del otro desde nuestra memoria, quizá nunca descubramos aquello que ahora diría por sí mismo.

Escuchar también exige una pequeña disposición a la sorpresa.

Conocer a alguien no debería impedirnos volver a conocerlo.

Escuchar la significancia

Después del capítulo anterior podemos dar un paso adicional.

A veces no basta preguntar qué quiso decir alguien.

Necesitamos comprender qué está significando para él aquello de lo que hablamos.

Un integrante del equipo dice:

“Entiendo que ahora puedo decidir esto sin consultarte.”

Podríamos confirmar el acuerdo y seguir adelante.

O preguntar:

“¿Y cómo estás viviendo esa responsabilidad?”

Entonces puede aparecer algo que el contenido no mostraba:

“Me gusta, pero todavía siento que si decido distinto de como lo harías tú, después voy a tener que justificarme.”

La conversación cambia.

El acuerdo formal decía autonomía.

La significancia todavía contenía cautela.

Escuchar profundamente no consiste únicamente en recuperar información.

Consiste también en interesarnos por el mundo que se está construyendo alrededor de ella.

La escucha no es inocente

Podemos pensar la escucha como una capacidad receptiva: alguien habla y nosotros le ofrecemos atención.

Pero nuestra manera de escuchar también modifica a quien habla.

Si interrumpimos cada explicación, la persona aprenderá a abreviarse. Si cada duda recibe una solución inmediata, quizá deje de explorar delante de nosotros. Si una emoción produce incomodidad, aprenderá a ocultarla. Si una diferencia encuentra curiosidad, probablemente se atreva a desarrollarla mejor.

Nuestra escucha participa en aquello que el otro puede llegar a decir.

Esto significa que escuchar no es solamente recibir una conversación.

También es ayudar a darle forma.

Y aquí aparece una responsabilidad que suele pasar inadvertida: mediante la calidad de nuestra escucha podemos ampliar o reducir el pensamiento disponible en el encuentro.

Una buena pregunta puede ayudar a alguien a descubrir algo que todavía no sabía que pensaba.

Un silencio puede permitir que termine una idea.

Una verificación puede evitar que dos personas comiencen a defenderse de algo que nunca ocurrió.

Una curiosidad genuina puede hacer posible una verdad que hasta ese momento no encontraba lugar.

La claridad no garantiza comprensión

Llegamos entonces a una distinción que conviene conservar.

Podemos expresarnos con enorme claridad y aun así ser comprendidos de manera diferente de la que esperábamos.

Eso no vuelve inútil la claridad.

Al contrario: necesitamos cuidar nuestras palabras, precisar aquello que pedimos, explicar criterios, distinguir hechos de interpretaciones y evitar ambigüedades innecesarias.

Pero después de hacerlo todavía queda el otro.

Con su historia.

Su emoción.

Sus expectativas.

Su manera de interpretar.

Y queda, además, aquello que estamos construyendo entre nosotros.

Por eso la responsabilidad conversacional no termina diciendo:

“Yo fui claro.”

Necesita interesarse también por otra pregunta:

“¿Qué construimos como comprensión?”

La diferencia parece pequeña.

Cambia por completo nuestra manera de conversar.

La claridad pertenece principalmente a nuestra responsabilidad al expresarnos.

La comprensión necesita construirse entre nosotros.

La claridad es nuestra responsabilidad. La comprensión es una construcción compartida.

Entre ambas existe un territorio hecho de escucha, preguntas, verificación, curiosidad y disposición a descubrir que quizá el otro no entendió aquello que nosotros creíamos haber dicho.

O que nosotros tampoco habíamos entendido completamente lo que él intentaba decir.

Lo que ocurre después de escuchar

Tal vez podamos cerrar con una escena cotidiana.

Alguien nos dice algo difícil. Sentimos inmediatamente la respuesta. Tenemos argumentos. Incluso podemos estar convencidos de que nuestra lectura es correcta.

Y, por una vez, no respondemos todavía.

Preguntamos: “¿Hay algo más que necesite comprender antes de decirte cómo lo veo?”

Puede que no ocurra nada extraordinario.

O puede aparecer justamente aquello que faltaba.

Una información.

Una emoción.

Un miedo.

Una intención.

Una parte de responsabilidad.

Una verdad incómoda.

Quizá después respondamos exactamente lo que habríamos respondido antes.

Pero ya no estaremos respondiendo a la misma conversación.

Porque escuchar no garantiza acuerdo.

No elimina el conflicto.

No vuelve verdaderas todas las interpretaciones.

No nos obliga a renunciar al criterio.

Hace algo más elemental y, quizá por eso, más poderoso:

permite que aquello a lo que vamos a responder tenga primero la oportunidad de existir.

Lo que digo no es exactamente lo que el otro escucha.

Y lo que el otro escucha tampoco es necesariamente todo lo que yo dije.

Entre ambas cosas aparece un territorio que ninguna claridad puede eliminar por completo. Allí necesitamos encontrarnos.

No para conseguir que el otro finalmente entienda “lo correcto”, sino para construir suficiente comprensión compartida como para saber de qué estamos hablando, qué necesitamos hacer y de qué podremos hacernos responsables.

Porque conversar no consiste solamente en decir bien.

También consiste en descubrir, juntos, **qué fue realmente escuchado.**

CAPÍTULO 8

Interpretar: la realidad que construimos mientras escuchamos

Dos personas salen de la misma reunión.

Una dice:

“Fue un desastre. Nadie quiso comprometerse.”

La otra comenta:

“Me pareció una buena reunión. Por fin aparecieron las diferencias que veníamos evitando.”

Estuvieron en la misma sala. Escucharon las mismas intervenciones. Vieron los mismos silencios y participaron de las mismas decisiones.

Y, sin embargo, no salieron de la misma reunión.

Cada una organizó aquello que ocurrió desde su propia manera de observar. Seleccionó ciertos elementos, les atribuyó importancia, relacionó unos hechos con otros y construyó una explicación capaz de darle coherencia a la experiencia.

Eso hacemos permanentemente.

Interpretamos.

No podríamos vivir sin hacerlo.

El problema comienza cuando olvidamos que lo estamos haciendo.

Necesitamos interpretar para vivir

La realidad humana nos entrega más información de la que podemos procesar conscientemente.

Vemos una expresión, escuchamos un tono, recordamos un antecedente, observamos una conducta y tratamos de comprender qué está ocurriendo. No esperamos disponer de todos los datos para comenzar a construir sentido.

Si alguien llega tarde por tercera vez, podemos pensar que está poco comprometido.

Si una persona guarda silencio durante una reunión, quizá concluimos que no está de acuerdo.

Si alguien responde brevemente a nuestro mensaje, podemos preguntarnos si está molesto.

Si un colaborador consulta reiteradamente decisiones que podría tomar, quizá interpretamos falta de autonomía.

Estas interpretaciones pueden ser correctas.

Ese no es el problema.

El problema es que, apenas aparecen, poseen una extraordinaria capacidad para **parecer hechos**.

“Está poco comprometido.”

“No le interesa.”

“Está a la defensiva.”

“No confía en mí.”

“Quiere evitar la responsabilidad.”

La hipótesis desapareció.

Quedó la realidad.

Y cuando eso ocurre, comenzamos a conversar no con la persona que tenemos delante, sino con la explicación que construimos acerca de ella.

Lo que ocurrió y lo que significa para mí

Una distinción elemental puede modificar profundamente nuestras conversaciones.

Una cosa es aquello que podemos observar.

Otra, aquello que interpretamos a partir de lo observado.

“Llegó a las 9:20 a una reunión convocada para las 9:00” describe algo que, en principio, otras personas podrían verificar.

“Es irresponsable” ya contiene una interpretación.

“Durante mi presentación miró varias veces su teléfono” se acerca a una observación.

“No le interesó lo que estaba diciendo” atribuye un significado.

“En las últimas tres decisiones me pidió autorización antes de actuar” describe una recurrencia.

“No tiene criterio” la explica.

La interpretación puede incluso resultar acertada. Lo importante es no confundir su posible validez con su naturaleza.

Una interpretación puede ser verdadera sin dejar de ser una interpretación.

Esa pequeña diferencia nos devuelve una posibilidad que perdemos cuando convertimos inmediatamente nuestras conclusiones en hechos: la posibilidad de preguntar.

De la conducta a la identidad

Existe un salto interpretativo especialmente peligroso.

Observamos algo que alguien hizo y terminamos diciendo quién es.

Incumplió un compromiso.

Es irresponsable.

No aportó durante una reunión.

Es pasivo.

Cuestionó una decisión.

Es conflictivo.

Necesitó ayuda.

Es dependiente.

Cometió un error.

Es incompetente.

El tránsito ocurre con enorme facilidad porque las identidades parecen explicar mejor el mundo que las conductas. Si alguien "es irresponsable", ya no necesitamos investigar demasiado por qué incumplió. Si "es resistente al cambio", podemos interpretar sus objeciones como manifestaciones de una característica personal.

La explicación nos tranquiliza.

Pero puede empobrecer nuestra capacidad de intervenir.

Porque las conductas ocurren en contextos, responden a aprendizajes, capacidades, incentivos, miedos, historias y

relaciones. A veces revelarán efectivamente patrones personales que necesitan ser confrontados. Otras veces estaremos atribuyendo a una persona aquello que el sistema viene produciendo.

Un integrante del equipo consulta todas las decisiones.

Podríamos concluir que carece de iniciativa.

Pero quizá durante meses aprendió que decidir sin consultar era arriesgado porque cada diferencia con el criterio de su líder terminaba siendo corregida.

La conducta existe.

La explicación todavía necesita investigación.

Cuando convertimos demasiado pronto una conducta en identidad, dejamos de diagnosticar y empezamos a sentenciar.

Nuestra interpretación selecciona evidencia

Una vez que construimos una explicación, empezamos a mirar desde ella.

Si considero que alguien es poco comprometido, notaré con mayor facilidad sus retrasos que sus esfuerzos. Si creo que mi jefe no confía en mí, una pregunta de seguimiento puede convertirse rápidamente en nueva evidencia de control. Si he concluido que un colega quiere protagonismo, sus intervenciones más visibles reforzarán mi lectura.

No necesitamos mentirnos.

Nuestra atención hace buena parte del trabajo.

La interpretación organiza aquello que vemos y, después, aquello que vemos parece demostrar la interpretación.

Así pueden construirse círculos extraordinariamente resistentes:

Interpreto → selecciono evidencia → confirmo → actúo desde mi certeza → produzco una reacción → utilizo esa reacción como nueva evidencia.

Imaginemos que pienso que alguien está a la defensiva.

Le hablo entonces con mayor firmeza para evitar que "evada" su responsabilidad. La persona percibe acusación y comienza efectivamente a defenderse.

Yo pienso:

"Lo sabía."

Mi interpretación acaba de participar en la producción de la evidencia que parecía confirmarla.

Esto no significa que inventemos toda la realidad.

Significa que **participamos en algunas de las realidades relacionales que después utilizamos para demostrar que teníamos razón**.

Interpretamos intenciones que nunca vimos

Otra fuente frecuente de conflicto aparece cuando atribuimos intención.

"Lo hizo para dejarme mal."

"No respondió porque quiere evitarme."

"Me preguntó eso para controlarme."

"Lo dijo delante de todos para demostrar quién manda."

Quizá.

Las personas actúan con intenciones y algunas pueden ser exactamente esas.

Pero existe una diferencia enorme entre decir:

“Lo hiciste para desautorizarme”

y decir:

“Cuando planteaste esa diferencia delante del equipo interpreté que estabas cuestionando mi autoridad. Quiero saber cómo lo veías tú.”

La primera formulación presenta nuestra lectura como acceso directo al mundo interior del otro.

La segunda reconoce algo más honesto:

yo no vi tu intención; interpreté tu conducta.

Esta diferencia no debilita nuestra posición.

La vuelve investigable.

“Estoy interpretando que…”

Hay una expresión pequeña que puede transformar muchas conversaciones:

“Estoy interpretando que…”

“Estoy interpretando que no estás de acuerdo.”

“Estoy interpretando que esto te molestó.”

“Estoy interpretando que prefieres no asumir esa responsabilidad.”

“Estoy interpretando que mi decisión te hizo sentir que tu opinión no importaba.”

La frase introduce una distancia saludable entre nosotros y nuestra conclusión.

No dice:

“Esto es así.”

Dice:

“Esto es lo que estoy construyendo a partir de lo que observo.”

Y permite añadir:

“¿Es así?”

“¿Qué estoy dejando por fuera?”

“¿Cómo lo ves tú?”

La utilidad de esta práctica no consiste en llenar nuestras conversaciones de una fórmula artificial. No necesitamos comenzar cada intervención anunciando epistemológicamente que estamos interpretando.

Necesitamos desarrollar el hábito interior de recordar que lo hacemos.

A veces bastará cambiar:

“Estás molesto”

por:

“Te noto distinto. ¿Te pasó algo con lo que dije?”

La segunda formulación deja entrar al otro en la construcción del significado.

No toda interpretación necesita ser relativizada

Existe un riesgo al trabajar esta distinción: terminar creyendo que, como todo puede ser interpretado, nunca podemos afirmar nada con suficiente firmeza.

No es eso.

Hay hechos que podemos establecer razonablemente. Hay patrones sostenidos por evidencia. Hay conductas que necesitan ser nombradas con claridad. Hay situaciones en las que disponemos de información suficiente para tomar decisiones.

Si alguien incumplió seis compromisos consecutivos, no necesitamos comportarnos como si no supiéramos nada.

Podemos decir:

“En las últimas seis semanas acordamos seis entregas y ninguna ocurrió en la fecha comprometida. Necesitamos abordar este patrón.”

Lo que conviene evitar es el salto innecesario:

“Eso demuestra que no te importa tu trabajo.”

Podemos actuar con firmeza sobre aquello que conocemos sin fingir certeza sobre aquello que todavía estamos interpretando.

La humildad interpretativa no es indecisión.

Es precisión.

La emoción también interpreta

En el capítulo anterior vimos que escuchamos desde una emoción. Ahora podemos observar la consecuencia: diferentes estados emocionales vuelven plausibles diferentes interpretaciones.

Desde el miedo, una demora puede parecer amenaza.

Desde la rabia, una explicación puede sonar a excusa.

Desde la vergüenza, una observación puede convertirse en juicio sobre nuestra identidad.

Desde la confianza, la misma diferencia puede sentirse como contribución.

Esto no significa que debamos esperar a estar emocionalmente neutros para interpretar correctamente. Esa neutralidad probablemente no existe.

Significa que podemos incluir nuestra emoción dentro del campo de observación.

“Estoy muy molesto y noto que estoy interpretando todo lo que dices como una justificación. Necesito asegurarme de que estoy comprendiendo.”

Esa frase no elimina el enojo.

Evita que el enojo se disfrace de objetividad.

Hay momentos en los que reconocer desde dónde estamos mirando resulta más responsable que seguir defendiendo aquello que vemos.

Las historias quieren completarse

Nuestra mente parece tener poca tolerancia por los vacíos.

Un mensaje no recibe respuesta.

Algo ocurrió.

No sabemos qué.

Pero muy pronto aparece una historia.

“Está molesto conmigo.”

“No le interesó.”

“Lo está haciendo deliberadamente.”

“Seguro habló con alguien.”

Cuanto más importante sea la relación, mayor puede ser nuestra necesidad de cerrar la incertidumbre.

Y una vez construida la historia, empezamos a sentir emociones coherentes con ella.

Nos preocupamos por algo que todavía no sabemos si ocurrió.

Nos enojamos con una intención que nadie ha confirmado.

Nos protegemos de un rechazo que quizá nunca existió.

Después llega finalmente la respuesta:

“Perdón. Estuve toda la mañana en urgencias con mi mamá.”

En segundos desaparece una realidad completa.

No cambió el hecho de que no hubiera respondido.

Cambió nuestra interpretación.

Esto debería producirnos una saludable modestia.

¿Cuántas veces estamos viviendo emocionalmente dentro de historias cuya evidencia todavía no conocemos?

Preguntar antes de completar

Cuando la relación lo permite, existe una alternativa extraordinariamente sencilla.

Preguntar.

“Vi que no respondiste mi mensaje. ¿Pasó algo?”

“Noté que no interviniste durante la reunión. ¿Cómo viste la decisión?”

“Cuando propuse el cambio te quedaste en silencio. Me gustaría saber qué estás pensando.”

La pregunta no garantiza verdad ni elimina toda ambigüedad.

Pero hace algo fundamental: introduce información allí donde antes solamente teníamos una historia.

Preguntar es una manera de impedir que nuestra imaginación tenga siempre la última palabra.

En organizaciones complejas, esta práctica puede evitar una enorme cantidad de desgaste. Equipos enteros pueden pasar semanas atribuyendo intenciones a otras áreas sin haber sostenido una sola conversación directa con ellas.

“Finanzas nunca entiende el negocio.”

“Operaciones siempre bloquea.”

“Comercial promete cualquier cosa.”

“Talento Humano vive desconectado de la realidad.”

Quizá existan problemas reales.

Pero cuando una organización reemplaza la investigación por etiquetas, sus interpretaciones empiezan a convertirse en fronteras.

Y después cada área encuentra evidencia de que las otras son exactamente como imaginaba.

Interpretar generosamente no significa ser ingenuos

Podría parecer entonces que debemos escoger siempre la interpretación más favorable.

Tampoco.

La ingenuidad interpretativa puede ser tan peligrosa como la sospecha permanente.

Hay personas que mienten, manipulan, incumplen deliberadamente o utilizan relaciones de poder de manera irresponsable. Hay patrones que merecen desconfianza y conductas que exigen protección.

La alternativa no es interpretar todo positivamente.

Es **interpretar con evidencia suficiente y mantener revisables nuestras conclusiones cuando la evidencia todavía no alcanza**.

Podemos decir:

“No sé cuál fue tu intención, pero esta conducta ocurrió tres veces y está produciendo este efecto. Necesitamos abordarla.”

No necesitamos conocer el interior de una persona para poner un límite.

Tampoco necesitamos convertirla en una identidad negativa para hacerlo.

La conversación madura puede ser prudente sin ser paranoica y confiada sin ser ingenua.

La interpretación también puede abrir posibilidades

Hasta aquí hemos hablado principalmente del riesgo de interpretar mal.

Pero interpretar no es solamente una fuente de error.

También es una capacidad extraordinariamente humana.

Gracias a ella podemos comprender contextos, reconocer patrones, imaginar posibilidades y encontrar sentidos que no estaban explícitamente formulados.

Un líder observa que alguien de su equipo comienza a asumir espontáneamente conversaciones difíciles y puede interpretar que existe allí una capacidad de liderazgo emergente.

Un mentor escucha una duda aparentemente técnica y descubre que detrás de ella puede existir una transición profesional más profunda.

Una pareja reconoce que una discusión repetida sobre asuntos pequeños quizá está expresando una necesidad que nunca consiguieron nombrar.

Las interpretaciones fecundas también necesitan verificación.

Pero pueden abrir mundos.

La cuestión no es dejar de interpretar.

Es aprender a relacionarnos responsablemente con nuestras interpretaciones.

Del juicio a la hipótesis

Quizá esta sea una de las transformaciones prácticas más importantes de este capítulo.

En lugar de utilizar nuestras interpretaciones como sentencias, podemos utilizarlas como hipótesis.

Sentencia:

“Mi equipo no tiene iniciativa.”

Hipótesis:

“Estoy observando que muchas decisiones siguen llegando hasta mí. Una posibilidad es que todavía no exista suficiente criterio para tomarlas; otra, que nuestra manera de responder cuando alguien decide haya enseñado que consultar resulta más seguro. Necesito investigar.”

La primera explicación nos dice quiénes son ellos.

La segunda abre un campo de acción.

Sentencia:

“No le importa.”

Hipótesis:

“Su conducta no muestra el nivel de involucramiento que necesito. No sé todavía qué lo explica.”

Sentencia:

“Es resistente.”

Hipótesis:

“Está objetando reiteradamente este cambio. Necesito comprender qué está viendo, qué intenta proteger y si existe información que yo no estoy considerando.”

Una hipótesis puede terminar confirmándose.

Pero mientras siga siendo hipótesis conserva algo precioso:

la posibilidad de aprender.

Las interpretaciones construyen relaciones

Hay una razón todavía más profunda para cuidar cómo interpretamos.

Nuestras interpretaciones no permanecen dentro de nosotros.

Se convierten en tono, preguntas, decisiones, distancia, confianza, control y expectativas. Empiezan a modificar nuestra conducta hacia el otro y, por esa vía, participan en la relación que construiremos con él.

Si interpreto que eres competente, quizá te ofrezca más espacio.

Si interpreto que eres frágil, puedo protegerte demasiado.

Si interpreto que eres poco confiable, aumentaré controles.

Si interpreto que eres conflictivo, escucharé tus objeciones desde la defensa.

Con el tiempo, la persona puede empezar a responder a ese trato.

Entonces aparece una paradoja inquietante:

podemos contribuir a producir parte de aquello que nuestra interpretación esperaba encontrar.

No controlamos al otro.

Pero nuestras interpretaciones participan en el "entre".

Por eso interpretar no es un acto privado sin consecuencias.

Es una forma silenciosa de comenzar a relacionarnos.

Cuando varias interpretaciones pueden coexistir

Algunas conversaciones se atascan porque suponemos que una sola interpretación puede sobrevivir.

"Lo que ocurrió fue esto."

"No. Lo que ocurrió fue aquello."

Cada persona intenta reemplazar la versión del otro con la propia.

Pero a veces dos interpretaciones pueden contener simultáneamente partes relevantes de la experiencia.

Un líder piensa:

“Necesitábamos decidir rápido.”

Su equipo piensa:

“No tuvimos oportunidad real de participar.”

Ambas cosas pueden ser ciertas.

La urgencia existía.

Y la participación fue insuficiente.

Una persona dice:

“Necesitaba espacio.”

La otra:

“Yo viví tu distancia como abandono.”

Una experiencia no cancela necesariamente la otra.

Cuando dejamos de utilizar nuestra interpretación para borrar la del otro, aparece una pregunta diferente:

¿Qué podemos comprender si ponemos ambas perspectivas delante de nosotros?

No buscamos una verdad diplomática situada exactamente a mitad de camino.

Buscamos una comprensión más amplia que pueda contener aquello que cada observador estaba en condiciones de ver.

A veces la conversación madura no resuelve cuál interpretación ganó.

Construye una mirada que antes ninguno poseía.

El rigor de distinguir

Podemos incorporar una práctica sencilla a nuestras conversaciones importantes.

Antes de reaccionar, distinguir tres cosas:

¿Qué observé?

¿Qué interpreté?

¿Qué necesito verificar?

Por ejemplo:

Observé: "Durante la reunión presenté tres alternativas y no hiciste ninguna intervención."

Interpreté: "No te interesó participar."

Necesito verificar: "¿Qué estaba ocurriendo para ti durante la conversación?"

O:

Observé: "Acordamos que tomarías esta decisión y finalmente me consultaste antes de hacerlo."

Interpreté: "Todavía no confías en tu propio criterio."

Necesito verificar: "¿Qué hizo que consideraras necesario consultarme?"

La práctica parece sencilla.

Lo es.

Lo difícil es recordar utilizarla cuando nuestra interpretación ya nos parece evidente.

Porque cuanto más seguros estamos de saber lo que ocurre, menos curiosidad sentimos por investigarlo.

Y justamente allí puede ser más necesaria.

La pregunta antes de la certeza

No podemos suspender indefinidamente nuestras interpretaciones. Necesitamos decidir, actuar, evaluar riesgos y formar criterio.

La madurez no consiste en vivir diciendo "todo depende".

Consiste en aprender cuándo tenemos evidencia suficiente para afirmar y cuándo necesitamos conservar una pregunta.

A veces podremos decir:

"Esto ocurrió."

Otras veces será más responsable decir:

"Esto es lo que estoy interpretando."

La diferencia entre ambas expresiones puede parecer pequeña.

Pero protege algo enorme: nuestra capacidad de seguir aprendiendo de la realidad en lugar de obligarla a confirmar aquello que ya pensamos.

Tal vez podamos llevarnos una sola pregunta de este capítulo.

Cuando una conversación empiece a cerrarse, cuando una emoción aumente o cuando sintamos que ya sabemos exactamente quién es el otro y por qué está actuando así, preguntarnos:

¿Estoy observando lo que ocurrió o ya estoy viviendo dentro de la historia que construí para explicarlo?

No siempre descubriremos que estábamos equivocados.

Ese no es el propósito.

El propósito es recordar que nuestra interpretación es una manera de acercarnos a la realidad.

No la realidad completa.

Y cuando somos capaces de sostener esa diferencia, ocurre algo profundamente humano: el otro recupera la posibilidad de mostrarnos algo que todavía no sabíamos.

También nosotros.

Porque interpretar es inevitable.

Convertir cada interpretación en certeza no lo es.

Y quizá una de las formas más maduras de conversar consista precisamente en aprender a caminar con nuestras interpretaciones suficientemente cerca para aprovechar lo que nos muestran y suficientemente lejos para que no nos impidan seguir viendo.

CAPÍTULO 9

El texto y el metatexto

Toda conversación dice algo y, al mismo tiempo, dice algo acerca de la relación.

A veces ambas cosas coinciden con bastante limpieza. Decimos "confío en tu criterio" y la manera como escuchamos, preguntamos y respondemos confirma esa confianza.

Otras veces no.

Podemos decir "quiero conocer tu opinión" y responder defensivamente a cada diferencia. Podemos afirmar "esto es un espacio seguro" y reaccionar con frialdad cuando alguien trae una mala noticia. Podemos declarar "trabajamos como equipo" y tomar decisiones que enseñan que algunas voces pesan mucho más que otras.

Las palabras dicen una cosa.

La experiencia puede decir otra.

Por eso no basta escuchar únicamente el contenido visible de una conversación. Necesitamos aprender a observar también aquello que el encuentro está diciendo sobre nosotros mientras intentamos resolver el asunto que nos ocupa.

Llamaremos **texto** a lo que expresamente decimos.

Y **metatexto** a lo que la conversación va comunicando acerca de la relación.

Lo que decimos y lo que enseñamos mientras lo decimos

El texto suele ser relativamente fácil de identificar:

“Necesito este informe mañana.”

“No estoy de acuerdo.”

“Quiero que tomes esta decisión.”

“Necesitamos revisar lo que ocurrió.”

El metatexto aparece en otras preguntas:

¿Confías en mí?

¿Mi criterio importa?

¿Puedo equivocarme aquí?

¿Esperas que piense o que obedezca?

¿Puedo decirte algo que no quieres escuchar?

¿Estamos intentando comprender o solamente terminar esta conversación?

Nadie necesita formular estas preguntas en voz alta para que estén presentes.

Se responden mediante la experiencia.

Un líder puede decir:

“Quiero que tomes más decisiones por tu cuenta.”

Ese es el texto.

Pero si después cuestiona cada decisión que habría tomado de manera diferente, puede comenzar a construirse otro mensaje:

“Decide, siempre que decidas como yo.”

Ese es el metatexto.

Y, con el tiempo, puede ser mucho más educativo que la frase original.

Formalmente puede terminar. Relacionalmente puede comenzar

Una conversación puede cumplir perfectamente su objetivo visible.

El informe queda corregido.

La decisión se toma.

El error se reconoce.

La reunión termina.

Y, sin embargo, alguien sale pensando que su criterio no importa, que quedó expuesto innecesariamente, que pedir ayuda tiene un costo o que la invitación a participar era solamente decorativa.

Formalmente, el asunto terminó.

Relacionalmente, quizá apenas comenzó.

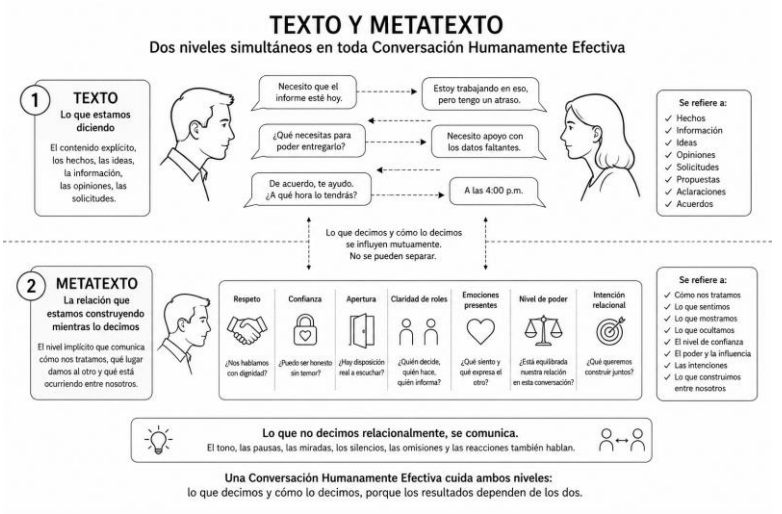
Esto explica por qué algunas conversaciones parecen exitosas en el corto plazo y resultan costosas después.

Un líder consigue cumplimiento inmediato mediante una intervención dura. La tarea se resuelve. Pero, a partir de entonces, el equipo empieza a consultar más, asumir menos riesgos o traer problemas solamente cuando ya tiene preparada una solución.

El texto produjo resultado.

El metatexto produjo aprendizaje.

Y ambos forman parte de la conversación.



El metatexto no es un mensaje secreto

Conviene evitar una confusión.

Hablar de metatexto no significa imaginar que detrás de cada frase existe un significado oculto que debemos descifrar como detectives.

No necesitamos interpretar cada pausa, gesto o silencio.

Tampoco podemos afirmar con certeza lo que otra persona experimentó sin preguntarle.

El metatexto no es lectura de mente.

Es una manera de observar **qué está ocurriendo relacionalmente mientras hablamos**.

Una persona puede decir:

“Entiendo.”

No sabemos todavía si eso significa acuerdo, cansancio, resignación, deseo de cerrar o simplemente comprensión.

La consciencia metatextual no concluye:

“Sé lo que realmente quiso decir.”

Pregunta:

“¿Qué está ocurriendo entre nosotros y qué evidencia tengo para pensarlo?”

Esa diferencia protege la conversación de otra forma de arrogancia: creer que podemos leer la relación mejor que quienes la están viviendo.

Cuando texto y metatexto se contradicen

Las contradicciones son especialmente reveladoras.

“Quiero que seas autónomo.”

Pero toda decisión importante debe volver a mí.

“Puedes decirme lo que piensas.”

Pero cada diferencia recibe una explicación defensiva.

“Confío en ustedes.”

Pero la información se comparte solamente cuando ya no existe posibilidad de cuestionar la decisión.

“Los errores son oportunidades de aprendizaje.”

Pero quien se equivoca queda marcado durante meses.

El problema no está necesariamente en que las declaraciones sean falsas.

Muchas veces expresan aspiraciones genuinas.

La dificultad aparece porque la experiencia enseña algo distinto.

Y cuando discurso y experiencia compiten durante suficiente tiempo, las personas aprenden a confiar menos en las declaraciones y más en las consecuencias.

El metatexto se vuelve creíble por repetición.

El metatexto también puede confirmar

No todo metatexto contradice el texto.

Hay conversaciones especialmente poderosas porque ambos niveles se sostienen mutuamente.

“Necesito que asumas esta responsabilidad.”

Y la manera de conversar comunica:

“Creo que puedes hacerlo.”

“Esto no alcanzó el estándar.”

Y el tono, las preguntas y la claridad preservan otro mensaje:

“Tu dignidad no está en discusión.”

“No estoy de acuerdo con tu propuesta.”

Y la conversación confirma:

“Tu voz sigue teniendo lugar.”

“Necesito tomar esta decisión.”

Y la manera de explicarla comunica:

“Que la autoridad me corresponda no vuelve irrelevante tu perspectiva.”

Cuando texto y metatexto se alinean, la relación gana coherencia.

No porque todo resulte cómodo.

Porque lo dicho y lo vivido dejan de contradecirse.

Toda pregunta tiene metatexto

Las preguntas ofrecen un ejemplo especialmente claro.

“¿Por qué hiciste eso?”

Puede ser una pregunta genuina.

También puede funcionar como acusación.

“¿Qué propones?”

Puede expresar confianza en el criterio del otro.

O puede ser una manera elegante de trasladarle un problema sin ofrecer apoyo.

“¿Necesitas ayuda?”

Puede comunicar disponibilidad.

O insinuar que dudamos de la capacidad de la persona.

La diferencia no reside exclusivamente en las palabras.

Depende del tono, el momento, la historia y aquello que ocurre después.

Por eso una pregunta técnicamente impecable puede producir una experiencia muy distinta de la que imaginamos.

La calidad de una pregunta no depende solamente de su formulación.

Depende también del lugar relacional desde el cual la hacemos.

También las correcciones tienen metatexto

Corregir a alguien parece una actividad centrada principalmente en el texto.

Esto ocurrió.

Este estándar no se cumplió.

Necesitamos modificar esta conducta.

Pero la manera de corregir enseña simultáneamente algo acerca de la persona y de la relación.

Podemos decir:

“Este resultado no cumple lo acordado. Revisemos dónde estuvo la brecha y qué necesitas hacer diferente.”

El texto es exigente.

El metatexto puede comunicar:

“Puedes hacerte responsable sin dejar de ser digno.”

También podríamos decir:

“Sabía que esto iba a pasar contigo.”

El problema ya no es solamente el resultado.

La conversación empieza a enseñar:

“Tu error dice quién eres.”

Por eso algunas personas salen de una corrección pensando en cómo mejorar.

Otras salen pensando en cómo protegerse.

La diferencia no está solamente en lo que se corrigió.

Está también en lo que la conversación hizo significar acerca de ellas.

La ayuda también educa

Algo parecido ocurre cuando ayudamos.

Alguien trae un problema y respondemos inmediatamente:

"Haz esto."

Quizá resolvamos con rapidez.

Pero si esa secuencia se repite, el metatexto puede empezar a comunicar:

"Cuando algo se complica, necesitas de mí para pensar."

Otra persona podría responder:

"¿Qué estás viendo?"

"¿Qué alternativas consideraste?"

"¿Dónde necesitas realmente mi ayuda?"

El proceso quizá tome más tiempo.

Pero puede empezar a construirse otro mensaje:

"Confío en que puedes desarrollar criterio."

No necesitamos convertir toda ayuda en una sesión de desarrollo. Hay momentos para responder directamente.

Pero conviene recordar que cada ayuda entrega dos cosas:

una respuesta al problema

y una experiencia acerca de la capacidad de quien pide ayuda.

Las relaciones también enseñan mediante aquello que hacen sentir posible.

El metatexto del silencio

Incluso cuando nadie habla, la relación continúa produciendo significado.

Un líder escucha una objeción y guarda silencio.

Puede estar pensando.

Quien habló puede interpretar desaprobación.

Una pareja termina una discusión y no vuelve sobre el tema.

Puede ser una pausa necesaria.

O una forma de castigo.

Un equipo evita mencionar un conflicto que todos conocen.

Tal vez esté protegiendo temporalmente la continuidad del trabajo.

O quizá haya aprendido que ciertos asuntos no pueden nombrarse sin costo.

No todo silencio necesita ser explicado.

Pero algunos necesitan ser observados.

“Quedamos en silencio cuando apareció este tema. ¿Qué pasó para nosotros?”

La pregunta no supone conocer el significado.

Lo pone en conversación.

Cuando el verdadero asunto ya no está en el texto

Hay conversaciones en las que el contenido visible empieza a perder centralidad porque algo relacional se ha vuelto más importante.

Una discusión sobre un informe puede convertirse en una conversación sobre confianza.

Una diferencia aparentemente operativa puede estar diciendo:

“No siento que mi criterio tenga espacio aquí.”

Una discusión sobre horarios puede terminar revelando una tensión antigua acerca de reconocimiento.

Esto no significa que debamos psicologizar todo.

A veces un informe es simplemente un informe.

Pero cuando el mismo conflicto reaparece con disfraces distintos, conviene hacernos una pregunta:

¿Estamos intentando resolver en el texto algo que en realidad está ocurriendo en la relación?

Si la respuesta es sí, seguir discutiendo únicamente el asunto visible puede producir una ilusión de avance.

Cambiamos fechas.

Ajustamos tareas.

Revisamos procedimientos.

Y el mismo problema regresa porque aquello que lo alimentaba nunca entró en la conversación.

Hablar sobre cómo estamos hablando

Hay momentos en que una conversación necesita convertirse temporalmente en objeto de sí misma.

“No creo que estemos discutiendo solamente esta decisión.”

“Siento que cada vez que planteo una diferencia terminamos defendiéndonos.”

“Creo que estamos dejando de escucharnos.”

“Quiero cuidar cómo estamos teniendo esta conversación, no solamente lo que estamos intentando resolver.”

Este movimiento puede parecer extraño al principio.

Estamos hablando y, de repente, dejamos de hablar del problema para mirar **cómo estamos hablando del problema**.

Sin embargo, allí aparece una capacidad profundamente humana: observar el patrón mientras está ocurriendo.

Y aquello que puede ser observado puede empezar a cambiar.

No siempre será necesario detenernos.

Pero cuando la conversación comienza a producir más defensa que comprensión, más distancia que coordinación o más daño que solución, mirar el metatexto puede ser exactamente lo que necesitamos para poder regresar al texto.

Reparar no consiste solamente en aclarar

Supongamos que una frase produjo un efecto que no esperábamos.

Nuestra reacción inmediata puede ser:

“Eso no fue lo que quise decir.”

La aclaración puede ser necesaria.

Pero quizá resulte insuficiente.

Porque estamos intentando reparar el texto cuando lo que quedó afectado fue la relación.

Podríamos decir:

“Entiendo que la manera como lo dije pudo hacerte sentir que no confiaba en tu criterio. No era mi intención, pero comprendo que eso quedó entre nosotros.”

Ahora ocurre algo diferente.

No estamos renunciando a nuestra intención.

Estamos reconociendo que la conversación produjo una experiencia relacional que necesita atención.

Esto explica por qué algunas disculpas fracasan.

Se concentran en demostrar que el mensaje fue malinterpretado.

“Yo nunca dije eso.”

“No era lo que quería decir.”

“Lo entendiste de una manera que no corresponde.”

Todo puede ser cierto.

Y aun así faltar una parte:

¿Qué ocurrió entre nosotros mientras intentábamos decirlo?

A veces reparar exige aclarar palabras.

Otras veces exige reparar relación.

Y muchas veces necesita ambas.

El metatexto se acumula

Una sola conversación no define necesariamente una relación.

Pero las conversaciones repetidas comienzan a construir expectativas.

“Con él puedo preguntar.”

“Con ella es mejor llegar con una solución.”

“Cuando algo sale mal, aquí conviene avisar rápido.”

“Es mejor no plantear esa diferencia.”

“Puedo reconocer un error sin que se convierta en mi identidad.”

Estas frases no suelen aparecer en ningún manual.

Se aprenden viviendo.

Con el tiempo, el metatexto se convierte en memoria relacional y comienza a configurar la próxima conversación.

Sabemos qué conviene decir.

Como.

Cuando.

Y con qué costo.

En ese momento deja de ser solamente un fenómeno interpersonal.

Empieza a volverse cultura.

Las organizaciones también tienen metatexto

Una organización puede declarar una cosa y enseñar otra mediante sus prácticas.

“Las personas son nuestro principal activo.”

Pero las decisiones que las afectan se comunican tarde y sin contexto.

“Queremos innovación.”

Pero los errores permanecen durante años en la memoria informal.

“Promovemos colaboración.”

Pero los sistemas de reconocimiento premian principalmente resultados individuales.

“Valoramos el bienestar.”

Pero responder mensajes a cualquier hora se convierte en señal de compromiso.

El texto institucional vive en valores, políticas, discursos y presentaciones.

El metatexto vive en la experiencia.

Y cuando ambos divergen, las personas descubren muy rápido cuál gobierna realmente.

Por eso comprender una cultura exige mirar no solamente aquello que una organización declara, sino **qué aprende la gente de la manera como allí se conversa, se decide, se corrige y se reconoce**.

La cultura también tiene subtexto relacional.

Una pequeña pedagogía en cada conversación

Toda conversación contiene una pedagogía que rara vez declaramos.

Enseñamos qué ocurre cuando alguien discrepa.

Cómo recibimos un error.

Cuánto valor tiene la palabra del otro.

Qué hacemos con la vulnerabilidad.

Qué significa pedir ayuda.

Qué sucede cuando alguien dice no.

No necesitamos proponérnoslo.

La relación aprende.

Esta idea importa especialmente para quienes lideran, forman, acompañan o cuidan.

Su influencia no reside únicamente en aquello que explican.

También está en aquello que hacen sentir posible.

Un líder puede enseñar responsabilidad mediante una conversación.

Pero puede enseñar simultáneamente miedo.

Puede enseñar claridad.

Y dependencia.

Puede enseñar exigencia.

Y dignidad.

El texto entrega contenido.

El metatexto enseña cómo se vive la relación alrededor de ese contenido.

No convertirnos en detectives de la relación

Desarrollar consciencia metatextual no significa vivir interpretando cada gesto.

Sería agotador y probablemente produciría exactamente el tipo de relaciones ansiosas que intentamos evitar.

Necesitamos criterios.

Hay tres señales especialmente útiles.

La primera es la **incongruencia**: cuando las palabras dicen una cosa y la experiencia parece decir otra.

La segunda es la **recurrencia**: cuando un patrón relacional aparece repetidamente bajo conversaciones distintas.

La tercera es la **consecuencia**: cuando una conversación aparentemente clara produce después conductas que no conseguimos explicar solamente por el contenido.

En esos momentos puede valer la pena investigar.

No adivinar.

Preguntar.

Dos resultados de una misma conversación

Podemos evaluar cualquier conversación importante mediante dos preguntas:

¿Qué resolvimos?

Y:

¿Qué ocurrió con la relación mientras lo resolvíamos?

La primera mira principalmente el texto.

La segunda nos obliga a observar el metatexto.

Necesitamos ambas.

Una conversación puede cuidar tanto la relación que evite resolver aquello que debía resolver.

También puede conseguir un resultado inmediato deteriorando el lugar desde el cual tendremos que seguir trabajando juntos.

La madurez consiste en dejar de tratarlos como adversarios.

Podemos exigir y cuidar.

Decidir y escuchar.

Corregir y preservar dignidad.

Cerrar un asunto y conservar la posibilidad de seguir conversando.

El resultado importa. Y también importa el lugar que queda después de alcanzarlo.

Lo que queda cuando terminamos de hablar

Al finalizar una conversación, las palabras desaparecen rápidamente.

Quizá recordemos algunas.

Pero algo permanece.

Una persona puede salir pensando:

“Puedo hablar con él.”

“Necesito protegerme.”

“Mi criterio cuenta.”

“Es mejor no equivocarme.”

“Puedo pedir ayuda.”

“Solo quieren que obedezca.”

“Nuestro desacuerdo no destruyó la relación.”

Esas conclusiones quizá nunca fueron pronunciadas.

Sin embargo, pueden ser la parte más duradera de la conversación.

Por eso, antes de terminar un encuentro importante, podemos hacernos una última pregunta:

¿Qué estoy enseñando acerca de nuestra relación mientras digo lo que necesito decir?

No siempre tendremos una respuesta.

Pero la pregunta modifica la manera de estar presentes.

Porque toda conversación posee un texto.

Y, mientras ese texto intenta resolver algo visible, otro mensaje va quedando entre nosotros.

A veces confirma nuestras palabras.

A veces las contradice.

A veces necesita reparación.

Y muchas veces será aquello que el otro recuerde cuando las palabras ya se hayan perdido.

El texto termina.

El metatexto continúa viviendo en la relación.

CAPÍTULO 10

Intención, impacto y consecuencia

“Pero yo no quise decir eso.”

Pocas frases aparecen con tanta frecuencia cuando una conversación comienza a complicarse.

La decimos porque necesitamos proteger algo verdadero: nuestra intención. Sabemos lo que queríamos hacer, recordamos desde dónde hablamos y sentimos que la reacción del otro atribuye a nuestras palabras un propósito que no reconocemos como propio.

“Solo quería ayudarte.”

“Mi intención era evitarte un problema.”

“Te lo dije porque confío en ti.”

“No estaba cuestionando tu capacidad.”

Y puede ser completamente cierto.

El problema comienza cuando convertimos esa verdad en la verdad completa.

Porque una conversación no ocurre solamente en el territorio de aquello que quisimos producir. Entra en la experiencia del otro, adquiere significancia, modifica la relación y, algunas veces, desencadena consecuencias que nunca estuvieron dentro de nuestros propósitos.

Nuestra intención importa.

Pero no viaja intacta hasta el otro.

La intención es el punto de partida

Sería injusto construir una teoría de la responsabilidad conversacional en la que la intención careciera de importancia.

No es lo mismo equivocarnos intentando ayudar que buscar deliberadamente hacer daño. No es lo mismo producir un efecto inesperado que manipular conscientemente una situación. La intención habla de aquello que pretendíamos hacer posible y constituye una dimensión moral de nuestros actos.

Por eso necesitamos preguntarnos antes de algunas conversaciones:

¿Qué quiero hacer posible aquí?

¿Quiero comprender?

¿Corregir?

¿Coordinar?

¿Poner un límite?

¿Reparar?

¿Tomar una decisión?

¿Ayudar a alguien a pensar?

¿Conseguir simplemente que haga lo que yo ya decidí?

La pregunta importa porque podemos iniciar conversaciones aparentemente semejantes desde intenciones profundamente diferentes.

Un líder pregunta:

“¿Qué piensas?”

Puede estar genuinamente dispuesto a escuchar.

Puede querer verificar que el otro coincida con él.

Puede buscar que la persona llegue por sí misma a una conclusión que él ya decidió.

Las palabras todavía no revelan toda la intención.

Pero la intención orientará buena parte de aquello que hagamos después.

Por eso conviene reconocerla.

No para defendernos con ella al final, sino para conducirnos mejor desde el principio.

Lo que quisimos producir no es necesariamente lo que ocurrió

Imaginemos una conversación sencilla.

Una gerente observa que uno de sus colaboradores parece sobrecargado y le dice:

“Déjame ayudarte. Yo termino esta parte.”

Su intención es cuidar.

La persona acepta.

La tarea sale bien.

Aparentemente no existe ningún problema.

Pero si la misma secuencia se repite cada vez que aparece presión, algo puede comenzar a cambiar. El colaborador podría interpretar que su jefe no confía completamente en su capacidad para resolver situaciones difíciles. Quizá consulte antes,

arriesgue menos o espere intervención cuando la dificultad aumenta.

La gerente quería ayudar.

Y ayudó.

Pero, al mismo tiempo, pudo haber participado sin proponérselo en la construcción de dependencia.

¿Significa esto que fue culpable de todo lo que el otro sintió o hizo después?

No.

Significa algo más exigente y más razonable: **la intención no agota nuestra responsabilidad por aquello en cuya producción participamos.**

Ahí necesitamos distinguir tres territorios.

La **intención** responde:

¿Qué quería hacer posible?

El **impacto** pregunta:

¿Qué experiencia produjo inicialmente mi intervención en el otro o en la relación?

Y la **consecuencia** nos lleva más lejos:

¿Qué empezó a ocurrir después?

Las tres dimensiones están relacionadas.

No son equivalentes.

El impacto pertenece a la experiencia

Cuando alguien nos dice:

“Eso me hizo sentir que no confiabas en mí”,

es tentador responder:

“Pues lo entendiste mal, porque yo sí confío en ti.”

Quizá efectivamente confiamos.

Pero estamos respondiendo a una experiencia con una declaración acerca de nuestra intención.

Son planos diferentes.

Podríamos decir:

“No era eso lo que quería transmitir. Quiero entender qué ocurrió para que lo vivieras de esa manera.”

Esta respuesta no acepta automáticamente que la interpretación del otro sea correcta.

Tampoco niega nuestra intención.

Hace algo más útil: reconoce que existe una experiencia que merece ser comprendida.

El impacto no demuestra por sí solo nuestra culpabilidad.

Pero tampoco desaparece porque no lo hayamos querido.

La experiencia del otro no define por completo nuestra intención; nuestra intención tampoco puede borrar la experiencia del otro.

Entre ambas necesitamos conversar.

Impacto no significa verdad absoluta

Aquí necesitamos una precaución importante.

Si afirmáramos que toda experiencia subjetiva del otro determina lo que realmente hicimos, convertiríamos la responsabilidad en algo imposible.

Alguien puede interpretar una pregunta legítima como una agresión.

Puede vivir un límite necesario como falta de afecto.

Puede experimentar una corrección respetuosa como injusticia.

Puede atribuirnos intenciones que nunca tuvimos.

El hecho de que una persona haya experimentado algo no convierte automáticamente su interpretación en descripción objetiva de nuestros actos.

Pero su experiencia sigue siendo real como experiencia.

Esta diferencia es fundamental.

Podemos decir:

“Comprendo que lo viviste como una descalificación. Yo no veo que haya intentado descalificarte y necesito conservar esa diferencia. Pero sí quiero comprender qué produjo esa experiencia y revisar qué me corresponde.”

La responsabilidad conversacional no exige elegir entre dos extremos:

“Si te afectó, yo soy culpable.”

o

“Como no era mi intención, el problema es tuyo.”

Entre ambos existe un territorio mucho más adulto: investigar qué ocurrió, distinguir responsabilidades y decidir qué necesita hacerse ahora.

La consecuencia aparece después

El impacto puede sentirse durante la conversación.

La consecuencia, en cambio, suele revelarse más tarde.

Una persona sale de una reunión sintiéndose poco escuchada.

Ese es un impacto posible.

Durante las semanas siguientes deja de plantear objeciones.

Esa es una consecuencia.

Un colaborador recibe una corrección delante de sus compañeros y experimenta vergüenza.

Impacto.

Después comienza a ocultar los errores hasta tener una explicación preparada.

Consecuencia.

Un líder escucha con serenidad una mala noticia y pregunta qué necesitan hacer ahora.

El equipo experimenta que puede hablar sin ser destruido.

Impacto.

La próxima vez informa un riesgo más temprano.

Consecuencia.

La conversación ya terminó.

Sus efectos siguen trabajando.

Por eso algunas conversaciones solo pueden comprenderse completamente cuando observamos lo que ocurrió después.

Las palabras terminan antes que sus consecuencias.

Una conversación puede ganar el día y perder el futuro

Esta distinción resulta especialmente importante en el liderazgo.

Hay intervenciones extraordinariamente eficaces en el corto plazo.

El líder eleva el tono.

Exige una respuesta inmediata.

Toma el control.

El equipo actúa.

El resultado aparece.

Podría concluirse que la conversación funcionó.

Y quizá funcionó para aquello que necesitaba ocurrir ese día.

Pero ¿qué aprendió el sistema?

Si aprendió que bajo presión conviene esperar al líder, que disentir retrasa, que equivocarse tiene un costo demasiado alto o que la mejor estrategia consiste en obedecer rápidamente, el resultado inmediato puede haber comprado una dependencia futura.

A veces una conversación gana el día y pierde el futuro.

Lo contrario también puede ocurrir.

Una conversación puede tomar más tiempo porque el líder necesita escuchar perspectivas, aclarar criterios y permitir que

alguien construya una decisión. En el corto plazo parece menos eficiente.

Pero si la próxima situación semejante puede resolverse sin su intervención, aquella conversación produjo algo más que un resultado.

Produjo capacidad.

No toda conversación necesita hacer ambas cosas en la misma medida.

Una emergencia puede exigir dirección inmediata.

Pero incluso entonces conviene recordar que aquello que hacemos repetidamente bajo presión también enseña cómo funcionará el sistema cuando vuelva a estar bajo presión.

La consecuencia también puede corregir nuestra interpretación

Hasta ahora hemos pensado principalmente en las consecuencias como efectos de la conversación.

Pero también pueden ofrecernos información.

Un líder dice:

“Quedamos perfectamente claros.”

Durante los días siguientes recibe cinco consultas sobre aquello que supuestamente había quedado claro.

Las consultas son consecuencia.

Y también evidencia.

Quizá la conversación no produjo la comprensión que imaginaba.

Una gerente afirma:

“Les he dado autonomía.”

Sin embargo, todas las decisiones relevantes siguen llegando hasta ella.

Puede interpretar falta de iniciativa.

Pero también podría preguntarse si la conducta del equipo está revelando algo acerca de la manera como esa autonomía fue construida.

Las consecuencias permiten mirar hacia atrás.

Nos ayudan a evaluar no solamente qué ocurrió después, sino **qué tan acertada era nuestra lectura de lo que creíamos haber construido**.

En ese sentido, la realidad conversa con nosotros.

Nos devuelve evidencia.

Cuando el comportamiento contradice las palabras

Una organización declara:

“Queremos que los problemas se informen temprano.”

Pero cuando alguien trae una dificultad todavía incompleta recibe una batería de preguntas que suenan a interrogatorio:

“¿Cómo dejaron que pasara?”

“¿Quién fue responsable?”

“¿Por qué no lo previeron?”

“¿Ya tienen solución?”

Nadie ha prohibido informar problemas.

El discurso continúa intacto.

Pero las personas empiezan a aprender que resulta más seguro esperar hasta comprender bien lo ocurrido y, si es posible, llegar con una solución.

Meses después, la dirección se pregunta:

"¿Por qué nos enteramos siempre tan tarde?"

La respuesta puede no estar en ninguna instrucción formal.

Puede estar en la consecuencia acumulada de muchas conversaciones.

El sistema aprendió.

Por eso, cuando una conducta organizacional nos desconcierta, una pregunta fecunda es:

¿Qué experiencias recurrentes podrían estar haciendo razonable que las personas actúen de esta manera?

No para justificar cualquier conducta.

Para comprender qué estamos enseñando mientras intentamos cambiarla.

La buena intención también puede producir daño

Hay algo especialmente difícil de aceptar: podemos producir efectos indeseables precisamente mientras intentamos hacer el bien.

Un padre protege tanto que dificulta autonomía.

Un mentor ofrece tanta experiencia que deja poco espacio para el criterio del otro.

Un líder acompaña tanto que su equipo aprende a necesitarlo.

Una persona evita una conversación difícil para no herir y permite que el problema crezca.

Alguien suaviza tanto una retroalimentación que el otro nunca comprende la gravedad de aquello que necesita modificar.

La intención era cuidar.

La consecuencia pudo ser otra.

Esto no convierte el cuidado en un error.

Nos obliga a hacerlo más consciente.

Porque la calidad humana de una conversación no puede evaluarse únicamente por la nobleza de aquello que pretendíamos.

También necesita mirar aquello que nuestra manera de cuidar hizo posible.

Las buenas intenciones merecen respeto. No inmunidad.

La responsabilidad comienza después de descubrir el impacto

No podemos conocer de antemano todas las consecuencias de nuestras palabras.

Ningún modelo conversacional eliminará la incertidumbre humana.

Podemos actuar con cuidado y aun así equivocarnos.

Por eso una ética razonable de la conversación no debería exigir omnisciencia.

Debería exigir capacidad de respuesta.

Descubrimos que algo produjo un efecto que no esperábamos.

¿Qué hacemos entonces?

Podemos defender inmediatamente nuestra intención.

“Eso no fue lo que quise decir.”

Podemos atribuir todo al otro.

“Siempre interpretas mal.”

Podemos culparnos de manera indiscriminada.

“Entonces todo fue culpa mía.”

O podemos asumir una posición más responsable:

“Eso no era lo que quería producir, pero necesito comprender cómo participé en que ocurriera.”

Esta formulación merece quedarse con nosotros.

No dice:

“Yo causé todo.”

Dice:

“No me declaro ajeno a aquello en cuya construcción participé.”

Ahí empieza una responsabilidad adulta.

Reparar no es corregir la versión del otro

Cuando existe impacto, nuestra primera tentación puede ser explicar.

“Déjame aclararte.”

“Lo que realmente quise decir…”

“Creo que no me entendiste.”

A veces la aclaración es necesaria.

Pero si llega demasiado pronto puede convertirse en una manera de defendernos antes de comprender.

Reparar suele comenzar mejor con otra secuencia:

“Quiero entender qué ocurrió para ti.”

“¿Qué parte de lo que dije produjo ese efecto?”

“Ahora comprendo mejor.”

“Esto era lo que yo pretendía, pero veo que no fue lo que ocurrió entre nosotros.”

“¿Qué necesitamos hacer con esto?”

Solo entonces nuestra intención puede regresar a la conversación sin funcionar como absolución.

La reparación no exige asumir responsabilidades que no nos corresponden.

Exige asumir las que sí.

Y después producir evidencia.

Porque si alguien dice:

“Entiendo que mi manera de intervenir te hizo sentir que no confiaba en ti”,

pero continúa revisando cada decisión con el mismo patrón, la explicación habrá cambiado.

La experiencia no.

La reparación empieza en las palabras. Se confirma en las consecuencias.

Pedir perdón no termina la consecuencia

Una disculpa puede ser profundamente reparadora.

Pero no posee poder mágico.

Hay impactos que necesitan tiempo.

Confianzas que requieren nueva evidencia.

Errores que exigen restitución.

Conductas que necesitan cambiar.

Consecuencias que deben asumirse, aunque exista arrepentimiento genuino.

“Perdón” puede abrir una puerta.

No necesariamente nos lleva hasta el otro lado.

Esto importa porque algunas personas utilizan involuntariamente la disculpa como mecanismo de cierre:

“Ya pedí perdón. ¿Qué más quieres?”

Quizá el otro no quiera nada más.

Quizá necesite observar que algo será diferente.

La conversación puede iniciar la reparación.

La conducta posterior decide si aquella reparación se vuelve creíble.

El aprendizaje completa la consecuencia

Supongamos que una conversación salió mal.

La comprendimos.

Reparamos.

Cambiamos una conducta.

¿Terminó allí?

Podría.

Pero existe una posibilidad adicional: aprender.

¿Qué no vimos?

¿Qué supuesto llevábamos?

¿Qué significancia produjo nuestra intervención?

¿Qué necesitamos hacer diferente la próxima vez?

Cuando la consecuencia se convierte en aprendizaje, el error deja de ser solamente algo que ocurrió.

Empieza a modificar nuestra capacidad.

Este movimiento resulta fundamental porque una conversación madura no se evalúa por la ausencia de equivocaciones.

Se evalúa también por lo que somos capaces de hacer con ellas.

Podemos representar el recorrido así:

Intención → Expresión → Escucha e interpretación → Significancia → Impacto → Decisión o acción → Consecuencia → Aprendizaje

No es una cadena rígida ni una teoría mecánica de causalidad.

Es un mapa para mirar aquello que normalmente simplificamos demasiado.

“Yo dije esto.”

“Él entendió aquello.”

“Pasó esto.”

Entre esos tres momentos existe un mundo.

Y aprender a observarlo aumenta nuestra capacidad de conversar.

No somos responsables de todo

Llegados a este punto necesitamos decir algo con absoluta claridad.

La responsabilidad conversacional tiene límites.

No somos responsables de todas las interpretaciones que alguien pueda construir sobre nuestras palabras.

No somos responsables de cada emoción que otra persona experimente.

No somos responsables de conductas que el otro elige realizar.

No podemos garantizar que una conversación honesta sea bien recibida ni evitar que alguien atribuya intenciones inexistentes.

La responsabilidad compartida no significa responsabilidad ilimitada.

Cada persona conserva agencia. Cada una interpreta. Decide. Actúa.

Y responde por aquello que le corresponde.

Pero reconocer esos límites no nos autoriza a instalarnos en el extremo contrario.

Tampoco somos completamente ajenos a los efectos previsibles de nuestra manera de conversar, especialmente cuando poseemos mayor poder, cuando existe recurrencia o cuando la evidencia ya nos mostró repetidamente una consecuencia.

No somos dueños absolutos del significado. Tampoco somos completamente ajenos a sus consecuencias.

Entre esas dos afirmaciones vive una ética suficientemente humana de la conversación.

La responsabilidad aumenta con la evidencia

Hay una diferencia moral importante entre producir una consecuencia inesperada y continuar produciéndola después de conocerla.

La primera vez quizá no sabíamos.

La segunda ya tenemos información.

La quinta existe un patrón.

Un líder descubre que sus preguntas son vividas como interrogatorios y producen ocultamiento. Puede considerar injusta parte de esa percepción. Pero si el mismo efecto aparece repetidamente con personas distintas, la pregunta ya no puede ser solamente:

"¿Por qué todos interpretan mal?"

Necesita incluir:

"¿Qué estoy haciendo yo que participa en esta recurrencia?"

No toda repetición demuestra causalidad.

Pero la recurrencia merece investigación.

La consciencia aumenta nuestra responsabilidad porque reduce la inocencia disponible.

Lo que una vez fue un efecto inesperado puede convertirse, si lo ignoramos, en una práctica sostenida.

La intención se formula antes. Su calidad se descubre después

Antes de una conversación podemos tener una intención hermosa.

Quiero desarrollar.

Cuidar.

Ayudar.

Escuchar.

Dar autonomía.

Construir confianza.

Después tendremos que mirar qué ocurrió.

¿La persona salió más capaz de pensar o más pendiente de nuestra aprobación?

¿Comprendió aquello de lo que debía hacerse responsable?

¿La relación puede sostener una verdad difícil?

¿La decisión produjo coordinación?

¿Apareció mayor claridad?

¿Se fortaleció la confianza?

¿La conducta posterior confirmó aquello que creíamos haber construido?

Esta mirada no invalida nuestra intención.

La somete a realidad.

Por eso podríamos decir:

La intención se formula antes de conversar. Su calidad se descubre después.

No porque el resultado sea la única medida moral de nuestros actos.

Sino porque una intención que nunca se interesa por sus efectos termina convirtiéndose en una historia que contamos acerca de nosotros mismos.

Siete preguntas para volver sobre una conversación

Después de una conversación importante podemos hacer un ejercicio breve.

No para analizarnos obsesivamente.

Para aprender.

¿Qué quería hacer posible?

Miro mi intención.

¿Qué expresé realmente?

Distingo mi propósito de mis palabras y conductas.

¿Qué comprendió el otro?

Me intereso por su escucha.

¿Qué llegó a significar entre nosotros?

Observo la dimensión relacional.

¿Qué decisión o acción produjo?

Miro el movimiento que siguió.

¿Qué ocurrió después?

Observo la consecuencia.

¿Qué aprendimos de ello?

Convierto experiencia en capacidad.

No necesitaremos hacer estas siete preguntas después de cada conversación.

Pero conviene aprender a tenerlas disponibles.

Porque nos ayudan a abandonar una medida demasiado pobre:

"¿Dije lo que quería decir?"

Y reemplazarla por otra mucho más completa:

"¿Qué hicimos posible mediante la conversación que tuvimos?"

Una ética de las consecuencias

Conversar humanamente no consiste en caminar con miedo a producir efectos.

Eso paralizaría cualquier relación verdadera.

Necesitamos decir cosas difíciles.

Poner límites.

Tomar decisiones.

Corregir.

Disentir.

Decir no.

Cerrar relaciones o responsabilidades cuando sea necesario.

Y aceptar que algunas de esas conversaciones producirán incomodidad.

El cuidado no consiste en eliminar todo impacto.

Consiste en evitar el daño innecesario, asumir aquello que nos corresponde y mantener suficiente consciencia para aprender de las consecuencias.

Podemos decir una verdad dolorosa sin humillar.

Podemos tomar una decisión impopular sin fingir que todos participaron en ella.

Podemos establecer una consecuencia sin reducir a la persona a su error.

Podemos reconocer un impacto sin renunciar a nuestro criterio.

Y podemos descubrir que nos equivocamos sin convertir esa equivocación en una amenaza para nuestra identidad.

Quizá eso sea parte de madurar conversacionalmente: dejar de necesitar que nuestra buena intención nos demuestre permanentemente que somos inocentes.

Y empezar a preguntarnos qué necesita ahora la realidad de nosotros.

Lo que una conversación deja andando

Hay conversaciones cuyos efectos desaparecen pocas horas después.

Otras continúan actuando durante años.

Una frase puede convertirse en cautela.

Una pregunta, en criterio.

Una humillación, en silencio.

Una oportunidad, en confianza.

Una corrección, en aprendizaje.

Una escucha, en permiso para volver a hablar.

No controlamos por completo ese proceso.

Pero participamos en él.

Y esa participación basta para exigirnos consciencia.

Antes de conversar podemos preguntarnos:

¿Qué quiero hacer posible?

Mientras conversamos:

¿Qué está ocurriendo entre nosotros?

Y después:

¿Qué empezó a ocurrir como consecuencia?

Las tres preguntas nos devuelven a tres tiempos de una misma responsabilidad.

Lo que pretendimos.

Lo que construimos.

Lo que dejamos andando.

Porque una conversación no termina necesariamente cuando pronunciamos la última palabra.

Termina, si alguna vez termina por completo, mucho después: en las decisiones que produjo, en las relaciones que modificó, en las conductas que enseñó y en las capacidades que ayudó a desarrollar o a disminuir.

Por eso nuestra intención importa profundamente.

Pero no tiene la última palabra.

La última palabra la tiene aquello que aprendemos a hacer responsablemente con lo que ocurrió después.

PARTE III

CONVERSACIONES HUMANAMENTE EFECTIVAS

Hasta aquí hemos aprendido, sobre todo, a mirar.

A reconocer que una conversación comienza antes de las palabras; que llegamos a ella con una manera de observar, una historia y un estado emocional; que aquello que decimos no viaja intacto hasta el otro y que entre nuestra intención y lo que finalmente ocurre aparecen la escucha, la interpretación, la significancia, el poder y una relación que también está siendo construida mientras hablamos.

Mirar todo eso cambia nuestra comprensión de una conversación.

Pero comprender no basta.

La vida nos pone delante situaciones en las que algo necesita ocurrir. Hay decisiones que tomar, diferencias que resolver, compromisos que construir, límites que establecer, errores que corregir, resultados que producir y personas que necesitan asumir responsabilidades que nadie podrá asumir por ellas.

Entonces aparece una pregunta distinta:

¿Cómo intervenir responsablemente en todo aquello que ahora somos capaces de observar?

La pregunta importa porque existe una tensión que probablemente todos conocemos.

Podemos cuidar tanto la conversación que terminemos evitando aquello que necesitaba ser dicho. Podemos comprender al otro, escuchar todas las perspectivas y conservar una relación amable mientras el problema continúa exactamente donde estaba.

Pero podemos cometer también el error contrario.

Podemos conseguir rápidamente aquello que necesitamos mediante presión, imposición o control y descubrir después que el resultado dejó detrás silencio, dependencia, resentimiento o una relación más pobre que aquella con la que comenzamos.

En un caso protegemos tanto a la persona que debilitamos la responsabilidad.

En el otro protegemos tanto el resultado que deterioramos a quienes deberán seguir produciéndolo.

Ninguna de las dos posibilidades parece suficiente.

Necesitamos aprender a sostener algo más exigente: conversaciones capaces de hacerse cargo de aquello que importa **sin reducir a la persona al problema que estamos intentando resolver con ella**.

Conversaciones donde pueda existir claridad sin humillación, exigencia sin destrucción, escucha sin evasión, autoridad sin silenciamiento y cuidado sin renunciar a la responsabilidad.

No porque todo tenga que terminar bien.

Hay conversaciones después de las cuales seguiremos en desacuerdo. Algunas necesitarán cerrar una posibilidad, establecer una consecuencia o confirmar un límite. Otras exigirán una decisión que no todos compartirán.

La efectividad humana no consiste en que todos salgamos satisfechos.

Consiste en que aquello que debía ser afrontado pueda serlo sin que, para resolverlo, necesitemos disminuir innecesariamente la humanidad de quienes participan.

Pero incluso eso todavía resulta insuficiente.

Porque una conversación puede ser respetuosa, clara y responsable y, sin embargo, dejarnos exactamente tan dependientes como antes.

Alguien trae un problema.

Lo escuchamos con cuidado.

Le damos una excelente respuesta.

El problema queda resuelto.

Y la próxima vez esa persona vuelve a necesitarnos exactamente de la misma manera.

Entonces aparece una pregunta más profunda:

¿Qué quedó disponible en la persona después de nuestra conversación?

¿Comprende algo que antes no comprendía?

¿Puede decidir algo que antes necesitaba delegar?

¿Posee ahora un criterio que podrá utilizar cuando vuelva a aparecer una situación semejante?

¿Puede hacerse responsable de algo que antes todavía necesitaba que otro sostuviera por ella?

Si nada de eso ocurrió, quizá tuvimos una conversación útil.

Pero todavía no necesariamente una conversación desarrolladora.

Allí comienza el territorio que recorreremos en esta Parte.

Llamaremos **Conversación Humanamente Efectiva** a una manera de intervenir mediante la conversación que busca simultáneamente hacerse cargo de la realidad, cuidar la condición humana de quienes participan y dejar disponible una mayor capacidad para comprender, decidir, actuar y responder responsablemente.

No será una receta.

Mucho menos un repertorio de frases correctas.

Habrá ocasiones en que hablaremos demasiado pronto, escucharemos desde nuestras defensas, atribuiremos intenciones, nos equivocaremos en una pregunta o descubriremos después que nuestra intervención produjo algo diferente de aquello que buscábamos.

Seguiremos siendo humanos.

La diferencia estará en desarrollar suficiente consciencia para reconocer qué está ocurriendo, suficiente criterio para intervenir y suficiente responsabilidad para revisar después aquello que nuestra intervención produjo.

Porque una conversación humanamente efectiva no necesita ser perfecta.

Necesita poder hacerse cargo de sus consecuencias.

Y empieza a existir cuando dejamos de medirla solamente por aquello que conseguimos durante el encuentro y comenzamos a preguntarnos qué puede hacer ahora el otro —o qué podemos hacer ahora juntos— que antes todavía no podíamos.

Esa pregunta cambia el horizonte.

Ya no conversamos solamente para resolver.

Conversamos también para desarrollar.

No buscamos que las personas dependan de mejores conversaciones con nosotros.

Buscamos que, como consecuencia de haberlas tenido, puedan vivir mejor las conversaciones que después tendrán sin nosotros.

Ese será el movimiento que comienza ahora.

De comprender la conversación a intervenir en ella.

De resolver problemas a construir capacidad.

Y, finalmente, de hablar con personas a reconocer que cada conversación puede participar en aquello que esas personas llegarán a ser capaces de hacer por sí mismas.

CAPÍTULO 11

Conversaciones Humanamente Efectivas

Llegados hasta aquí, quizá resulte difícil volver a pensar una conversación como un simple intercambio de palabras. Sabemos que entramos en ella antes de hablar, llevando una manera de observar, una historia, emociones y expectativas; sabemos también que aquello que decimos no llega intacto al otro, porque será escuchado, interpretado y dotado de significancia dentro de una relación que ya tiene memoria.

Todo eso amplía nuestra consciencia. Pero la vida nos exige algo más.

Hay momentos en los que no basta comprender lo que está ocurriendo. Necesitamos tomar una decisión, coordinar una acción, hacer una petición, corregir un incumplimiento, reparar un daño, poner un límite, acompañar a alguien frente a una dificultad o conseguir que algo cambie en la realidad.

Entonces aparece la pregunta que abre esta Parte: **¿cómo intervenir responsablemente en aquello que ahora somos capaces de observar?**

Cuando comprender no basta

Una líder percibe que el desempeño de una persona de su equipo ha disminuido durante varias semanas. Podría entrar a la conversación diciendo: "Últimamente estás muy descomprometido". Pero ya sabemos lo que ocurre cuando una interpretación se presenta como un hecho: la conversación puede abandonar rápidamente aquello que necesitamos comprender y convertirse en una defensa de identidad.

Por eso decide comenzar de otra manera. Describe lo que ha observado, pregunta qué está ocurriendo y descubre que la persona está intentando responder simultáneamente a prioridades provenientes de dos áreas diferentes. Al escucharla comprende algo que antes no veía; la persona, por su parte, reconoce que dejó avanzar el problema demasiado tiempo sin pedir ayuda ni advertir que no podía sostener ambos compromisos.

Ahora se comprenden mejor.

Pero todavía queda una pregunta: **¿qué harán con aquello que han comprendido?**

Necesitarán decidir prioridades, coordinar expectativas y hacerse responsables de aquello que corresponda a cada uno. La comprensión fue necesaria, pero no resolvió por sí misma la realidad que la hizo necesaria.

Esa diferencia marca la entrada a las Conversaciones Humanamente Efectivas.

Efectividad no es conseguir obediencia

Podríamos llamar efectiva a una conversación simplemente porque produjo aquello que queríamos. Alguien obedeció, aceptó una decisión, terminó una tarea o dejó de discutir. Sin embargo, el resultado inmediato puede engañarnos.

Es posible conseguir obediencia mediante miedo, silencio mediante autoridad, asentimiento mediante cansancio y cumplimiento mediante vigilancia. También podemos resolver rápidamente un problema sustituyendo el criterio de quien vino a pedir ayuda. En todos esos casos algo ocurrió, pero quizá debilitamos aquello que necesitaremos mañana.

Una conversación puede producir el comportamiento que necesitamos hoy y reducir la capacidad que necesitaremos después.

Por eso efectividad no significa conseguir que el otro haga lo que queremos. Significa intervenir de manera suficientemente buena para que aquello que importa pueda ser comprendido, decidido y llevado a la acción sin deteriorar innecesariamente a la persona, la relación o la capacidad futura.

Humanamente tampoco significa cómodamente

La palabra *humanamente* podría llevarnos al extremo contrario y hacernos imaginar conversaciones siempre amables, suaves y libres de tensión. Tampoco es eso.

Hay momentos en los que necesitamos decir algo difícil: “Esto no está funcionando”, “No cumpliste aquello que habíamos acordado”, “No puedo aceptar esta conducta”, “Esta decisión me corresponde y voy a tomarla”. Una conversación puede incomodar profundamente y seguir siendo humana.

La diferencia no está en evitar toda tensión, sino en impedir que la tensión necesaria se convierta en degradación innecesaria.

La humanidad no consiste en evitar la incomodidad. Consiste en no transformar la incomodidad necesaria en daño innecesario.

Por eso las dos palabras deben permanecer juntas: **humanamente efectivas**. Si conservamos solamente lo humano, podemos volvernos incapaces de afrontar aquello que necesita cambiar; si conservamos únicamente la efectividad, corremos el riesgo de obtener resultados deteriorando precisamente a quienes deberán seguir produciéndolos.

La persona, la relación y el resultado

Una Conversación Humanamente Efectiva necesita cuidar simultáneamente tres realidades que con frecuencia presentamos como adversarias: la persona, la relación y el resultado.

Podemos escuchar y decidir. Comprender una emoción y sostener un límite. Reconocer dignidad y exigir responsabilidad. Admitir nuestra parte sin apropiarnos de aquello que pertenece al otro. Cuidar la relación sin convertir su continuidad en el único resultado posible.

La persona importa porque ningún resultado nos autoriza a reducir a alguien al problema que estamos intentando resolver con él. La relación importa porque aquello que construimos entre nosotros condicionará muchas conversaciones futuras. Y el resultado importa porque conversar responsablemente no puede convertirse en una manera sofisticada de evitar la realidad.

La persona importa. La relación importa. El resultado también.

Desde allí podemos proponer una primera definición:

Una conversación es humanamente efectiva cuando logra transformar una intención en significado suficientemente compartido para producir decisiones y acciones responsables, cuidando simultáneamente a la persona, la relación y el resultado.

Suficientemente compartido no significa idéntico. Podemos comprendernos y seguir discrepando; una conversación puede terminar en un no, en una decisión que una de las partes no comparte, en un límite o incluso en un cierre. Lo humano no

reside en impedir esos desenlaces, sino en la manera como llegamos a ellos y respondemos por sus consecuencias.

Comprender tiene que conducir a alguna posibilidad

Una conversación puede ser profunda, honesta y reveladora y, aun así, no modificar nada. Hemos comprendido por qué ocurre el problema, reconocido emociones y escuchado versiones que antes no conocíamos, pero al terminar seguimos exactamente en el mismo lugar.

Entonces necesitamos una pregunta sencilla:

¿Qué vamos a hacer con aquello que ahora comprendemos?

A veces la respuesta será una decisión; otras, una petición, un compromiso, una reparación, una nueva conversación con alguien que no está presente, un cambio de regla o incluso la decisión consciente de esperar mientras obtenemos información. Lo importante es que comprender abra una relación diferente con la acción.

La comprensión amplía posibilidades. La responsabilidad decide qué hacemos con ellas.

Resolver y desarrollar

Imaginemos ahora a una persona que llega con un problema. Nosotros vemos con rapidez la solución y podemos decirle qué hacer. En muchas situaciones esa respuesta será exactamente la ayuda que necesita.

Pero otras veces existe una posibilidad adicional.

Podemos preguntarle qué está observando, qué cree que produce la situación, qué alternativas ve y cuál recomendaría. Tal vez terminemos tomando la misma decisión que habríamos propuesto desde el principio, pero algo diferente habrá ocurrido

durante el recorrido: la persona tuvo que observar, construir alternativas, evaluar criterios y tomar posición.

La conversación no solo resolvió un problema. **Ejercitó la capacidad de resolver problemas.**

Esta distinción no convierte las preguntas en una nueva ortodoxia. En una emergencia quizá necesitemos decir con absoluta claridad qué debe hacerse. Cuando falta conocimiento especializado, puede ser irresponsable fingir que la respuesta debe descubrirla quien todavía no posee los elementos necesarios. La madurez consiste justamente en saber cuándo responder, cuándo preguntar, cuándo enseñar, cuándo decidir y cuándo devolver al otro aquello que ya está en condiciones de asumir.

Hay conversaciones que dejan respuestas. Otras dejan capacidad. Cuando la situación lo permite, las mejores consiguen ambas.

Cuando ayudar sustituye

Quienes poseen experiencia suelen enfrentar una paradoja. Precisamente porque pueden ayudar mucho, corren el riesgo de ayudar demasiado.

Alguien pregunta; respondemos correctamente. La próxima vez vuelve a preguntar; respondemos nuevamente. Su recurrencia confirma nuestra impresión de que todavía necesita ayuda y nuestra disponibilidad confirma la suya de que consultar es el camino más seguro. Sin que nadie lo haya decidido, la relación puede empezar a organizar dependencia.

Entonces aparece una pregunta particularmente útil:

¿Qué parte de esta situación necesita realmente mi respuesta y qué parte podría convertirse en capacidad del otro?

Ayudar no significa retirarnos. Significa reconocer cuándo nuestra intervención amplía la capacidad de quien tenemos delante y cuándo empieza a sustituirla.

Pocas cosas resultan tan paradójicas como debilitar a otros precisamente mediante aquello en lo que somos especialmente competentes.

La efectividad se conoce después

Hay otra dificultad: una conversación puede parecernos excelente al terminar.

Hablamos con claridad, escuchamos, llegamos a un acuerdo y nos despedimos en buen tono. Pero todavía sabemos poco acerca de su efectividad.

Si acordamos una responsabilidad, tendremos que ver si ocurrió; si buscábamos mayor autonomía, habrá que observar si aumentó la capacidad para decidir; si pretendíamos mejorar coordinación, si disminuyeron las ambigüedades; si queríamos reparar confianza, si la relación empezó a mostrar nuevamente apertura. El manuscrito ya formula esta exigencia con claridad: **la efectividad necesita evidencia, y muchas veces esa evidencia vive fuera de la conversación.**

Esto cambia el criterio con el que evaluamos nuestro propio desempeño. Una conversación no puede declararse efectiva únicamente porque quien la condujo sintió que habló bien.

Necesitamos mirar qué ocurrió después.

Lo humano también necesita evidencia

Algo semejante sucede con nuestra intención de cuidar.

Podemos considerarnos personas abiertas, empáticas y respetuosas. Pero la habitabilidad no se demuestra mediante nuestra autopercepción. Necesita evidencia relacional.

¿Las personas pueden disentir con nosotros? ¿Pueden reconocer un error? ¿Pueden decir "no sé", pedir ayuda o traer una mala noticia antes de tenerla resuelta? ¿Pueden decirnos algo que quizá no queramos escuchar?

Ser bien intencionado pertenece a nuestro mundo moral. Construir conversaciones habitables necesita además aquello que ocurre con otros cuando conversan con nosotros.

Por eso lo humano tampoco puede medirse solamente desde nuestras intenciones.

Resolver no basta si dejamos dependencia

Aquí aparece el horizonte que irá adquiriendo cada vez más importancia.

Después de una conversación podemos preguntar qué ocurrió con el asunto y qué ocurrió con la relación. Pero existe una tercera pregunta:

¿qué quedó disponible en la persona después de conversar?

¿Comprende algo que antes no comprendía? ¿Puede utilizar mejor su criterio? ¿Puede tomar una decisión que antes necesitaba trasladar? ¿Sabe qué le corresponde hacer? ¿Podrá enfrentar la próxima situación con menos dependencia innecesaria?

Si nada de eso ocurrió, la conversación pudo haber sido útil y necesaria. No todas tienen que desarrollar capacidad.

Pero cuando existe la oportunidad, esa tercera pregunta cambia profundamente nuestra manera de intervenir.

Ya no conversamos solamente para resolver.

Conversamos también para desarrollar.

Tres hilos que acompañarán las CHE

A partir de aquí habrá tres preguntas que podremos llevar con nosotros sin convertirlas en un procedimiento rígido.

La primera se refiere a la **habitabilidad**: ¿podemos permanecer suficientemente humanos dentro de esta conversación para decir la verdad, preguntar, disentir, decidir y hacernos responsables?

La segunda mira la **significancia**: ¿qué está llegando a representar aquello que hacemos y decimos en el espacio que construimos juntos?

La tercera observa la **capacidad**: ¿qué puede ahora esta persona —o este equipo— comprender, decidir, hacer y sostener responsablemente que antes todavía no podía?

Habitabilidad, significancia y capacidad no son etapas. Son tres maneras de mirar el mismo encuentro: la primera cuida el lugar que construimos, la segunda observa aquello que llega a significar y la tercera pregunta qué queda disponible después.

Allí aparece una arquitectura que comenzará a acompañarnos:

Habitabilidad + Significancia + Capacidad → Conversación Humanamente Efectiva.

No como fórmula matemática ni como garantía, sino como una manera de recordar que la efectividad humana necesita algo más que buenas palabras.

No buscamos conversaciones perfectas

Nada de esto elimina nuestra condición humana. Seguiremos entrando alguna vez demasiado rápido, escuchando poco, convirtiendo una interpretación en certeza o descubriendo tarde que nuestras palabras produjeron algo distinto de lo que queríamos.

La madurez conversacional no consiste en no equivocarnos.

Consiste también en poder reconocer: “No estoy escuchando”, “Creo que supuse demasiado”, “Entré queriendo convencerte y pregunté como si todavía estuviera abierto”, “Lo que dije produjo algo diferente de lo que quería” o simplemente “Necesitamos volver”.

Reparar no demuestra necesariamente que la conversación fracasó. Algunas veces demuestra exactamente lo contrario: **que la relación puede aprender.**

La conversación cotidiana también desarrolla

Solemos pensar el desarrollo humano como algo que ocurre en programas, cursos, mentorías o procesos especialmente diseñados para aprender. Todo eso importa, pero buena parte del desarrollo ocurre también mientras trabajamos y vivimos.

Cuando alguien enfrenta un problema, recibe una corrección, debe tomar una decisión, pide ayuda, reconoce un error o necesita sostener un desacuerdo, está dentro de una experiencia potencialmente formativa.

La manera como conversamos allí puede dejar solamente una instrucción o puede ayudar a construir criterio.

Por eso una conversación cotidiana puede convertirse en una pequeña unidad de desarrollo humano.

No porque cada encuentro deba transformarse en una sesión formativa, sino porque cada vez que respondemos, preguntamos, corregimos, ayudamos o ponemos un límite podemos intervenir también en aquello que la persona estará en condiciones de hacer la próxima vez.

El resultado ampliado

Quizá podamos entonces evaluar algunas conversaciones desde tres lugares muy simples: qué ocurrió con el asunto, qué ocurrió con la relación y qué puede ahora la persona hacer mejor por sí misma.

Resultado.

Relación.

Capacidad.

No toda conversación conseguirá los tres de igual manera. Pero esta mirada amplía nuestra idea de efectividad y evita que confundamos un problema resuelto con una persona desarrollada.

La paradoja es hermosa: una buena conversación puede conseguir que nuestra próxima intervención sea menos necesaria.

Al principio alguien llega buscando una respuesta. Más adelante puede llegar con alternativas. Después con una recomendación fundamentada. Y un día quizá la situación ni siquiera llegue hasta nosotros porque pudo resolverla responsablemente dentro de los límites que ya conoce.

La conversación más fecunda no siempre es aquella que hace que el otro vuelva.

A veces es la que consigue que ya no necesite volver **de la misma manera**.

Entonces, ¿qué es una CHE?

Podemos regresar a nuestra definición: una Conversación Humanamente Efectiva transforma una intención en significado suficientemente compartido para producir decisiones y acciones responsables, cuidando a la persona, la relación y el resultado.

A partir de ahora añadiremos siempre una pregunta.

¿Qué capacidad quedó disponible como consecuencia?

Puede ser mayor comprensión, criterio, autonomía, responsabilidad, capacidad de coordinación, posibilidad de reparar o aprendizaje frente a una situación que volverá a presentarse.

Esa pregunta separa dos conversaciones que a primera vista pueden parecer igualmente buenas.

Una funciona.

La otra, además, desarrolla.

Y allí comienza verdaderamente el territorio de las Conversaciones Humanamente Efectivas.

CAPÍTULO 12

Las diez estaciones de una Conversación Humanamente Efectiva

Una conversación puede durar pocos minutos y contener, sin embargo, muchos movimientos. Observamos una situación, formamos una intención, elegimos cómo expresarla, alguien nos escucha desde su propia historia, interpreta lo que recibe, aquello empieza a significar algo entre nosotros, tomamos decisiones, actuamos y producimos consecuencias que pueden continuar mucho después de que dejamos de hablar.

Buena parte de ese recorrido ocurre tan rápido que apenas lo advertimos. Por eso, cuando una conversación se deteriora, solemos recordar una frase, un tono o un instante incómodo y concluimos: "Ahí fue donde todo salió mal". Algunas veces será cierto; otras, aquello que vimos fue apenas el momento en que se hizo visible algo que había comenzado antes. Quizá entramos desde una interpretación convertida en certeza, formulamos confusamente nuestra intención, escuchamos esperando una respuesta que ya anticipábamos o decidimos antes de comprender suficientemente.

Necesitamos entonces un mapa que nos permita observar ese recorrido.

No para conversar siguiendo instrucciones, sino para reconocer **dónde estamos y qué puede estar necesitando nuestra atención**.

Un mapa, no un libreto

Las conversaciones humanas no avanzan ordenadamente por casillas. Podemos descubrir una intención mientras hablamos, volver sobre una interpretación después de haber decidido, revisar algo que creíamos comprendido o aprender una cosa que modifique por completo nuestra mirada inicial. Varias estaciones pueden ocurrir casi simultáneamente y una sola puede exigirnos buena parte del encuentro.

El mapa no pretende corregir esa complejidad.

Quiere ayudarnos a verla.

Un mapa no reemplaza el territorio. Nos ayuda a no perdernos dentro de él.

Desde esa precaución podemos reconocer diez estaciones.

Primera estación: el observador

Antes de intervenir ya estamos mirando desde algún lugar. Llegamos con experiencias, emociones, expectativas, conocimientos e interpretaciones que organizan aquello que creemos estar viendo.

Un líder dice: “Mi equipo no tiene iniciativa”. La frase puede contener observaciones reales, pero todavía necesitamos preguntar qué ocurrió concretamente. Quizá durante la última semana cinco decisiones fueron elevadas al líder antes de tomarse. Ese dato no demuestra por sí solo falta de iniciativa; abre varias explicaciones posibles. Tal vez las personas no conocen sus límites de autoridad, han aprendido que decidir sin consultar tiene un costo o simplemente carecen todavía del criterio necesario.

La primera estación nos invita entonces a preguntarnos **desde dónde estamos mirando y qué parte de aquello que creemos saber sigue siendo interpretación**. No buscamos una observación neutral —probablemente no exista—, sino suficiente consciencia sobre el observador que entrará con nosotros a la conversación.

Segunda estación: la intención

Desde aquello que observamos aparece una intención. Queremos comprender, corregir, pedir, decidir, coordinar, poner un límite, reparar, ayudar o desarrollar capacidad.

La intención importa porque orienta nuestra intervención, pero no necesita ser idealizada. Podemos llegar molestos y querer que el otro reconozca un error; podemos necesitar tomar una decisión que no le gustará o descubrir que una parte de nosotros desea tener razón. Lo importante es reconocer suficientemente **qué queremos hacer posible mediante la conversación**, porque una intención no examinada puede conducirnos mientras creemos estar haciendo otra cosa.

También conviene recordar algo ya conquistado: la intención es nuestro punto de partida, no la medida definitiva de lo que produciremos.

Tercera estación: el significado pretendido

Tener clara una intención todavía no significa saber qué necesitamos hacer comprensible.

Podemos querer desarrollar autonomía y decir simplemente: “Necesito que seas más autónomo”. La intención parece clara para nosotros, pero la persona necesitará saber qué significa eso en su realidad: qué decisiones puede tomar, dentro de qué límites, con qué criterios y cuándo debe consultar.

Esta tercera estación obliga a traducir propósito en algo suficientemente comprensible. Su pregunta es sencilla: **¿qué necesito que el otro pueda comprender de aquello que quiero hacer posible?**

No pretendemos controlar el significado final. Eso no nos pertenece por completo. Pero sí podemos hacernos responsables de no entregar al otro una ambigüedad y llamarla después falta de comprensión.

Cuarta estación: la expresión

Aquello que pretendíamos comunicar necesita entrar en el mundo.

Lo hace mediante palabras, tono, ritmo, momento, cuerpo y silencios. Aquí aparece la diferencia entre aquello que teníamos dentro y aquello que efectivamente pusimos en la conversación.

Podemos querer escuchar y formular una pregunta que ya contiene nuestra respuesta. Pretender corregir una conducta y terminar describiendo la identidad de la persona. Buscar claridad y hablar durante tanto tiempo que lo esencial desaparezca dentro de nuestra explicación.

La expresión nos devuelve entonces a una responsabilidad concreta: **¿qué estoy diciendo realmente y cómo lo estoy diciendo?**

Una buena intención puede expresarse mal. Y una expresión cuidadosamente construida tampoco garantiza que el otro la comprenda como esperábamos.

Ahí empieza el territorio que ya no controlamos solos.

Quinta estación: la escucha

Nuestras palabras llegan a otro observador.

Encuentran una historia, una emoción, expectativas, experiencias anteriores con nosotros y una manera propia de construir sentido. El otro no recibe simplemente aquello que enviamos; escucha desde el mundo que trae consigo.

Por eso una conversación importante necesita alguna posibilidad de verificar qué está llegando.

"¿Cómo estás entendiendo lo que te estoy proponiendo?"

La pregunta no pretende examinar al otro ni conseguir que repita nuestras palabras. Busca descubrir si aquello que creíamos estar construyendo empieza a existir también del otro lado.

La escucha nos recuerda así una de las condiciones esenciales de toda conversación: **haber hablado no demuestra haber sido comprendidos**.

Sexta estación: la interpretación

Mientras escuchamos organizamos aquello que recibimos. Completamos vacíos, relacionamos lo dicho con experiencias anteriores, atribuimos motivos y construimos explicaciones.

No podemos dejar de interpretar.

Sí podemos aprender a reconocer cuándo una interpretación está convirtiéndose demasiado pronto en certeza.

"Entonces no confías en mí."

"Lo que quieres es controlarlo todo."

"No te importa."

Cada una de esas afirmaciones puede expresar algo verdadero, pero también puede estar cerrando una investigación que todavía necesitaba una pregunta.

Podemos cambiar ligeramente la forma: “Estoy interpretando que no confías en mi criterio. ¿Es eso lo que quieres decir?”

La diferencia es pequeña y profunda.

Interpretar es inevitable. Convertir inmediatamente la interpretación en certeza no lo es.

Séptima estación: la significancia

Hasta aquí hemos hablado, escuchado e interpretado. Pero aquello que ocurre empieza además a adquirir un valor dentro de la relación.

Una corrección puede llegar a significar aprendizaje o humillación. Una petición de autonomía, confianza o abandono. Una pregunta, interés genuino o control. El significado de las palabras empieza a encontrarse con la historia y la experiencia que construimos juntos.

Entramos entonces en el territorio de la significancia, que ya conocemos: **¿qué está llegando a representar esto entre nosotros?**

Esta estación importa porque las personas no responden solamente a lo que las palabras dicen. También responden a aquello que la experiencia les ha enseñado que esas palabras significan en esa relación.

Por eso la significancia es el lugar donde el lenguaje empieza a convertirse en mundo vivido.

Octava estación: la decisión y la acción

Comprender no basta.

En algún momento necesitamos preguntarnos qué haremos con aquello que ahora comprendemos. Puede aparecer una decisión,

una petición, un compromiso, un límite, una reparación, un cambio de conducta o incluso la decisión consciente de esperar porque todavía falta información.

Decisión y acción forman aquí una sola estación porque nos interesa el movimiento mediante el cual la conversación empieza a intervenir en la realidad. No toda decisión podrá ejecutarse inmediatamente, pero necesita abrir una posibilidad concreta de acción.

La pregunta es: **¿qué vamos a hacer ahora con aquello que hemos comprendido?**

Una conversación no se vuelve efectiva porque haya producido muchas palabras. Necesita modificar alguna posibilidad de acción.

Novena estación: la consecuencia

Actuamos y la realidad responde.

La decisión que parecía adecuada produce un resultado. El compromiso se cumple o no. La persona a quien quisimos dar mayor autonomía empieza a decidir o continúa consultando todo. Una reparación fortalece la relación o descubrimos que todavía no ha sido suficiente.

La consecuencia nos obliga a mirar más allá del encuentro, porque hasta ese momento conocemos nuestra intervención, pero todavía no completamente su efecto.

Por eso una CHE no termina necesariamente cuando nos despedimos.

Necesita, cuando el asunto lo merece, volver a mirar **qué empezó a ocurrir después**.

La consecuencia es la evidencia que permite que nuestra conversación deje de evaluarse únicamente desde la intención.

Décima estación: el aprendizaje

La consecuencia puede simplemente ocurrir.

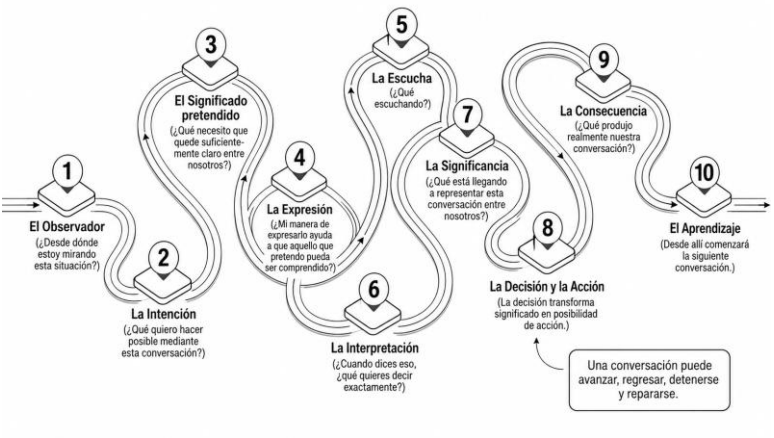
O puede enseñarnos algo.

¿Qué comprendimos acerca de la situación, de nosotros, del otro o de nuestra manera de conversar? ¿Qué conviene conservar? ¿Qué necesitamos modificar la próxima vez?

Cuando esa reflexión transforma nuestra manera de mirar, regresamos al comienzo siendo un observador ligeramente distinto. La experiencia ha producido aprendizaje y ese aprendizaje entrará con nosotros a las conversaciones futuras.

Por eso el mapa no termina realmente en la décima estación.

Vuelve a comenzar.



Observador → Intención → Significado pretendido → Expresión → Escucha → Interpretación → Significancia → Decisión/Acción → Consecuencia → Aprendizaje → Nuevo observador.

No es un círculo que nos devuelve al mismo punto.

Cuando aprendemos, regresamos mirando de otra manera.

El Entre atraviesa todo el mapa

Podríamos sentir la tentación de añadir una estación más.

El "entre".

No debemos hacerlo.

El Entre no sucede después de la escucha ni antes de la significancia. Está presente desde el comienzo. El observador llega a una relación que ya posee historia; la intención se expresa dentro de determinadas condiciones de confianza y poder; la escucha está influida por aquello que hemos aprendido que podemos esperar del otro; la significancia se acumula, las decisiones modifican la relación, las consecuencias dejan memoria y el aprendizaje cambia aquello que será posible la próxima vez.

Por eso El Entre no es la estación número once.

Es el territorio relacional en el que las diez estaciones adquieren vida.

Podríamos expresarlo de una manera especialmente sencilla:

Las estaciones ocurren en personas. La conversación ocurre entre ellas.

El mapa permite localizar la dificultad

Una de sus mayores utilidades aparece cuando dejamos de decir simplemente: "Tenemos un problema de comunicación".

La expresión puede esconder demasiadas cosas.

Quizá el problema esté en el observador: llegamos con una interpretación convertida en certeza. Puede estar en la intención: convocamos una conversación aparentemente abierta

cuando la decisión ya estaba tomada. Tal vez el significado pretendido nunca fue suficientemente claro, la expresión contradijo nuestra intención, la escucha fue parcial, una interpretación nunca se verificó, aquello que dijimos adquirió una significancia que no habíamos previsto, la conversación no produjo ninguna decisión o jamás miramos las consecuencias.

El mapa no nos dice automáticamente cómo resolverlo.

Hace algo anterior y muy valioso:

nos ayuda a descubrir que esta ocurriendo en el recorrido del camino y a localizar dónde necesitamos mirar.

Eso vuelve mucho más fértil una conversación que el diagnóstico general de que "nos comunicamos mal".

También podemos regresar

Las estaciones tampoco son puertas que se cierran después de atravesarlas.

Imaginemos que, mientras conversamos, el otro nos dice: "Entonces, ¿para qué me preguntas si ya decidiste?"

Podemos defendernos: "No es verdad. Te estoy preguntando". O podemos reconocer que acaba de aparecer información sobre la significancia que está adquiriendo nuestra intervención.

"Espera. Yo pretendía abrir una conversación, pero tú la estás viviendo como una decisión ya tomada. Quiero entender qué estoy haciendo para que llegue a significar eso."

Hemos regresado.

La conversación acaba de observar su propio recorrido.

Esta capacidad resulta más importante que atravesar impecablemente las diez estaciones, porque las conversaciones humanas seguirán siendo falibles. Entraremos algunas veces desde observadores pobres, nos expresaremos mal, escucharemos selectivamente, interpretaremos demasiado rápido y descubriremos consecuencias que no habíamos previsto.

Una CHE no es aquella en la que nunca nos perdemos.

Es aquella en la que podemos reconocer que nos perdimos y encontrar una manera responsable de volver.

El mapa no distribuye toda la responsabilidad por igual

Hay estaciones sobre las cuales tenemos una responsabilidad más directa. Podemos revisar nuestro observador, clarificar nuestra intención, cuidar aquello que pretendemos hacer comprensible y hacernos responsables de nuestra expresión.

Después entramos progresivamente en un territorio compartido. No podemos controlar cómo escuchará el otro, qué interpretaciones construirá o qué significancia adquirirá finalmente aquello que ocurre. Tampoco podemos gobernar todas sus decisiones ni garantizar las consecuencias.

Pero influencia no es lo mismo que control.

Podemos preguntar, verificar, aclarar, revisar, reparar y aprender. Podemos observar qué estamos contribuyendo a producir sin apropiarnos de la libertad del otro.

Esta distinción prepara una pregunta que tendremos que trabajar en profundidad en el próximo capítulo:

si la conversación ocurre entre nosotros y ninguno controla por completo su recorrido, ¿de qué somos realmente responsables?

Por ahora basta una formulación:

La responsabilidad conversacional no consiste en controlar el recorrido completo. Consiste en hacernos cargo de nuestra participación en él.

Usar diez estaciones sin conversar pensando en diez estaciones

Sería una contradicción que este mapa volviera artificial aquello que intenta ayudar a comprender.

No necesitamos estar frente a alguien pensando: "Ahora estoy en la estación cuatro y debo pasar a la cinco". Tampoco recorrer conscientemente las diez en una conversación cotidiana.

El mapa sirve sobre todo antes, cuando queremos preparar un encuentro importante; durante, cuando sentimos que algo se está perdiendo; y después, cuando necesitamos comprender qué ocurrió.

Antes de conversar podemos preguntarnos qué estamos observando, qué suponemos, qué queremos hacer posible y qué necesitamos hacer comprensible. Durante el encuentro podemos atender a lo que estamos expresando, a aquello que parece estar siendo escuchado e interpretado y a lo que empieza a significar entre nosotros. Antes de cerrar necesitamos saber qué decisión o acción queda disponible; después podremos mirar la consecuencia y aprender de ella.

Eso basta.

Con el tiempo las distinciones pueden dejar de sentirse como un mapa externo y empezar a formar parte de nuestra manera de observar.

El mapa empieza donde terminan nuestras certezas

Las diez estaciones no prometen control.

Nos ofrecen consciencia.

No podremos saber completamente cómo llegará una frase, qué historia tocará, qué interpretación aparecerá o qué consecuencia terminará produciendo una decisión. Pero podemos entrar mejor preparados, observar lo que ocurre, preguntar cuando no sabemos, verificar antes de suponer, decidir cuando corresponde, mirar después y aprender.

Esa posibilidad es suficiente.

Una Conversación Humanamente Efectiva no nace de dominar sus diez estaciones, sino de desarrollar suficiente consciencia para reconocer lo que está ocurriendo en ellas y suficiente responsabilidad para intervenir, revisar y aprender.

Ahora tenemos el mapa.

Y precisamente porque el mapa muestra que una conversación no pertenece completamente a ninguno de quienes participan, aparece la pregunta que sigue:

¿qué me corresponde a mí, qué le corresponde al otro y de qué manera respondemos por aquello que ocurre entre nosotros?

Allí comienza la responsabilidad conversacional.

CAPÍTULO 13

La responsabilidad conversacional

Toda conversación es compartida, pero no toda responsabilidad se distribuye de la misma manera.

Dos personas pueden participar del mismo encuentro y llegar a él con distinto poder, información, autoridad, capacidad de decisión e influencia sobre aquello que ocurrirá después. Por eso resulta demasiado simple afirmar que ambos son igualmente responsables cada vez que una conversación se deteriora. Algunas veces no lo son.

Pero también sería insuficiente pensar que solo responde quien habló primero, posee mayor autoridad o cometió el error más visible.

La responsabilidad conversacional necesita una mirada más fina. Nos invita a distinguir aquello que podemos influir de aquello que no controlamos, lo que nos corresponde cuidar de lo que pertenece al otro y, especialmente, nuestra participación en la construcción de aquello que finalmente ocurrió entre nosotros.

La pregunta no es entonces quién posee la conversación.

Es otra:

¿Qué me corresponde aquí?

Lo mío, lo tuyo y lo que ocurre entre nosotros

Imaginemos una conversación difícil. Yo llego con una determinada interpretación de lo ocurrido, una intención, un

estado emocional y una manera de expresarme. Todo eso pertenece primordialmente a mi territorio.

Tú escuchas desde tu historia, interpretas, preguntas o no preguntas, decides qué hacer con aquello que recibes y respondes. Ese territorio te pertenece primordialmente a ti.

Pero mientras nos encontramos puede aparecer algo que ninguno produce completamente solo: confianza o desconfianza, apertura o defensa, claridad o ambigüedad, un acuerdo, una tensión, una posibilidad de reparación o un patrón de dependencia. Eso pertenece al Entre, no porque exista una tercera persona invisible, sino porque hay realidades relacionales que solo aparecen cuando nuestras maneras de estar se encuentran.

Podemos decirlo de manera sencilla: **hay algo que me corresponde a mí, algo que te corresponde a ti y algo cuya comprensión exige mirar lo que estamos produciendo entre nosotros.**

La madurez comienza cuando dejamos de apropiarnos de territorios ajenos sin abandonar aquellos en los que sí tenemos responsabilidad.

Lo mío: responder por mi participación

Mi intención me pertenece. Nadie puede formular por mí aquello que quiero hacer posible. Puedo llegar cansado, molesto o confundido, pero sigue correspondiéndome examinar si quiero comprender, corregir, convencer, decidir, reparar, poner un límite o simplemente conseguir que el otro acepte mi posición.

También me pertenece mi expresión. No puedo garantizar cómo serán recibidas mis palabras, pero sí responder por la claridad con que distingo una observación de una interpretación, una petición de una orden, una posibilidad de una decisión ya

tomada. El tono, el momento, la forma como utilizo mi poder y la diferencia entre describir una conducta y convertirla en identidad forman parte de mi intervención.

Incluso mis interpretaciones me pertenecen. Puedo pensar que el otro no confía en mí, que intenta controlarme o que está evitando una responsabilidad. Tal vez tenga razón, pero me corresponde reconocer cuándo estoy frente a un hecho y cuándo frente a una explicación que todavía necesita ser contrastada.

La responsabilidad sobre lo mío no exige perfección. Exige disponibilidad para revisar aquello que pongo en la conversación y responder cuando descubro que produjo algo diferente de lo que esperaba.

Lo tuyo: respetar la autonomía del otro

Aquí aparece una frontera igualmente importante.

No puedo decidir qué escucharás, controlar todas tus interpretaciones ni gobernar aquello que sentirás frente a mis palabras. Tampoco puedo hacerme responsable de las decisiones que solo tú puedes tomar.

Eso no significa que tu comprensión me resulte indiferente. Si la conversación importa, puedo preguntar cómo estás entendiendo aquello que digo, aclarar una ambigüedad, escuchar el impacto que produjo mi intervención o revisar una formulación. Pero preguntar no me convierte en propietario de tu mundo interior.

Responsabilidad conversacional no significa poseer el significado. Significa no declararnos indiferentes frente a cómo está siendo construido.

La misma responsabilidad existe del otro lado. Quien escucha también interpreta, atribuye motivos, completa vacíos y decide

qué hacer con aquello que recibe. Puede preguntar antes de concluir, verificar antes de atribuir intención y reconocer que una experiencia es real como experiencia sin convertirla automáticamente en prueba definitiva acerca del otro.

Respetar la autonomía implica aceptar algo que a veces resulta difícil: el otro puede comprendernos y seguir discrepando, escuchar una petición legítima y decir no, recibir nuestra reparación y no querer continuar la relación.

Su libertad establece un límite a nuestra responsabilidad.

El Entre: aquello que construimos sin poseerlo

Entre lo mío y lo tuyo aparece un territorio que ninguno controla por completo, pero que ambos pueden influir.

Una relación aprende si es posible disentir, pedir ayuda, reconocer un error, decir "no sé", traer una mala noticia o formular una petición sin temer una reacción desproporcionada. Esos aprendizajes no pertenecen exclusivamente a una persona. Se construyen mediante experiencias recurrentes.

Por eso podemos llegar a encontrarnos participando en patrones que después atribuimos únicamente al otro. Un líder se queja de que su equipo consulta demasiado, pero responde cada problema antes de permitir que otros lo piensen. Las personas aprenden que consultar funciona; el líder interpreta sus consultas como evidencia de dependencia y continúa respondiendo. Nadie diseñó deliberadamente el patrón. Ambos participan en sostenerlo.

La pregunta responsable no consiste entonces en apropiarnos del problema, sino en recuperar nuestra capacidad de intervenir:

¿En qué medida estoy participando en producir aquello de lo que me quejo?

La respuesta puede ser “en ninguna”. También puede mostrarnos algo que no habíamos querido ver. Lo importante es que la pregunta no presupone culpa; busca influencia.

Compartida no significa idéntica

Reconocer El Entre podría llevarnos a una conclusión equivocada: si ambos participamos, ambos somos igualmente responsables.

No.

La responsabilidad puede ser compartida y profundamente asimétrica.

Un jefe y un colaborador no poseen el mismo poder. Un adulto y un niño tampoco. Quien controla recursos, información, oportunidades o consecuencias posee una capacidad de influencia diferente de quien no dispone de ellas. Quien tiene autoridad para decidir no puede esconder esa responsabilidad detrás de una consulta colectiva.

Por eso una formulación que ya hemos conquistado conserva aquí toda su fuerza:

El Entre es compartido. La responsabilidad puede ser asimétrica.

Y cuanto mayor sea nuestra influencia sobre las condiciones de la conversación, mayor será nuestra obligación de observar aquello que hacemos posible dentro de ella.

A mayor poder conversacional, mayor responsabilidad por la significancia producida.

Esto no vuelve irresponsable a quien posee menos poder. Evita la falsa simetría.

Influencia no es control

Esta distinción nos protege también del extremo contrario.

Podemos preparar cuidadosamente una conversación, expresar con claridad aquello que necesitamos, escuchar, preguntar, reparar y crear condiciones razonables para que el otro pueda responder. Aun así, no podemos garantizar el resultado.

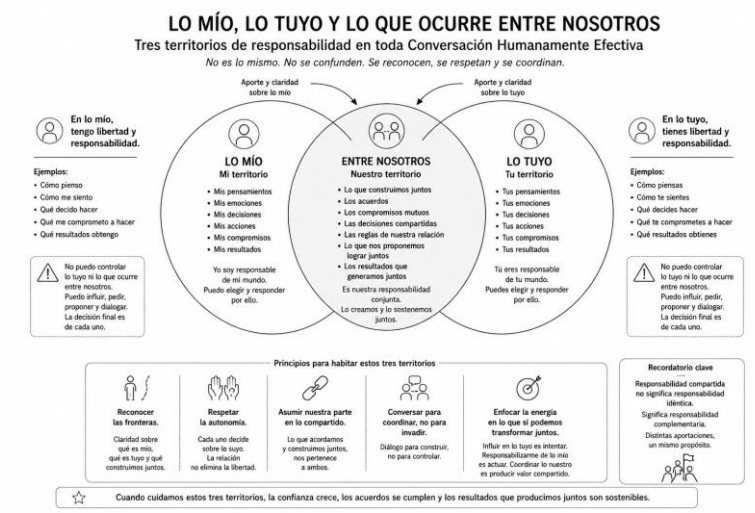
Una petición puede recibir un no. Una disculpa sincera puede no reparar la relación. Alguien puede tomar una decisión que consideramos equivocada. Una persona puede desaprovechar una oportunidad que intentamos abrir.

Aceptar estos límites no disminuye nuestra responsabilidad.

La vuelve humana.

No somos dueños absolutos del significado. Tampoco somos completamente ajenos a sus consecuencias.

Entre ambas afirmaciones existe el territorio en el que podemos responder sin convertir responsabilidad en omnipotencia.



Las peticiones y las promesas hacen visible la responsabilidad

Buena parte de aquello que llamamos falta de responsabilidad comenzó antes como falta de coordinación.

Esperábamos algo que nunca pedimos claramente, alguien creyó haber aceptado algo diferente de aquello que nosotros entendimos o utilizamos expresiones tan ambiguas como "lo antes posible", "encárgate" o "necesito más compromiso" y después tratamos la diferencia como incumplimiento.

Una petición responsable vuelve visible aquello que necesitamos y permite al otro aceptar, rechazar, negociar condiciones o pedir claridad.

Lo que nunca fue pedido con claridad no puede reclamarse después como si hubiera sido prometido.

Y cuando alguien promete, algo cambia en el futuro de los demás. Pueden organizar tiempo, dejar de buscar alternativas o asumir otros compromisos suponiendo que aquello ocurrirá. Por eso la responsabilidad no consiste solamente en cumplir. Si descubrimos que no podremos hacerlo, necesitamos advertirlo mientras todavía exista posibilidad de recoordinación.

Una promesa responsable no garantiza que nunca fallaremos.

Garantiza que el compromiso no desaparecerá silenciosamente cuando aparezca la dificultad.

Reparar es volver a asumir nuestra parte

Nos equivocaremos. Diremos algo innecesariamente duro, interpretaremos demasiado rápido, incumpliremos una promesa o descubriremos que una intervención bien intencionada produjo un efecto que no esperábamos.

Entonces podemos defender nuestra intención o regresar a nuestra responsabilidad.

“Quiero volver sobre lo que dije.”

“Me di cuenta de que atribuí una intención sin preguntarte.”

“La forma como respondí cerró una conversación que necesitábamos mantener abierta.”

“Prometí algo que no podré cumplir en el plazo acordado y necesito recoordinarnos ahora.”

Reparar no significa asumir toda la responsabilidad por lo ocurrido. Significa reconocer aquella parte que sí nos pertenece y actuar frente a ella.

Reparar no cambia el pasado. Cambia nuestra manera de responder frente a él.

Y esa respuesta necesita evidencia. “Me hago responsable” es una declaración; aquello que hacemos después le da credibilidad. Reparar, cumplir, modificar una conducta, aceptar una consecuencia o dejar de repetir el patrón convierte la responsabilidad en algo observable.

Responsabilidad no es culpabilidad

Culpa y responsabilidad pueden encontrarse, pero no son lo mismo.

La culpa suele preguntar quién hizo mal. La responsabilidad necesita añadir otra pregunta: **¿qué corresponde hacer ahora?**

Podemos no haber creado originalmente un problema y, sin embargo, tener responsabilidad frente a él. Un líder recibe un equipo con una cultura deteriorada que no produjo; ahora le corresponde intervenir. Dos personas descubren un patrón relacional construido durante años y quizá ya no puedan

determinar quién lo inició, pero cada una puede reconocer qué dejará de reproducir.

La responsabilidad es más amplia que la culpa porque no necesita demostrar que fuimos el origen para preguntarnos qué podemos hacer frente a la realidad que ahora conocemos.

No todo aquello por lo que debemos responder comenzó con nosotros.

Esta distinción evita también convertir responsabilidad en castigo interior. El propósito no es encontrar nuevas razones para acusarnos, sino recuperar capacidad de acción.

Cuando sabemos más, cambia nuestra responsabilidad

La primera vez que una intervención produce una consecuencia inesperada podemos decir honestamente que no la conocíamos.

Después tenemos evidencia.

Si continuamos haciendo exactamente lo mismo y el efecto se repite, nuestra posición cambia.

Ya no estamos frente al mismo grado de desconocimiento.

Esto vale para una persona que descubre que su manera de corregir produce silencio, para un líder cuya ayuda reiterada genera dependencia o para una organización que sabe que determinado proceso produce errores y continúa tratándolos como fallas individuales.

El aprendizaje modifica aquello por lo que podemos responder.

Lo que una vez fue inesperado puede convertirse, si lo ignoramos, en una práctica sostenida.

Por eso responsabilidad y aprendizaje no pueden separarse completamente. Aprender significa permitir que la evidencia modifique nuestra manera de actuar.

También los sistemas distribuyen responsabilidad

Hay organizaciones en las que resulta extraordinariamente difícil saber quién debe responder.

Objetivos contradictorios, autoridad difusa, decisiones sin dueño, múltiples áreas interviniendo sobre un mismo resultado y compromisos que circulan sin que nadie sepa quién puede modificarlos. En esos contextos pedir simplemente "más responsabilidad" a las personas puede resultar insuficiente.

El sistema necesita hacer visible quién puede pedir, quién puede prometer, quién decide, quién informa, quién debe advertir un riesgo y qué ocurre cuando un compromiso necesita ser renegociado.

La responsabilidad necesita personas dispuestas a responder.

Pero también **necesita sistemas en los que responder sea posible**.

Esto no sustituye la responsabilidad individual. La hace ejercitable.

La falsa responsabilidad compartida también puede ocultar el poder

Necesitamos hacer aquí una precisión especialmente importante.

Hay situaciones en las que hablar de "lo que construimos entre los dos" puede resultar injusto.

Cuando existe coerción, abuso, acoso, violencia o una asimetría utilizada para impedir la libertad del otro, no podemos convertir El Entre en una manera elegante de repartir culpabilidad.

Compartir una conversación no significa compartir la responsabilidad por el daño.

La idea de responsabilidad relacional solo conserva su humanidad si puede reconocer también la asimetría, la vulnerabilidad y la necesidad de protección.

Hay momentos en los que la pregunta no es qué construimos juntos.

Es quién necesita responder y quién necesita ser protegido.

Más adelante veremos que tampoco todo puede resolverse conversando. Por ahora basta conservar esta frontera: **responsabilidad compartida nunca debe convertirse en falsa equivalencia.**

La pregunta que devuelve capacidad

Cuando algo se deteriora, nuestra mente suele encontrar con rapidez aquello que el otro hizo mal.

No escuchó. No cumplió. No entendió. No colaboró.

Tal vez todo sea cierto.

Pero quedarnos únicamente allí entrega nuestra capacidad de acción a aquello que el otro decida hacer.

La pregunta **"¿qué me corresponde aquí?"** produce un movimiento diferente. Puede llevarnos a escuchar, aclarar, pedir, reconocer un error, sostener un límite, cumplir una promesa, reparar, decidir, aceptar una consecuencia o devolverle al otro aquello que solo él puede asumir.

No garantiza que el problema se resuelva.

Nos devuelve a nuestro territorio de acción.

Y allí quizá encontremos una de las formas más adultas de responsabilidad: asumir lo propio sin apropiarnos de lo ajeno.

Tres territorios, una responsabilidad más precisa

Podemos volver entonces al comienzo.

Lo mío incluye mi observador, mis intenciones, interpretaciones, expresiones, decisiones, compromisos y la manera como respondo frente a sus consecuencias.

Lo tuyo incluye aquello que tú observas, interpretas, decides, prometes y haces, así como la responsabilidad que te corresponde frente a ello.

Lo que ocurre entre nosotros incluye significancias, patrones, acuerdos, confianza, coordinación y aprendizajes que emergen

de nuestra interacción y que ninguno puede comprender completamente mirándose solo a sí mismo.

Las fronteras no siempre serán perfectas.

Pero distinguirlas nos protege de dos inmadureces: asumir aquello que le corresponde al otro o abandonar aquello en cuya construcción sí participamos.

Responsabilizarnos no significa pensar que todo depende de nosotros.

Significa descubrir **qué depende suficientemente de nosotros como para poder actuar**.

Y quizá por eso la responsabilidad, aunque a veces pese, es también una forma de libertad. Mientras todo el problema vive en el otro, solo el otro puede cambiarlo; cuando descubrimos nuestra parte, aparece una posibilidad de intervención.

Puedo decir:

Esto me corresponde. Aquello te corresponde. Esto otro está ocurriendo entre nosotros.

No necesito apropiarme de tu libertad para responder por la mía, ni necesito culparte de todo para reconocer que algo necesita cambiar.

Tal vez allí comience una de las formas más maduras de conversar: cuando dejamos de preguntarnos quién posee la conversación y aprendemos a responder por nuestra manera de habitarla.

CAPÍTULO 14

Comprensión, autonomía, coordinación, cuidado y resultado

Una conversación puede producir exactamente aquello que buscábamos y, sin embargo, dejarnos la sensación de que algo importante se perdió en el camino. También puede ocurrir lo contrario: salimos sintiéndonos escuchados y respetados, pero días después descubrimos que nadie sabe qué se decidió, quién debía actuar o qué resultado se esperaba.

Ambas conversaciones pueden haber tenido valor. Ninguna fue suficientemente efectiva.

Si queremos evaluar una Conversación Humanamente Efectiva por aquello que hace posible y no solo por la calidad de las palabras que intercambiamos, necesitamos observar varias dimensiones al mismo tiempo. No son nuevas estaciones del mapa. Las diez estaciones nos ayudan a reconocer **qué está ocurriendo durante el recorrido**; estas cinco dimensiones nos permiten preguntar **con qué calidad está ocurriendo**.

Las llamaremos **comprensión, autonomía, coordinación, cuidado y resultado**.

Comprensión: saber suficientemente dónde estamos

Comprender no significa pensar igual.

Dos personas pueden utilizar las mismas palabras y estar hablando de realidades diferentes. Podemos decir *autonomía*, *compromiso*, *prioridad*, *respeto* o *urgente* creyendo que compartimos significado cuando en realidad cada uno organiza su acción desde una interpretación distinta.

Por eso una CHE necesita comprensión suficiente para que podamos saber de qué estamos hablando, qué entendemos de manera semejante y dónde continúan nuestras diferencias.

Compartir vocabulario no significa necesariamente compartir significado.

Una conversación madura no necesita eliminar el desacuerdo. Necesita volverlo suficientemente visible para que podamos actuar responsablemente frente a él.

Podemos comprender perfectamente la posición del otro y continuar diciendo no. Podemos reconocer sus razones y tomar una decisión diferente. Podemos descubrir incluso que todavía hay algo que ninguno comprende del todo.

La comprensión no exige unanimidad.

Comprender significa saber suficientemente dónde estamos, incluso cuando estamos en lugares diferentes.

Autonomía: que el criterio pueda empezar a vivir en el otro

Una conversación puede producir comprensión y, aun así, dejar intacta la dependencia.

La persona entendió perfectamente el problema, pero continúa esperando que alguien le diga qué hacer. El líder aclaró todo, pero deberá volver a intervenir ante la próxima situación semejante.

Por eso necesitamos una segunda dimensión: autonomía.

La pregunta no es si la persona puede prescindir de los demás, sino **qué puede ahora decidir y hacer responsablemente sin una dependencia innecesaria de ellos**.

Autonomía no significa aislamiento, ausencia de límites ni libertad para hacer cualquier cosa. Una persona autónoma puede pedir ayuda, consultar, reconocer que una situación excede su competencia o escalar un riesgo. Lo que cambia es el lugar desde el cual lo hace: no sustituye su criterio por la presencia permanente de otro.

Autonomía no es prescindir de los demás. Es no depender de ellos para aquello de lo que ya podemos hacernos responsables.

También conviene recordar que la autonomía no se concede simplemente diciendo "decide tú". Puede darse autoridad y seguir faltando criterio. La autonomía responsable necesita comprensión suficiente, límites claros, experiencia, capacidad para evaluar consecuencias y posibilidad de aprender.

Por eso su mejor evidencia no aparece cuando el otro está presente.

Aparece cuando ya no está.

La autonomía se reconoce por la presencia de criterio cuando quien antes decidía por nosotros ya no se encuentra allí.

Coordinación: convertir comprensión en futuro compartido

Comprender y decidir individualmente todavía no garantiza acción colectiva.

Necesitamos saber quién hará qué, para cuándo, con qué criterio, de qué dependencias deberá ocuparse y qué ocurrirá si aparece un riesgo que impida cumplir.

Ese es el territorio de la coordinación.

Una conversación puede ser muy profunda y terminar dejando cinco interpretaciones distintas acerca de lo que ocurrirá mañana. Cuando eso sucede, la comprensión no logró convertirse todavía en compromiso.

Coordinar es hacer visible aquello que estamos comprometiendo juntos.

No basta con escuchar un “sí”. Necesitamos saber qué significa ese sí, qué condiciones lo sostienen y cómo responderemos si deja de ser viable. Una coordinación madura permite también un no confiable o una renegociación temprana; ambos protegen mejor el futuro que una promesa aparentemente obediente que no podrá cumplirse.

Coordinar es hacer visible el futuro que estamos comprometiendo juntos.

Cuidado: hacernos cargo de lo importante sin disminuir a la persona

La palabra *cuidado* puede confundirse fácilmente con suavidad.

No es eso.

Cuidar una conversación significa preservar la dignidad de las personas mientras enfrentamos aquello que necesita ser enfrentado. Podemos corregir, exigir, confrontar, poner límites, tomar decisiones difíciles e incluso terminar una relación sin convertir la conducta del otro en una condena de su identidad.

Cuidar no es disminuir la exigencia. Es evitar disminuir a la persona mientras somos exigentes.

El cuidado tampoco exige preservar toda relación. Algunas relaciones deben terminar. Pero incluso entonces podemos preguntarnos cómo atravesar ese cierre sin producir daño innecesario, cómo decir la verdad sin humillar y cómo responder por aquello que nos corresponde sin convertir la despedida en destrucción.

La pregunta no es siempre si continuaremos juntos.

A veces será:

¿Cómo queremos salir de esta conversación si ya no continuaremos juntos?

También allí puede existir dignidad.

Resultado: la conversación debe tocar la realidad

Llegamos a una dimensión que no necesita disculpas.

Resultado.

Una Conversación Humanamente Efectiva necesita producir algo cuando fue convocada para producirlo. Puede ser una decisión, un compromiso, una reparación, un límite, una nueva coordinación, un aprendizaje o una comprensión suficiente para decidir después.

Pero algo debe empezar a cambiar en la realidad que hizo necesaria la conversación.

Una conversación puede ser profunda, empática y reveladora y no resolver aquello que necesitábamos resolver. Habrá sido valiosa. No necesariamente efectiva para ese propósito.

La humanidad no vuelve irrelevante el resultado. Cambia la manera como estamos dispuestos a producirlo.

El resultado tampoco tiene que aparecer al terminar. Una conversación de desarrollo puede mostrar su efecto semanas después, cuando alguien enfrenta por sí mismo una situación que antes habría escalado; una reparación puede necesitar meses de conducta coherente para volverse creíble.

Por eso la pregunta más útil no es solamente "¿Terminamos bien?", sino:

¿Qué empezó a ocurrir de manera diferente como consecuencia de haber conversado?

Las cinco dimensiones forman un sistema

Aquí aparece la idea central del capítulo.

Las cinco dimensiones no compiten entre sí. Se necesitan.



Podemos comprender mucho y coordinar poco; entonces tendremos lucidez sin movimiento. Podemos coordinar impecablemente sin comprensión suficiente y construir compromisos frágiles. Podemos conseguir resultados sacrificando cuidado y terminar deteriorando la confianza que necesitaremos mañana. Podemos cuidar tanto la comodidad que nadie se haga responsable de nada. O podemos promover autonomía sin haber desarrollado criterio y llamar libertad a lo que en realidad es abandono.

No necesitamos recorrer todas las combinaciones posibles. Basta reconocer el principio:

cuando una dimensión cae demasiado, las demás terminan pagando parte del costo.

Por eso la calidad de una CHE depende menos de maximizar cada dimensión que de sostenerlas suficientemente juntas.

Ese *suficientemente* importa.

Una conversación de emergencia puede necesitar mucha coordinación y resultado inmediato. Una conversación de duelo requerirá probablemente muchísimo cuidado y poca orientación a la acción. Una mentoría puede acentuar comprensión y autonomía. Una conversación de desempeño tendrá que combinar exigencia, cuidado, coordinación y resultado. El modelo no pretende uniformar los encuentros; pretende impedir que una dimensión desaparezca sistemáticamente de ellos.

La madurez no consiste en dar a las cinco dimensiones exactamente el mismo peso.

Consiste en no olvidar ninguna mientras decidimos qué necesita más la situación.

Una fórmula que no pretende ser matemática

Podemos representar esa interdependencia mediante una expresión sencilla:

CHE = Comprensión × Autonomía × Coordinación × Cuidado × Resultado

El signo de multiplicación es deliberado, pero no matemático. No estamos proponiendo una ecuación ni una escala psicométrica. Queremos recordar que una dimensión extraordinariamente fuerte no compensa indefinidamente la desaparición de otra.

Una conversación puede conseguir un resultado espectacular y deteriorar de manera repetida la posibilidad de volver a hablar con verdad. Puede existir enorme cuidado y ninguna responsabilidad. Podemos tener una coordinación eficiente que dependa permanentemente de la presencia del líder.

En todos esos casos algo funciona.

Pero el conjunto pierde calidad.

La multiplicación solo quiere recordarnos eso: **la efectividad humana es interdependiente**.

Una pregunta diagnóstica especialmente útil

Cuando una conversación, un equipo o una relación empieza a funcionar con esfuerzo excesivo, podemos formular una pregunta que ayuda a encontrar desequilibrios:

¿Qué estamos teniendo que hacer en exceso porque algo más no está suficientemente desarrollado?

Quizá supervisamos demasiado porque falta autonomía.

Explicamos una y otra vez porque nunca verificamos comprensión.

Tenemos reuniones interminables porque la coordinación es débil.

Evitamos decisiones porque confundimos cuidado con comodidad.

Presionamos permanentemente por resultados porque el sistema no ha desarrollado suficiente criterio para producirlos sin vigilancia.

La pregunta no acusa.

Localiza.

Y muchas veces muestra que aquello que parecía un problema de intensidad es, en realidad, un problema de equilibrio entre dimensiones.

Tres preguntas pueden bastar

Aunque el modelo tenga cinco dimensiones, no necesitamos sostener mentalmente cinco casillas durante una conversación.

En la práctica, tres preguntas pueden contener buena parte de lo esencial: **¿qué necesitamos comprender?, ¿qué necesitamos decidir, coordinar o hacer?, y qué persona, relación y capacidad necesitamos cuidar mientras lo hacemos?**

La primera evita que corramos demasiado pronto hacia una solución construida sobre significados distintos. La segunda impide que permanezcamos indefinidamente en la comprensión. La tercera recuerda que la manera como resolvemos el problema también está construyendo las condiciones con las que enfrentaremos el siguiente.

Allí están, de una u otra manera, las cinco dimensiones.

El criterio más exigente aparece después

Podemos terminar una conversación habiendo comprendido, coordinado, cuidado y producido un resultado.

Todavía queda una pregunta.

¿Qué puede ahora esta persona o este equipo hacer responsablemente que antes necesitaba que otro hiciera por ellos?

Si la respuesta es “algo más”, la conversación no solamente resolvió.

Desarrolló.

Y esa diferencia nos aproxima al horizonte que ocupará la última parte de este libro: personas y sistemas que, como consecuencia de sus conversaciones, pueden pensar con mayor claridad, coordinarse con menos dependencia, asumir responsabilidades

más amplias y aprender sin necesitar que cada dificultad regrese al mismo lugar de autoridad.

No todas las conversaciones tienen que conseguirlo. Pero cuando ocurre repetidamente, empieza a aparecer capacidad distribuida.

Cinco dimensiones, una sola conversación

Podemos volver entonces al comienzo.

Una CHE necesita comprensión para no actuar sobre realidades que nadie ha hecho suficientemente comunes; autonomía para que el criterio pueda vivir progresivamente en quienes deberán actuar; coordinación para convertir lo comprendido en compromisos confiables; cuidado para afrontar la realidad sin deteriorar innecesariamente la dignidad y la relación; y resultado para que la conversación no quede suspendida en buenas intenciones.

No son cinco conversaciones. Es una sola. Y su madurez aparece en nuestra capacidad para sostener tensiones que sería mucho más fácil resolver sacrificando uno de sus lados.

Podemos exigir sin humillar. Escuchar sin renunciar a decidir. Desarrollar autonomía sin abandonar. Coordinar sin controlar cada movimiento. Cuidar sin volver irrelevante el resultado. Y producir resultados sin destruir aquello que necesitaremos para seguir produciéndolos.

Esa es la exigencia de una Conversación Humanamente Efectiva.

No hacer bien una sola cosa.

Sino **mantener suficientemente vivo todo aquello que importa mientras hacemos lo que la realidad necesita de nosotros**.

CAPÍTULO 15

Cuando hablar no basta

Hay una idea seductora alrededor de la conversación: si aprendemos a escuchar mejor, preguntar mejor, interpretar con mayor humildad y construir significados suficientemente compartidos, podremos resolver casi cualquier dificultad humana.

Quisiera que fuera cierto. No lo es.

Hay conversaciones que transforman una relación, permiten comprender aquello que llevaba años oculto, reparan una confianza deteriorada o abren posibilidades que ninguna de las personas podía ver antes de encontrarse. Buena parte de este libro ha intentado mostrar precisamente ese poder. Pero existen también situaciones en las que seguimos hablando porque todavía no queremos decidir, esperamos que el otro cambie sin que nosotros tengamos que actuar, tememos poner un límite o confundimos apertura con postergación.

Entonces la conversación, que podía ser una posibilidad, empieza a convertirse en refugio. Seguimos explicando, preguntando, buscando otra formulación o intentando comprender un poco más, cuando quizá aquello que falta ya no sea una palabra, sino una decisión.

La madurez conversacional necesita reconocer esa frontera, porque creer profundamente en el poder de la conversación no exige creer que la conversación puede hacerlo todo.

Comprender no obliga a permitir

Podemos comprender perfectamente por qué alguien incumplió, conocer las condiciones que dificultaron aquello que había prometido, reconocer su cansancio e incluso descubrir que nosotros participamos en producir algunas de las circunstancias que contribuyeron al problema.

Todo eso puede transformar nuestra manera de mirar.

Pero el compromiso continúa incumplido.

"Ahora entiendo por qué reaccionaste así" no significa que cualquier manera de reaccionar sea aceptable. Comprender las condiciones que dificultaron un cumplimiento no hace desaparecer el compromiso, del mismo modo que reconocer el miedo de alguien no significa que el miedo deba decidir por nosotros.

Comprender amplía nuestra mirada. Puede volvernos más justos, permitirnos distinguir causas, revisar nuestras propias responsabilidades y evitar consecuencias desproporcionadas. Pero no elimina necesariamente el límite.

Podemos comprender profundamente a una persona y decirle, precisamente desde esa comprensión, que determinada conducta no puede continuar.

Comprender no obliga a permitir. A veces comprender mejor nos permite poner un límite mejor.

La recurrencia cambia la conversación

Una situación adquiere otra significancia cuando el asunto ya ha sido conversado.

La primera vez que aparece una dificultad probablemente necesitemos comprender qué ocurrió. Si vuelve a presentarse, quizá debamos revisar el acuerdo, precisar aquello que quedó ambiguo o reconocer una condición que no vimos. Pero cuando hemos conversado varias veces, aclarado expectativas, ofrecido apoyo, definido compromisos y establecido qué hacer si aparece un riesgo, no podemos borrar toda esa historia cada vez que el problema regresa.

Una líder cuyo colaborador vuelve a incumplir puede necesitar escuchar si ocurrió algo nuevo, pero también puede decir: "Hemos hablado varias veces de esto, revisamos las condiciones y acordamos cambios concretos. Necesito conocer si existe algo que todavía no estoy viendo, pero también necesitamos hacernos cargo de la recurrencia".

Eso no es falta de empatía.

Es memoria responsable.

Porque si cada incumplimiento inaugura nuevamente la historia, las conversaciones nunca producen aprendizaje.

Una relación responsable recuerda aquello que ya fue conversado.

Esta distinción permite reconocer también una forma particularmente sofisticada de evitación: seguir hablando indefinidamente. Uno reclama, el otro explica, aparece una promesa, durante unos días algo cambia y después el patrón regresa. Vuelven a conversar y recorren, con palabras ligeramente distintas, el mismo camino.

La recurrencia puede producir entonces una ilusión de trabajo relacional: como estamos hablando del problema, suponemos que nos estamos haciendo cargo. Pero repetir una conversación no significa profundizarla.

Cuando el encuentro vuelve una y otra vez al mismo punto, quizá la pregunta ya no sea qué está ocurriendo, sino **qué tendría que ocurrir ahora para que esta conversación no se convierta simplemente en otra repetición del mismo patrón.**

Tal vez haga falta un compromiso diferente, una consecuencia, una decisión, un límite, una intervención externa o aceptar una verdad que llevamos demasiado tiempo intentando volver conversable para no tener que convertirla en acción.

La claridad no garantiza acuerdo

Conversar humanamente tampoco significa conseguir que el otro termine aceptando nuestra posición.

Podemos formular una petición clara, legítima y respetuosa; explicar por qué algo resulta importante para nosotros; escuchar las razones del otro y verificar que nos hemos comprendido suficientemente.

Y recibir un no.

Esta frontera resulta especialmente difícil cuando creemos que nuestra petición es razonable. Seguimos explicando porque pensamos que, si el otro comprendiera realmente, terminaría aceptando.

Pero quizá ya comprendió.

Simplemente decidió otra cosa.

La autonomía del otro incluye la posibilidad de tomar decisiones que no preferimos. Eso no significa que esas decisiones carezcan de consecuencias. Un colaborador puede rechazar una responsabilidad esencial de su rol y la organización tendrá que decidir qué significa esa negativa; una persona puede no aceptar las condiciones que consideramos necesarias para continuar una

relación y nosotros tendremos que decidir si podemos permanecer en ella.

La conversación puede construir claridad sin construir acuerdo.

Algunas veces esa claridad es precisamente aquello que necesitamos para poder decidir.

Escuchar no reemplaza decidir

Esta tensión se vuelve especialmente visible en el liderazgo.

Hay momentos en los que quien posee autoridad sigue conversando porque decidir le resulta incómodo. Escucha nuevamente, consulta, pide más opiniones, convoca otra reunión y busca un consenso que quizá no exista.

Todo eso puede parecer participación.

Pero si la decisión le corresponde y la información suficiente ya está disponible, continuar consultando puede convertirse en una manera de distribuir entre otros el costo de aquello que solo esa persona puede asumir.

La autoridad madura escucha antes de decidir cuando necesita escuchar y decide cuando le corresponde hacerlo. Puede decir: "He comprendido las posiciones. Sé que no todos están de acuerdo. La decisión me corresponde, voy a tomarla y responderé por sus consecuencias".

La conversación no desapareció.

Cumplió su función.

Permitió comprender antes de decidir.

Escuchar no obliga a delegar la decisión, del mismo modo que ejercer autoridad no autoriza a dejar de escuchar.

Límites y consecuencias también construyen significancia

Durante mucho tiempo podemos pensar el límite como un fracaso de la conversación: si hubiéramos sabido hablar mejor, quizá no habríamos tenido que llegar hasta allí.

Algunas veces será cierto.

Muchas otras, no.

Hay límites que precisamente una conversación madura permite formular: “No puedo aceptar que me hables de esta manera”, “Puedo ayudarte, pero no hacerme responsable de aquello que te corresponde”, “Estoy dispuesto a continuar cuando podamos hacerlo sin agresión”.

Un límite no necesita gobernar la conducta del otro mediante miedo. Hace visible una frontera y declara cómo responderemos si esa frontera es cruzada. En ese sentido, no dice solamente qué esperamos del otro; también muestra aquello de lo que nosotros estamos dispuestos a hacernos responsables.

Lo mismo ocurre con las consecuencias.

Si un equipo declara que determinados compromisos son críticos, alguien incumple reiteradamente, se conversa, se acuerdan mejoras y nada cambia ni ocurre después, el sistema aprende. No necesariamente que incumplir sea deseable, sino algo más sencillo: que aquello que llamábamos crítico quizá no lo fuera tanto.

Las consecuencias producen significancia.

También su ausencia.

Una organización puede hablar de respeto y tolerar comportamientos humillantes porque quien los ejerce produce buenos resultados; puede declarar colaboración mientras recompensa únicamente logros individuales, o insistir en

seguridad y mantener intacta una práctica riesgosa después de haber sido advertida.

En esos casos, las decisiones terminan explicando mejor la cultura que las declaraciones.

Lo que toleramos repetidamente termina diciendo más acerca de nuestros límites que aquello que declaramos sobre ellos.

Esto no convierte toda consecuencia en castigo. Hay errores que necesitan formación, otros revelan falta de claridad o capacidad, algunos muestran fallas del sistema y existen también conductas en las que alguien, conociendo lo que le corresponde y disponiendo de condiciones razonables, decide no asumirlo.

Responder igual frente a todas esas situaciones sería injusto.

Una consecuencia responsable busca responder proporcionalmente a aquello que ocurrió y proteger algo que importa. Puede consistir en aprender, reparar, rehacer, formarse, modificar una responsabilidad, restituir un daño o, cuando corresponde, afrontar una sanción.

La humanidad no elimina las consecuencias. Nos exige que tengan sentido.

Algunas conversaciones permiten terminar

No toda conversación difícil puede terminar en reconciliación.

Una relación laboral puede concluir, una sociedad disolverse, una amistad necesitar distancia o una pareja reconocer que ya no puede seguir construyendo una vida común. Podemos haber escuchado, intentado reparar, comprendido las diferencias y cambiado algunas cosas y, aun así, llegar al final.

Pensar que toda ruptura demuestra fracaso conversacional sería exigirle a la conversación una tarea que no le corresponde.

A veces su mayor logro consiste precisamente en permitirnos ver con suficiente claridad que algo debe terminar.

Entonces la pregunta deja de ser cómo salvar aquello que teníamos y puede convertirse en **cómo atravesar responsablemente aquello que ahora sabemos que debe terminar.**

La habitabilidad no obliga a permanecer. También puede ayudarnos a salir sin destruir innecesariamente aquello que alguna vez tuvo valor.

Hay conversaciones que no abren un nuevo comienzo conjunto.

Permiten una despedida.

La conversación es un encuentro entre libertades

Hasta aquí hemos supuesto algo que no siempre existe: reciprocidad.

Podemos estar dispuestos a escuchar y encontrar evasión, intentar reparar y recibir indiferencia, proponer revisar un hecho y encontrar una negativa sistemática a hacerlo. Podemos mejorar nuestra manera de entrar, escoger otro momento, aclarar nuestra intención o pedir ayuda, pero no podemos obligar a otro ser humano a participar genuinamente en una conversación.

Esta frontera nos protege de una fantasía costosa: creer que, si encontramos las palabras perfectas, podremos transformar cualquier vínculo.

No. La conversación es un encuentro entre libertades. Y una de esas libertades puede decidir no entrar.

Cuando eso ocurre, nuestra responsabilidad cambia. Ya no consiste necesariamente en encontrar una nueva manera de conseguir que el otro converse, sino en decidir qué haremos frente a su negativa.

Existe además una frontera todavía más importante. Cuando hay violencia, abuso, amenazas, acoso o condiciones que ponen en riesgo la integridad de alguien, la prioridad no puede ser mejorar la conversación.

Primero hay que proteger.

Convertir cualquier situación de daño en "un problema de comunicación entre dos personas" puede producir una injusticia adicional: hacer corresponsable de la relación a quien necesita ser protegido de ella.

No toda dificultad relacional es simétrica, no todo conflicto distribuye responsabilidad por partes iguales y no todo daño se resuelve sentándonos frente a frente.

La habitabilidad también necesita fronteras.

Hay problemas que necesitan otra intervención

También podemos estar conversando correctamente acerca de un problema que no se resuelve conversando.

Un equipo incumple plazos y hablamos con sus integrantes sobre responsabilidad, cuando en realidad recibe prioridades incompatibles. Pedimos colaboración entre áreas cuyos indicadores premian comportamientos que compiten entre sí. Escuchamos con enorme sensibilidad a una persona agotada, pero mantenemos intacta una carga de trabajo imposible. Damos retroalimentación repetida sobre un desempeño para el cual nunca se proporcionó formación suficiente.

En todos esos casos la conversación puede ayudarnos a descubrir el problema.

Pero no puede reemplazar aquello que el problema necesita: un cambio de proceso, recursos, formación, roles claros, tecnología, redistribución de carga, modificación de incentivos o una decisión estratégica.

Hay problemas que se vuelven conversables para que podamos descubrir que no se resuelven conversando.

Esta distinción resulta especialmente importante para un libro dedicado precisamente a la conversación. De lo contrario podríamos terminar psicologizando aquello que necesita transformación estructural: pedir resiliencia frente a un sistema inviable, inteligencia emocional frente a una carga absurda, mejor comunicación frente a una autoridad mal distribuida o trabajo en equipo frente a incentivos que enfrentan a las personas.

En algún momento, el humanismo conversacional puede convertirse en cómplice de aquello que pretendía humanizar si ayuda a las personas a soportar mejor aquello que debería cambiar.

El cuidado necesita tocar la realidad.

La acción también conversa

Llegamos así a una distinción que completa mucho de lo construido hasta ahora.

Cuando dejamos de hablar y actuamos, no necesariamente abandonamos el territorio de la significancia.

Nuestras acciones también dicen.

Si alguien nos habla de sobrecarga y reorganizamos prioridades, nuestra acción confirma que aquello que escuchamos podía modificar la realidad. Si afirmamos confiar en el criterio de una persona y le transferimos decisiones reales dentro de límites claros, la acción empieza a darle credibilidad a la palabra *autonomía*. Si hablamos de seguridad y mantenemos intacta una práctica riesgosa, también estamos diciendo algo.

La acción puede confirmar el discurso, o desmentirlo.

Por eso actuar no es simplemente aquello que hacemos después de conversar. Muchas veces es la manera como la conversación demuestra que hablaba en serio.

La palabra puede abrir significado.

La acción le da evidencia.

Saber cuándo continuar y cuándo actuar

No actuar inmediatamente tampoco significa siempre evasión. Algunas situaciones necesitan tiempo porque estamos demasiado alterados, falta información, alguien necesita procesar lo que acaba de escuchar o una decisión irreversible merece mayor reflexión.

Podemos decir: “Necesito detenerme. No quiero responder desde este estado. Retomemos mañana”.

Eso es diferente de “después hablamos”.

La pausa responsable tiene regreso.

La evasión tiene niebla.

Cuando una conversación importante empieza a repetirse sin producir movimiento, podemos preguntarnos qué necesita realmente la situación. Si falta comprensión, conversemos para comprender; si existe ambigüedad, aclaremos; si el problema es

capacidad, desarrollemos; si el sistema está produciendo la dificultad, rediseñemos; si existe una frontera que debe protegerse, pongamos el límite; si una decisión corresponde, decidamos; si ocurrió un daño, reparemos; si existe riesgo para la integridad, protejamos; y si aquello que debía terminar ya mostró suficientemente que terminó, tengamos el valor de cerrar.

No necesitamos convertir esta secuencia en otro modelo.

Su sentido es más sencillo:

la conversación no siempre es el destino. A veces es el lugar desde el cual descubrimos qué necesita ocurrir después.

Cuando hablar no basta

Hemos dedicado muchas páginas a defender el poder de la conversación. Ahora podemos defenderla también de una pretensión que terminaría debilitándola: exigirle que resuelva aquello que pertenece a otros territorios.

La sabiduría no está en elegir siempre la conversación, sino en permitir que ella nos ayude a reconocer qué necesita realmente la situación. Algunas veces necesitaremos comprender mejor; otras decidir, poner un límite, modificar una estructura, proteger a alguien, reparar, actuar o cerrar.

Cuando hablar ya no basta, no necesariamente hemos fracasado conversando.

Quizá la conversación consiguió justamente aquello que necesitábamos de ella: hacernos ver con suficiente claridad que ahora nos corresponde hacer algo.

Por eso una Conversación Humanamente Efectiva no se mide por cuánto consigue prolongarse ni por la cantidad de asuntos que

puede mantener dentro de las palabras. También necesita saber entregarnos nuevamente a la realidad.

Podríamos decirlo así: **Conversar no es permanecer indefinidamente en las palabras. Es volver a la realidad con mayor capacidad para responder frente a ella.**

Y, finalmente:

Una conversación es humanamente efectiva no cuando consigue que sigamos conversando, sino cuando nos permite saber qué necesitamos hacer después de haberlo hecho.

CAPÍTULO 16

El liderazgo ocurre en la conversación

Durante mucho tiempo hemos hablado del liderazgo como si fuera una cualidad que algunas personas poseen. Decimos que alguien "tiene liderazgo", que otra persona necesita desarrollarlo o que una organización requiere líderes más fuertes. La expresión resulta comprensible, pero puede llevarnos a mirar únicamente dentro de quien lidera, cuando buena parte del liderazgo se vuelve visible precisamente en aquello que ocurre entre personas.

Un líder puede poseer conocimiento, experiencia, carácter, criterio y autoridad formal. Todo eso importa. Pero esas capacidades se convierten en liderazgo cuando intervienen sobre una realidad compartida y ayudan a que otros puedan comprenderla, decidir frente a ella, coordinarse y actuar responsablemente. Buena parte de esa intervención ocurre conversando: allí se interpretan problemas, se formulan prioridades, se distribuye responsabilidad, se reconocen capacidades, se establecen límites, se toman decisiones, se enfrentan errores y se aprende de sus consecuencias.

Por eso podemos hacer una afirmación más precisa: **el liderazgo ocurre, en buena medida, en la conversación.**

No porque liderar sea solamente hablar. El líder también decide, asigna recursos, diseña condiciones, protege, actúa y responde por resultados. Pero muchas de las condiciones que permiten a otros actuar responsablemente se construyen —o se destruyen— mientras conversa con ellos.

Dos maneras de resolver el mismo problema

Imaginemos dos líderes frente a una situación semejante. Ambos poseen suficiente experiencia para reconocer rápidamente la solución.

El primero escucha, identifica el problema y dice qué debe hacerse. Su respuesta es correcta y el asunto se resuelve. El segundo también podría responder inmediatamente, pero antes pregunta qué está observando la persona, qué alternativas considera, qué riesgos encuentra y cuál sería su recomendación. Quizá termine confirmando exactamente la misma solución.

Los dos resolvieron el problema.

Pero no necesariamente produjeron lo mismo.

En el primer caso, el conocimiento del líder resolvió la situación. En el segundo, además, la persona tuvo que observar, construir alternativas, utilizar criterio y hacerse responsable de una posición.

Esta diferencia no convierte una intervención en buena y la otra en mala. Hay situaciones en las que el líder debe responder inmediatamente: una emergencia, un riesgo crítico, una decisión que excede la autoridad del otro o un problema para el cual todavía no posee conocimiento suficiente. Liderar no consiste en preguntar siempre.

La diferencia aparece cuando **respondemos por costumbre aquello que otro ya podría aprender a pensar**.

Entonces nuestra competencia puede empezar a producir una consecuencia inesperada.

Cuando ser muy competente empieza a costarle al equipo

Los líderes suelen ser promovidos porque saben resolver. Conocen el negocio, reconocen patrones con rapidez, tienen

experiencia y pueden evitar errores que otros todavía no alcanzan a prever. Esa capacidad constituye un activo.

Pero también contiene una tentación.

Cuando alguien trae un problema y conocemos la respuesta, responder resulta más rápido que desarrollar el pensamiento de quien tenemos delante. Además, produce una sensación inmediata de eficacia: el problema salió de la mesa, la persona agradece la ayuda y podemos continuar.

El costo aparece después.

Si esa forma de intervención se repite, el equipo puede aprender que la manera más segura de actuar consiste en consultar. El líder recibe entonces cada vez más preguntas y esas preguntas parecen confirmar que el equipo todavía necesita su respuesta.

Se forma un circuito difícil de ver porque ambas partes parecen estar haciendo exactamente lo correcto:

el líder resuelve porque el equipo consulta y el equipo consulta porque el líder resuelve.

Nadie decidió crear dependencia.

La relación la fue aprendiendo.

Pocas cosas resultan tan paradójicas como descubrir que podemos debilitar a otros precisamente mediante aquello en lo que somos especialmente competentes.

El liderazgo también educa

Cada respuesta del líder contiene información que va más allá del problema inmediato.

Cuando alguien trae un error, aprende algo de nuestra reacción. Cuando propone una idea diferente, descubre cuánto desacuerdo puede realmente habitar la relación. Cuando dice "no sé", aprende si la incertidumbre abre una posibilidad de pensar o amenaza su reputación. Cuando pide ayuda, descubre si recibirá apoyo para comprender o simplemente una respuesta que lo sustituya.

Por eso el liderazgo no educa solamente cuando enseña.

Educa mientras responde.

Un líder que ante cada error busca inmediatamente al culpable puede afirmar después que desea innovación, pero su equipo ya habrá aprendido algo más convincente: equivocarse resulta peligroso. Otro puede decir que quiere autonomía y revisar personalmente cada decisión relevante. También está enseñando.

Aquello que preguntamos, premiamos, corregimos, permitimos y resolvemos orienta aquello que el sistema aprende a mirar.

Esta es una de las razones por las que las conversaciones cotidianas del líder tienen tanta importancia. La cultura no se construye solamente en los grandes discursos. También se aprende en la respuesta que recibe alguien un martes cualquiera cuando trae un problema que todavía no sabe resolver.

Ayudar sin sustituir

Esto modifica la pregunta con la que un líder puede recibir una dificultad.

En lugar de pensar únicamente "¿cómo resuelvo esto?", puede añadir: **"¿qué necesita esta persona de mí para poder hacerse responsable de aquello que le corresponde?"**

Algunas veces necesitará una respuesta. Otras, información, una distinción, una advertencia sobre un riesgo que no está viendo, autorización para actuar o simplemente una conversación que le permita organizar mejor su propio pensamiento.

Preguntar tampoco es automáticamente desarrollar. "¿Tú qué harías?" puede ser una pregunta vacía si el líder ya decidió y solo espera que el otro adivine la respuesta correcta. Para que una pregunta abra capacidad, quien la formula debe estar dispuesto a encontrarse con un pensamiento que quizá no sea idéntico al suyo.

Ahí comienza una forma diferente de ayuda: no abandonar al otro frente al problema, pero tampoco apropiarse demasiado pronto de aquello que podría empezar a ser suyo.

Desarrollar personas no consiste solamente en enseñarles cosas nuevas. Consiste también en permitirles ejercer responsablemente capacidades que necesitan llegar a ser suyas.

La autoridad no desaparece cuando aparece autonomía

Sería un error concluir que el liderazgo maduro consiste en retirarse siempre o en convertir toda decisión en una oportunidad para que otro decida.

La autoridad sigue siendo necesaria.

Hay decisiones que pertenecen al rol del líder, riesgos que no pueden delegarse, estándares que deben protegerse y situaciones en las que la experiencia disponible exige una intervención más directa. Un líder que transfiere una decisión sin entregar información, criterios o límites no está desarrollando autonomía. Puede estar abandonando responsabilidad.

Por eso el liderazgo conversacional no renuncia al poder.

Aprende a utilizarlo de otra manera.

Puede decir “esto lo decides tú” cuando existe capacidad y autoridad suficiente, “pensemos juntos” cuando todavía se está desarrollando criterio, o “esta decisión me corresponde” cuando el riesgo o la responsabilidad del rol así lo exigen.

La pregunta no es si el líder interviene.

Es **qué clase de intervención necesita realmente la situación y qué produce esa intervención en la capacidad futura del otro**.

El error revela qué clase de liderazgo existe

Pocas situaciones muestran con tanta claridad la conversación que un líder hace posible como el momento en que alguien se equivoca.

El error puede activar una búsqueda inmediata de culpables, una explicación defensiva, silencio o intentos de ocultamiento. También puede abrir una investigación responsable: qué ocurrió, qué observamos tarde, qué decisión produjo el resultado, qué parte corresponde a la persona y qué parte al sistema, qué debemos reparar y qué necesitamos aprender para reducir la posibilidad de repetición.

Aprender del error no significa eliminar consecuencias. Ya hemos visto que la humanidad no exige permisividad. Hay negligencias, incumplimientos y decisiones que necesitan respuestas claras.

Lo que cambia es que el error no se utiliza únicamente para juzgar el pasado.

También se utiliza para aumentar capacidad futura.

Un líder no solamente gestiona errores. Educa al sistema acerca de qué hacer con ellos.

Si las personas aprenden que reconocer tempranamente un problema permite intervenir mejor, traerán problemas antes. Si aprenden que una mala noticia siempre produce humillación, intentarán llegar con ella cuando ya esté resuelta o cuando resulte imposible ocultarla.

La reacción del líder empieza a formar parte del sistema de detección de la organización.

El poder puede utilizarse para devolver poder

En el capítulo 5 vimos que toda conversación atravesada por poder exige una responsabilidad adicional. Ahora podemos añadir una consecuencia específicamente ligada al liderazgo: el poder no tiene que utilizarse solamente para conseguir obediencia o garantizar control. Puede emplearse para ampliar aquello que otros están en condiciones de asumir.

Un líder utiliza poder cuando decide, pero también cuando entrega contexto para que otro pueda decidir mejor; cuando hace visibles los límites dentro de los cuales existe libertad; cuando protege a alguien que trae una mala noticia; cuando permite que una persona sostenga una decisión diferente a la que él habría tomado y revisa después sus consecuencias; o cuando deja de responder una pregunta que sabe que el otro ya puede empezar a responder.

El poder puede utilizarse para devolver poder.

No para desaparecer de la relación, sino para modificar progresivamente aquello para lo cual nuestra presencia resulta necesaria.

Esta es quizá una de las formas más exigentes de liderazgo, porque obliga a renunciar a una gratificación silenciosa: sentirnos indispensables.

La presencia del líder puede ampliar o estrechar

Hay equipos que parecen funcionar extraordinariamente bien mientras el líder está presente. Las reuniones avanzan, las decisiones aparecen, los problemas se resuelven y los conflictos encuentran rápidamente una salida.

Cuando el líder se ausenta, todo se detiene.

Esa situación puede interpretarse como evidencia de un liderazgo extraordinario. Quizá lo sea.

Pero también puede estar mostrando otra cosa.

Si demasiadas capacidades del sistema necesitan regresar permanentemente a una sola persona, la efectividad presente puede estar ocultando fragilidad futura.

Por eso no basta preguntar qué ocurre cuando el líder está.

También necesitamos observar **qué sigue siendo posible cuando no está**.

No desarrollaremos todavía esta pregunta. Será uno de los asuntos centrales de la Parte IV. Pero necesitamos dejarla abierta desde aquí porque modifica profundamente nuestra manera de evaluar el liderazgo.

La presencia puede resolver.

También puede desarrollar.

Y ambas cosas no son necesariamente equivalentes.

De ser necesario a estar disponible

Tal vez uno de los desplazamientos más interesantes del liderazgo ocurra cuando la relación empieza a cambiar de forma.

Al principio una persona puede necesitar respuestas frecuentes porque está aprendiendo una tarea, desconoce el contexto o

todavía no posee criterio suficiente. Más adelante, el líder puede ayudarla a pensar alternativas, revisar decisiones y aprender de sus consecuencias. Con el tiempo, algunas situaciones dejarán de necesitar su intervención directa.

Eso no vuelve irrelevante al líder.

Modifica su presencia.

Pasa de ser necesario para cada respuesta a estar disponible para aquello que realmente necesita su experiencia, autoridad o capacidad de acompañamiento.

Este tránsito no ocurre de una vez ni de la misma manera para todas las personas y situaciones. Tampoco se produce simplemente porque el líder decida "delegar más". Necesita evidencia de capacidad, claridad sobre límites y responsabilidad frente a las consecuencias.

Por ahora basta reconocer la dirección:

un liderazgo que desarrolla no mide su valor únicamente por cuánto necesitan al líder, sino también por aquello para lo cual han dejado de necesitarlo.

La Parte IV nos permitirá entrar con profundidad en ese territorio.

Liderar también es saber qué no resolver

Esta idea puede resultar incómoda para quien ha construido buena parte de su identidad alrededor de ser útil.

Resolver produce reconocimiento. Ser consultado confirma experiencia. Tener la respuesta fortalece la sensación de valor.

Por eso desarrollar autonomía en otros no es solamente un desafío técnico.

Puede ser también un desafío de identidad para quien lidera.

Hay momentos en los que ayudar exige intervenir. Otros en los que la ayuda consiste en resistir la tentación de hacerlo demasiado pronto.

“¿Qué alternativas ves?”

“¿Qué criterio utilizarías?”

“¿Qué riesgo te preocupa más?”

“¿Qué recomendarías y por qué?”

No necesitamos convertir estas preguntas en un listado de técnicas. Su propósito es mostrar un movimiento: en lugar de apropiarse inmediatamente del problema, el líder devuelve al otro una parte del trabajo de pensar.

Si después necesita enseñar, enseña. Si debe decidir, decide. Si existe riesgo, interviene.

Pero no confunde permanentemente liderazgo con respuesta.

La conversación como lugar de transferencia

Podemos mirar ahora muchas conversaciones de liderazgo desde otra perspectiva.

Una reunión de seguimiento puede servir únicamente para que el líder se entere de lo ocurrido o puede ayudar al equipo a aprender a leer sus propios indicadores. Una conversación de desempeño puede terminar en una instrucción o permitir que alguien comprenda mejor la relación entre sus decisiones y sus resultados. Un error puede resolverse o convertirse además en una fuente de criterio. Una petición de ayuda puede recibir una solución o ayudar a que quien consulta llegue la próxima vez con una recomendación.

En todos esos casos el trabajo continúa siendo real.

Los resultados siguen importando.

Lo que cambia es que la conversación empieza a cumplir una doble función: **resolver aquello que la realidad necesita hoy y desarrollar aquello que las personas necesitarán mañana**.

Allí el liderazgo deja de medirse solamente por la calidad de las decisiones del líder.

Empieza a medirse también por la calidad del criterio que va quedando distribuido.

Una definición que abre la Parte IV

Podemos entonces formular la idea central de este capítulo:

Liderar humanamente es intervenir responsablemente en la red de conversaciones de un sistema humano para ampliar su capacidad de observar, comprender, decidir, coordinarse, actuar y aprender, haciendo progresivamente menos necesaria la dependencia del líder y más posible la autonomía responsable de las personas.

La definición contiene una tensión deliberada.

El líder necesita estar suficientemente presente para desarrollar capacidad y suficientemente dispuesto a dejar espacio cuando esa capacidad comienza a aparecer.

Demasiada retirada puede convertirse en abandono.

Demasiada presencia puede convertirse en dependencia.

La madurez consiste en aprender a distinguirlas.

Y quizá podamos evaluar muchas intervenciones de liderazgo mediante una pregunta mucho más exigente que "¿resolví el problema?":

¿Qué puede ahora esta persona —o este equipo— comprender, decidir y hacer responsablemente que antes todavía necesitaba de mí?

La respuesta no siempre será "algo nuevo". Hay momentos en los que liderar consiste simplemente en resolver bien, proteger, decidir o asumir una responsabilidad que no debe transferirse.

Pero si después de meses o años todas las preguntas continúan llegando al mismo lugar, todas las decisiones importantes necesitan la misma presencia y cada dificultad vuelve a depender del mismo criterio, tendremos que preguntarnos qué hemos estado construyendo mientras creíamos estar liderando.

Un líder puede ser extraordinariamente competente y seguir siendo el principal lugar de dependencia de su sistema.

O puede hacer algo más difícil.

Puede convertir parte de aquello que sabe en capacidad disponible para otros.

Allí cambia la pregunta del liderazgo.

Ya no solamente:

¿Qué ocurre cuando estoy?

Sino también:

¿Qué empieza a ser posible cuando no estoy?

Y esa pregunta nos lleva exactamente al territorio que sigue: **la conversación como constructora de capacidad**.

PARTE IV

LA CONVERSACIÓN COMO CONSTRUCTORA DE CAPACIDAD

Hasta aquí hemos preguntado qué ocurre cuando conversamos y cómo intervenir de una manera que permita comprender, decidir, coordinar, cuidar y producir resultados sin disminuir innecesariamente a quienes participan.

Ahora la pregunta cambia.

Ya no basta observar **qué resolvió la conversación**.

Necesitamos preguntarnos **qué quedó disponible después de ella**.

Porque algunas conversaciones terminan cuando resolvemos el asunto que las hizo necesarias. Otras dejan algo que permanece: una distinción que antes no existía, un criterio para decidir, una nueva manera de hacerse responsable, una capacidad para coordinarse, pedir ayuda, afrontar un error o sostener una conversación difícil sin necesitar la misma intervención externa.

En ese momento la conversación deja de ser solamente un medio para resolver.

Empieza a convertirse en una experiencia de desarrollo.

Una persona puede llegar necesitando nuestra respuesta y marcharse simplemente con ella. Pero también puede salir comprendiendo mejor el problema, pudiendo construir alternativas y contando con mayor criterio para enfrentar la

próxima situación. El resultado inmediato quizá sea el mismo; lo que cambia es aquello que podrá hacer después.

Esa diferencia importa.

Especialmente en el liderazgo, donde la eficacia puede confundirse fácilmente con hacerse indispensable.

Si todo funciona mientras estamos presentes, todavía sabemos poco acerca de la capacidad que realmente existe. La pregunta más exigente aparece cuando disminuye nuestra intervención:

¿qué pueden ahora hacer por sí mismos que antes todavía necesitaban de nosotros?

La autonomía responsable, el aprendizaje del sistema, la madurez conversacional, el diagnóstico, la capacidad instalada y finalmente el legado serán distintas maneras de aproximarnos a esa pregunta.

No estamos buscando conversaciones que hagan menos necesarios a los demás.

Estamos buscando conversaciones que hagan **menos necesaria su dependencia**.

Porque desarrollar a una persona no consiste en conseguir que ya no necesite vínculos, colaboración o ayuda. Consiste en ampliar aquello de lo que puede hacerse responsable sin depender innecesariamente de que otro piense, decida o actúe en su lugar.

A partir de aquí miraremos la conversación desde sus efectos más duraderos. No solamente: **¿Qué conseguimos juntos?** Sino: **¿Qué quedó en nosotros después de haberlo conseguido?**

Allí comienza la conversación como constructora de capacidad.

CAPÍTULO 17

De la dependencia a la autonomía responsable

Hay momentos en los que depender de otro es completamente razonable.

Cuando llegamos a un trabajo que todavía no conocemos, enfrentamos una situación para la cual no tenemos experiencia, aprendemos una práctica compleja o debemos actuar dentro de un sistema cuyos criterios desconocemos, preguntar puede ser una expresión de responsabilidad. Necesitamos información, contexto, orientación y, algunas veces, instrucciones precisas. Pretender autonomía donde todavía no existe capacidad puede ser tan irresponsable como mantener dependencia cuando esa capacidad ya apareció.

El problema, por tanto, no es depender.

El problema comienza cuando una dependencia que alguna vez fue necesaria permanece después de haber dejado de serlo.

Una persona continúa preguntando aquello que ya podría decidir. Un equipo espera que su líder resuelva conflictos que está en condiciones de afrontar. Una familia sigue organizándose alrededor de alguien que responde por todos. El líder, el padre, la madre, el experto o el mentor continúan interviniendo porque hacerlo resulta más rápido, más seguro o simplemente porque así se ha construido la relación.

Nadie necesita proponerse producir dependencia para terminar produciéndola.

Basta con resolver repetidamente aquello que otro podría empezar a aprender a resolver.

La pregunta que abre este capítulo no es entonces cómo conseguir que las personas dejen de necesitarnos, sino algo mucho más humano y exigente:

¿Cómo acompañar el tránsito desde una dependencia necesaria hacia una autonomía que pueda ejercerse responsablemente?

Dependencia necesaria y dependencia aprendida

No toda consulta demuestra falta de autonomía. Antes de intervenir necesitamos comprender qué la está produciendo.

Alguien puede consultar porque desconoce un criterio, porque la decisión excede su autoridad, porque existe un riesgo que debe escalarse o porque necesita información que solamente otro posee. En esos casos responder puede ser exactamente lo correcto.

Pero también puede consultar porque ha aprendido que decidir tiene un costo mayor que preguntar. Quizá alguna vez tomó una iniciativa y fue corregido por no haber consultado, ha recibido instrucciones tan detalladas que dejó de ejercitar criterio o trabaja con un líder que modifica después aquello que otros deciden. La consulta termina siendo entonces una adaptación inteligente al sistema.

Por eso frente a una persona que “pregunta todo” conviene resistir el juicio inmediato. Antes de atribuir dependencia a su personalidad necesitamos observar **qué ha aprendido acerca de decidir dentro de esa relación**.

La diferencia es fundamental. Si falta conocimiento, enseñamos. Si falta información, la proporcionamos. Si falta autoridad, aclaramos sus límites. Si existe un riesgo que corresponde escalar, agradecemos que lo haga. Pero si la persona ya posee

suficiente capacidad y continúa trasladando decisiones que podría asumir, responder nuevamente puede reforzar precisamente aquello que queremos modificar.

La dependencia no siempre vive dentro de quien consulta.

A veces vive en la relación que hemos construido con él.

La autonomía no se entrega; se desarrolla

Podemos decirle a alguien: "A partir de ahora quiero que seas más autónomo".

La frase parece transferir libertad.

Puede estar transfiriendo incertidumbre.

Si la persona no sabe qué puede decidir, con qué criterios, dentro de qué límites, qué consecuencias debe observar y cuándo necesita pedir ayuda, nuestra retirada no produce necesariamente autonomía. Puede producir abandono.

Por eso la autonomía responsable no consiste simplemente en dejar de intervenir. Supone desarrollar capacidad para observar una situación, utilizar criterio, decidir dentro de un marco conocido, actuar, responder por las consecuencias y reconocer cuándo aquello que ocurre excede la propia capacidad o autoridad.

En ese sentido, pedir ayuda no es lo contrario de ser autónomo.

Una persona autónoma sabe también **cuándo no debe actuar sola**.

Esta distinción importa porque algunos sistemas confunden autonomía con autosuficiencia y terminan penalizando la consulta. Entonces las personas dejan de preguntar incluso

cuando deberían hacerlo. No hemos construido criterio; hemos construido silencio.

La autonomía responsable no elimina la interdependencia.

La vuelve más madura.

El tránsito ocurre en la realidad

Nadie desarrolla autonomía únicamente comprendiendo qué significa.

Necesita ejercerla.

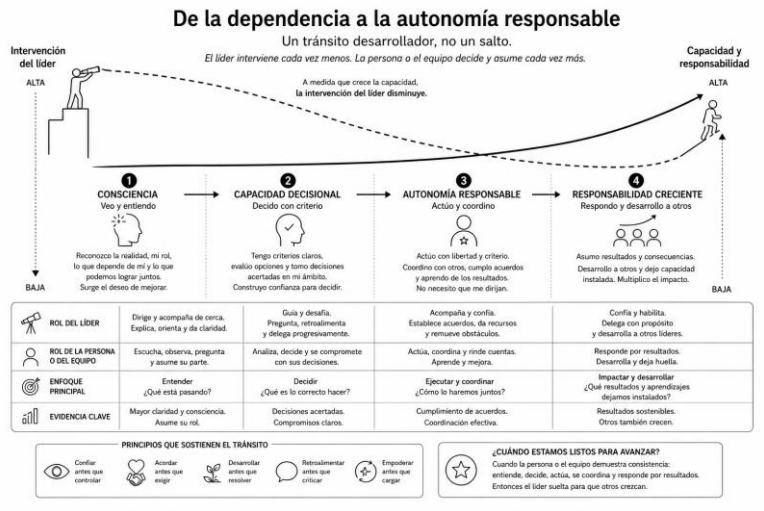
Podemos explicar durante horas cómo tomar buenas decisiones, pero el criterio empieza a formarse cuando alguien enfrenta situaciones reales, construye alternativas, elige, observa consecuencias y aprende de ellas.

Por eso el desarrollo de autonomía necesita un movimiento progresivo. Al comienzo puede ser necesario mostrar cómo observamos una situación y explicar los criterios que utilizamos. Después podemos pensar juntos, pedir que el otro proponga alternativas y hacer visibles nuestras diferencias de razonamiento. Más adelante, la persona puede formular una recomendación, tomar decisiones dentro de límites acordados y revisar con nosotros aquello que ocurrió. Con suficiente evidencia de capacidad, muchas de esas decisiones dejarán de necesitar nuestra intervención.

El movimiento podría expresarse sin convertirlo en una escalera rígida: **primero recibe criterio, después piensa acompañado, luego propone, más adelante decide dentro de límites y finalmente responde por aquello que ya está en condiciones de asumir**.

La velocidad dependerá de la persona, la experiencia y el riesgo.

Lo importante es que nuestra intervención cambie a medida que cambia la capacidad.



Cuando seguimos ayudando de la misma manera

Aquí aparece una dificultad especialmente frecuente.

La persona cambia.

Nuestra manera de ayudarla, no.

Seguimos explicando a quien ya comprende, revisando cada paso de quien podría gestionar el proceso completo, pidiendo que consulte decisiones que ya podría tomar o respondiendo preguntas que debería empezar a responder por sí misma.

La ayuda que alguna vez desarrolló capacidad puede empezar entonces a impedir que esa capacidad se ejerza.

Esto ocurre porque solemos observar con mayor facilidad la necesidad que la competencia emergente. Cuando alguien comienza a hacer algo mejor, todavía recordamos todas las veces

en que no podía hacerlo y conservamos la intervención que correspondía a aquella etapa.

Por eso desarrollar autonomía exige también revisar periódicamente nuestra propia presencia:

¿Estoy interviniendo porque todavía me necesitan de esta manera o porque todavía no he aprendido a dejar de hacerlo?

La pregunta puede incomodar, especialmente cuando nuestra identidad está vinculada a ayudar, enseñar, cuidar o resolver.

Pero hay ayudas que necesitan evolucionar para seguir siendo ayuda.

La capacidad necesita evidencia

Tampoco conviene retirar intervención solamente porque deseamos que el otro sea autónomo.

La confianza no sustituye la evidencia.

Una persona puede sentirse preparada y todavía no reconocer riesgos importantes; un líder puede querer delegar una responsabilidad para la cual su equipo no posee información suficiente; alguien puede haber resuelto correctamente una situación una vez sin haber desarrollado todavía una capacidad sostenible.

La autonomía responsable crece cuando la realidad empieza a mostrar que existe capacidad.

¿Puede la persona explicar los criterios que está utilizando? ¿Distingue cuándo una decisión pertenece a su ámbito y cuándo necesita escalarla? ¿Anticipa consecuencias relevantes? ¿Aprende cuando se equivoca? ¿Puede sostener una decisión sin trasladar inmediatamente la responsabilidad si el resultado no es el esperado?

No necesitamos convertir estas preguntas en un instrumento de medición. Sirven para recordar algo más sencillo: **la autonomía se amplía siguiendo evidencia de capacidad, no solamente intención de delegar**.

Eso protege a ambos. Evita que quien acompaña retenga innecesariamente decisiones que otro ya puede asumir y evita también que se retire antes de que existan condiciones razonables para hacerlo.

A mayor capacidad, otra forma de presencia

El desarrollo no conduce necesariamente de presencia a ausencia.

Conduce de una forma de presencia a otra.

Al comienzo podemos necesitar estar cerca de la tarea: explicar, demostrar, revisar, advertir riesgos y decidir aquello que todavía excede la capacidad del otro. Cuando aparece criterio, nuestra presencia puede desplazarse hacia preguntas, contraste de alternativas y revisión de consecuencias. Más adelante quizá baste con estar disponibles para excepciones, decisiones de alto impacto o situaciones que salen del marco acordado.

La relación no desaparece.

Cambia aquello para lo cual somos necesarios dentro de ella.

Esta idea evita dos extremos. Uno consiste en acompañar permanentemente de la misma manera y producir dependencia. El otro, retirarse abruptamente en nombre de la autonomía y dejar a alguien solo frente a responsabilidades para las que todavía no está preparado.

Podríamos pensar la relación entre capacidad e intervención de manera muy sencilla: **cuando aumenta la capacidad**

demostrada, puede disminuir la intervención directa sin disminuir necesariamente la disponibilidad.

La autonomía no necesita ausencia.

Necesita una presencia que sepa cambiar.

Los límites hacen posible la libertad

Hay una paradoja importante en este tránsito: cuanto más clara sea la arquitectura de una responsabilidad, mayor puede ser la libertad dentro de ella.

“Decide tú” ofrece menos autonomía real que “puedes decidir dentro de estas condiciones; estos son los criterios que debemos proteger y estas situaciones necesito que las escalemos”.

En el primer caso hay libertad aparente y fronteras invisibles. La persona solo descubrirá que cruzó una de ellas cuando alguien cuestione su decisión. En el segundo existe un territorio conocido dentro del cual puede ejercer criterio sin solicitar permiso para cada movimiento.

Los límites no reducen necesariamente la autonomía.

Pueden hacerla ejercitable.

Esto resulta especialmente importante en organizaciones donde la palabra *empoderamiento* convive con sistemas de autorización que siguen concentrando todas las decisiones. Se invita a las personas a asumir responsabilidad, pero nadie sabe realmente hasta dónde pueden hacerlo.

La autonomía responsable necesita entonces una conversación suficientemente clara acerca de autoridad, criterios, riesgos y excepciones.

No para controlar cada decisión.

Para que decidir sea posible.

Equivocarse también forma parte del tránsito

Si una persona solo puede ejercer autonomía cuando estamos seguros de que decidirá exactamente como nosotros, no le hemos entregado autonomía.

Le hemos entregado una prueba.

Desarrollar criterio implica aceptar que algunas decisiones serán diferentes de las nuestras y que algunas producirán resultados menos favorables de los que habríamos obtenido nosotros. Eso no significa tolerar cualquier error ni experimentar irresponsablemente con situaciones de alto riesgo.

Significa distinguir entre aquello que debe ser protegido y aquello que puede convertirse en territorio de aprendizaje.

Después de una decisión podemos preguntar qué observó, qué criterio utilizó, qué resultado esperaba, qué ocurrió realmente y qué haría diferente la próxima vez. Así, incluso una decisión imperfecta puede aumentar capacidad.

Si ante cada error retomamos inmediatamente el control, el aprendizaje puede ser otro: “puedo decidir mientras acierte; cuando me equivoco, alguien vuelve a decidir por mí”.

La autonomía responsable necesita consecuencias.

Pero necesita también **la posibilidad de aprender de ellas sin perder automáticamente el derecho a seguir desarrollando criterio**.

Devolver una pregunta no siempre desarrolla

También podemos caer en el extremo contrario.

Alguien llega con una dificultad y respondemos sistemáticamente: “¿Tú qué piensas?”, “¿Qué harías?”, “¿Cuál es tu solución?”

Las preguntas pueden abrir pensamiento.

También pueden convertirse en una forma elegante de negar ayuda.

Si la persona carece de información, necesita una distinción que no posee o enfrenta una situación que excede legítimamente su responsabilidad, devolverle la pregunta no desarrolla autonomía. La deja sola frente a una carencia que nosotros podríamos ayudar a resolver.

La intervención necesita responder a la capacidad real.

A veces desarrollamos preguntando.

Otras veces enseñando.

También podemos desarrollar compartiendo contexto, mostrando cómo pensamos, señalando un riesgo, entregando información o diciendo claramente qué debe hacerse.

La autonomía no crece porque el líder hable menos.

Crece porque **cada vez más pensamiento puede ocurrir responsablemente fuera de él**.

Pedir ayuda puede ser una expresión de autonomía

Hay un momento especialmente interesante en este proceso.

Una persona autónoma enfrenta una situación, la analiza y llega a una frontera: no posee información suficiente, existe un riesgo que excede su autoridad o necesita una perspectiva especializada.

Entonces consulta.

Desde fuera podría parecer que volvió a depender.

Pero la calidad de la consulta es diferente.

Ya no llega simplemente con "¿qué hago?". Puede decir: "Veo estas alternativas, considero que la segunda es la más adecuada por estas razones, pero hay un riesgo que no sé valorar y necesito tu criterio".

La ayuda ya no sustituye pensamiento.

Se integra a él.

Por eso no deberíamos medir la autonomía por la cantidad de veces que alguien pide ayuda, sino por **la calidad del criterio con el que sabe cuándo pedirla y qué hace con aquello que recibe**.

La interdependencia madura no reúne personas que nunca se necesitan.

Reúne personas capaces de necesitarse sin sustituirse.

La responsabilidad tiene que crecer con la autonomía

Dar mayor libertad sin ampliar responsabilidad produce fragilidad.

Si alguien puede decidir, necesita también mirar las consecuencias de sus decisiones, responder frente a ellas, reparar cuando corresponda y aprender de la evidencia que producen.

La autonomía no puede consistir en "yo decido y otro responde si algo sale mal".

Por eso libertad y responsabilidad necesitan crecer juntas.

Quien recibe mayor espacio de decisión necesita saber también qué resultado debe cuidar, qué compromisos asume, qué

información debe hacer visible y frente a qué consecuencias tendrá que responder.

Esto no convierte la autonomía en vigilancia.

La convierte en responsabilidad.

La autonomía responsable comienza a existir cuando la libertad para decidir y la disposición a responder por lo decidido empiezan a crecer al mismo tiempo.

El tránsito no es igual para todo

Una misma persona puede mostrar gran autonomía en un territorio y necesitar acompañamiento cercano en otro.

Un profesional experimentado puede decidir con enorme criterio frente a asuntos técnicos y requerir apoyo cuando comienza a liderar personas. Un equipo puede coordinar perfectamente su operación cotidiana y necesitar todavía al líder para gestionar conflictos interáreas. Una persona puede haber desarrollado capacidad suficiente para decidir dentro de escenarios conocidos y necesitar ayuda cuando aparece una excepción crítica.

Por eso sería injusto clasificar a alguien simplemente como "dependiente" o "autónomo".

La autonomía es situada.

Depende de la tarea, la experiencia, el contexto, el riesgo y la capacidad disponible.

Esto cambia también la intervención de quien acompaña. No necesitamos decidir cuánta autonomía "tiene" una persona en general, sino **qué está en condiciones de asumir responsablemente frente a esta situación concreta**.

Esa precisión evita etiquetas y permite desarrollo.

El momento en que algo deja de llegar

Quizá una de las evidencias más silenciosas de autonomía aparezca cuando dejamos de enterarnos de ciertos problemas.

No porque estén siendo ocultados.

Porque fueron resueltos.

Durante meses alguien nos consultó frente a una situación determinada. Después empezó a traer alternativas, más adelante recomendaciones y finalmente tomó decisiones dentro de los límites acordados, observó sus consecuencias y continuó trabajando.

Un día advertimos que aquella clase de problema dejó de llegar.

Algo cambió.

Nuestra primera reacción podría ser sentir que ya no participamos.

Pero allí puede encontrarse precisamente la evidencia que buscábamos.

Aquello que antes necesitaba regresar hasta nosotros **quedó disponible en otro lugar del sistema**.

Todavía no llamaremos a eso capacidad instalada. Esa distinción merece su propio desarrollo más adelante. Por ahora basta observar el movimiento: una responsabilidad que necesitaba intervención externa empieza a sostenerse donde realmente debe vivir.

Ese es el tránsito que estamos buscando.

De la dependencia a la autonomía responsable

Podemos volver entonces a la pregunta inicial.

¿Cómo acompañar a alguien desde una dependencia necesaria hacia una autonomía responsable?

No empujándolo a dejar de necesitarnos ni permaneciendo disponibles de la misma manera para siempre. El tránsito ocurre cuando nuestra intervención evoluciona al ritmo de la capacidad que aparece: enseñamos aquello que todavía necesita ser aprendido, pensamos juntos mientras se desarrolla criterio, abrimos espacio para decidir cuando existen condiciones, observamos consecuencias, ayudamos a aprender de ellas y disminuimos progresivamente la intervención directa allí donde la evidencia muestra que ya no resulta necesaria.

Podríamos reconocer el movimiento de fondo de esta manera:

Consciencia → Capacidad decisional → Autonomía responsable → Responsabilidad creciente.

No es una secuencia mecánica. Es una dirección de desarrollo.

La persona empieza comprendiendo mejor aquello frente a lo cual debe responder; desarrolla criterio para decidir; ejerce progresivamente esa capacidad dentro de límites conocidos y aprende a hacerse cargo de las consecuencias.

Mientras eso ocurre, también nosotros cambiamos.

Dejamos de ser respuesta permanente y podemos convertirnos en contexto, contraste, apoyo, criterio disponible o presencia para las excepciones.

La pregunta que permite observar ese tránsito no es “¿ya no me necesita?”.

Es mucho más precisa:

¿Qué puede ahora asumir responsablemente sin necesitar que otro piense, decida o actúe en su lugar?

Cuando la respuesta empieza a ampliarse, algo importante está ocurriendo.

La dependencia necesaria está dejando capacidad.

La ayuda está dejando criterio.

La presencia está dejando autonomía.

Y la conversación empieza a demostrar que puede hacer algo más que resolver aquello que tenemos delante: puede contribuir a que las personas estén mejor preparadas para responder frente a aquello que todavía no ha ocurrido.

Pero entonces aparece una pregunta nueva.

¿Qué sucede cuando ese aprendizaje deja de pertenecer solamente a una persona? ¿Qué ocurre cuando una manera diferente de observar, decidir, coordinar o responder empieza a repetirse entre varios y termina modificando aquello que el sistema hace normalmente?

En ese momento ya no estamos solamente desarrollando autonomía individual.

La conversación empieza a educar al sistema.

CAPÍTULO 18

Las conversaciones que educan al sistema

Una persona puede aprender después de una conversación.

Un sistema necesita algo más.

Puede ocurrir que un líder sostenga un encuentro extraordinario con alguien de su equipo, escuche de una manera diferente, haga mejores preguntas, devuelva responsabilidad y permita que la persona encuentre una respuesta que antes habría recibido de él. La experiencia puede ser valiosa e incluso transformadora para ambos.

Pero al día siguiente el resto del equipo continúa trabajando exactamente igual.

Nada extraño ha ocurrido. Una conversación produjo aprendizaje entre dos personas, pero todavía no ha modificado aquello que el sistema espera, permite o hace habitualmente.

Para que eso ocurra, la experiencia necesita dejar de ser excepcional.

Tiene que empezar a convertirse en una manera reconocible de responder.

Allí aparece la pregunta propia de este capítulo:

¿Cómo aprende un sistema a partir de las conversaciones que ocurren dentro de él?

Los sistemas también aprenden

Cuando hablamos de aprendizaje solemos imaginar una persona que incorpora un conocimiento, desarrolla una habilidad o modifica su manera de comprender algo. Pero los equipos y las organizaciones también muestran comportamientos que parecen haber sido aprendidos.

Hay lugares donde las malas noticias viajan rápidamente y otros donde todos esperan hasta tener una solución antes de decir que existe un problema. Equipos en los que pedir ayuda resulta natural y otros donde hacerlo amenaza la imagen de competencia. Organizaciones donde un error abre investigación y otras donde activa inmediatamente la búsqueda de culpables.

Nadie necesita haber escrito esas reglas.

Las personas las aprenden observando lo que ocurre.

Alguien trae una dificultad y ve cómo responde el líder. Otro propone una idea y descubre qué sucede cuando contradice la opinión dominante. Una persona reconoce un error y el equipo observa si recibe una pregunta, una ayuda, una sanción, una humillación o una oportunidad para reparar. Después esas experiencias empiezan a orientar comportamientos futuros.

El sistema va construyendo respuestas a preguntas que quizá nunca formuló explícitamente: ¿qué conviene decir aquí?, ¿qué es peligroso reconocer?, ¿quién puede decidir?, ¿qué ocurre si

me equivoco?, ¿hasta dónde puedo disentir?, ¿cuándo debo consultar?

Así se aprende mucho antes de que alguien decida llamarlo aprendizaje.

Las consecuencias enseñan más que las declaraciones

Una organización puede declarar que desea autonomía. Después, cada vez que alguien toma una decisión sin consultar, su jefe la revisa y modifica.

Puede afirmar que valora la innovación y reaccionar con dureza frente al primer intento que no produce el resultado esperado. Puede invitar a las personas a decir la verdad y castigar al primero que trae una mala noticia. Puede proclamar colaboración y reconocer únicamente desempeños individuales.

El sistema observa. Y aprende. No necesariamente aquello que decimos que valoramos, sino aquello que nuestras respuestas convierten en experiencia recurrente.

Esta es una de las razones por las que la cultura no puede comprenderse solamente leyendo valores corporativos o escuchando discursos. También necesitamos observar qué ocurre cuando esos valores entran en tensión con la realidad.

¿Qué sucede cuando decir la verdad resulta incómodo? ¿Cuándo cumplir un resultado exige pedir ayuda? ¿Cuándo alguien cuestiona una decisión de quien posee más poder? ¿Cuándo una promesa ya no puede cumplirse?

Allí las declaraciones se encuentran con sus consecuencias.

Y el sistema descubre cuál de las dos debe creer.

Las palabras declaran aquello que queremos enseñar. Las consecuencias revelan aquello que realmente estamos enseñando.

De la experiencia al patrón

Una sola experiencia puede impactarnos profundamente, pero los sistemas suelen aprender mediante recurrencia.

Si una persona reconoce un error y encuentra una respuesta orientada a comprender, reparar y aprender, puede considerar que tuvo suerte. Si algo semejante ocurre nuevamente con otra persona y después con otra, empieza a aparecer una expectativa diferente: quizá aquí sea posible reconocer temprano los problemas.

La repetición transforma la experiencia en patrón y el patrón empieza a construir normalidad.

Lo mismo sucede en dirección contraria. Una reunión en la que nadie contradice al líder no demuestra una cultura de silencio. Pero si durante meses las opiniones divergentes desaparecen cuando entra quien tiene mayor autoridad, las personas están aprendiendo algo acerca de la discrepancia.

El aprendizaje sistémico necesita, por tanto, una pregunta diferente de "¿qué ocurrió esta vez?":

¿Qué está ocurriendo suficientemente seguido como para empezar a enseñarnos cómo funciona este lugar?

Esa pregunta desplaza nuestra mirada desde el episodio hacia la recurrencia.

Y allí comienza a hacerse visible el sistema.

La conversación que se repite empieza a convertirse en cultura

Podemos aproximarnos ahora a la cultura desde una perspectiva conversacional.

No para reducirla a conversaciones —la cultura incluye historia, símbolos, estructuras, prácticas, incentivos, relaciones de poder y muchas otras dimensiones—, sino para reconocer que buena parte de ella se hace visible y se reproduce en aquello que las personas pueden o no pueden conversar.

Desde esta mirada, **la cultura también es el conjunto de conversaciones que una organización permite, promueve, evita, castiga o vuelve imposibles**.

Si podemos hablar de resultados, pero no de la manera como los conseguimos, algo se aprende. Si podemos cuestionar procesos, pero no decisiones de ciertas personas, algo se aprende. Si los conflictos circulan por corredores y desaparecen en las reuniones donde podrían resolverse, también estamos aprendiendo.

Las conversaciones que no ocurren forman parte de la cultura tanto como aquellas que se repiten.

Por eso transformar una cultura no consiste únicamente en introducir nuevas palabras. Necesitamos modificar suficientemente las experiencias que enseñaron a las personas que resulta posible dentro del sistema.

Un nuevo lenguaje no garantiza una nueva práctica

Las organizaciones aprenden vocabulario con extraordinaria rapidez.

Después de un programa de formación empiezan a aparecer expresiones como *confianza*, *accountability*, *autonomía*, *feedback*, *seguridad psicológica*, *propósito* o *colaboración*. Las personas pueden utilizarlas correctamente y, sin embargo, continuar actuando desde patrones anteriores.

Eso ocurre porque aprender una palabra no equivale a aprender una práctica.

Podemos hablar de autonomía y continuar pidiendo autorización para todo. Hablar de confianza mientras copiamos a cinco personas en cada correo para protegernos. Hablar de responsabilidad mientras seguimos buscando culpables. Hablar de colaboración dentro de un sistema que recompensa competir.

El lenguaje importa porque permite distinguir aquello que antes resultaba difícil nombrar. Pero para que una distinción eduque al sistema necesita entrar en la acción y encontrar evidencia.

Podríamos describir el movimiento así, sin convertirlo en otro procedimiento:

Experiencia → Reflexión → Distinción → Práctica → Evidencia → Aprendizaje compartido.

Vivimos algo, lo observamos, encontramos una manera de comprenderlo, ensayamos una respuesta diferente y miramos qué ocurre. Cuando esa experiencia puede ser reconocida, repetida y compartida, el aprendizaje empieza a dejar de pertenecer únicamente a quien lo vivió.

Las conversaciones hacen visible lo que el sistema necesita aprender

Un equipo enfrenta recurrentemente retrasos entre dos áreas. Puede tratar cada caso como un incumplimiento individual y conversar una y otra vez con las personas involucradas.

O puede empezar a observar la recurrencia.

“Esto ya nos ocurrió varias veces. ¿Qué estamos aprendiendo acerca de la manera como coordinamos entre estas dos áreas?”

La pregunta cambia el nivel de observación. Ya no busca solamente resolver el último retraso, sino descubrir qué patrón lo vuelve probable.

Quizá aparezcan criterios distintos para definir prioridad, promesas formuladas sin consultar capacidad, información que llega demasiado tarde o responsabilidades que nadie puede modificar, aunque sepa que no serán cumplidas.

La conversación empieza entonces a producir una distinción que el sistema puede utilizar.

La próxima vez alguien reconoce antes el patrón y dice: “Estamos prometiendo nuevamente sin verificar capacidad”.

Ese momento parece pequeño.

No lo es.

Algo que antes solamente podía verse después del problema empieza a ser visible antes de que ocurra.

El aprendizaje aumenta cuando el sistema puede reconocer antes aquello que antes solamente comprendía después.

El líder educa también con aquello que pregunta

Ya vimos que el liderazgo ocurre, en buena medida, en la conversación. Aquí esa idea adquiere una consecuencia sistémica.

Si ante cada dificultad el líder pregunta “¿quién fue?”, el sistema aprende a localizar personas. Si pregunta “¿qué ocurrió y qué permitió que ocurriera?”, amplía el campo de observación. Si frente a un resultado pregunta únicamente “¿cumplimos?”, las personas aprenderán a mirar cumplimiento; si añade “¿qué hicimos para conseguirlo y qué necesitamos aprender?”, introduce otras dimensiones en aquello que el equipo considera importante.

Las preguntas recurrentes terminan orientando la atención colectiva.

No porque posean un poder mágico, sino porque aquello que una autoridad pregunta repetidamente suele convertirse en aquello para lo cual las personas aprenden a prepararse.

Un equipo que sabe que después de una decisión tendrá que explicar qué criterio utilizó empieza a pensar más en criterios. Si sabe que una reunión de seguimiento preguntará también qué aprendió, empieza a observar su experiencia de otra manera.

Por eso una pregunta sostenida en el tiempo puede convertirse en una pequeña infraestructura de aprendizaje.

Aquello que preguntamos recurrentemente ayuda a enseñar al sistema qué merece ser observado.

Aprender exige poder decir lo que ocurrió

Ningún sistema puede aprender de aquello que necesita ocultar.

Si reconocer un error amenaza de manera desproporcionada la identidad, el empleo o la pertenencia, las personas aprenderán a protegerse antes que a aprender. Si una dificultad solo puede mencionarse cuando ya existe una solución, el sistema conocerá tarde aquello que necesitaba saber temprano.

Esto no significa eliminar responsabilidad ni consecuencias. Un sistema donde nada tiene consecuencias tampoco aprende bien.

La diferencia está en si la consecuencia ayuda a comprender, reparar y reducir la repetición o si convierte toda dificultad en una amenaza que debe ser escondida.

Para aprender necesitamos suficiente habitabilidad para que la realidad pueda entrar en la conversación.

No una seguridad que garantice comodidad.

Una seguridad suficiente para decir aquello que el sistema necesita saber antes de que sea demasiado tarde.

También necesitamos desaprender

Los sistemas no llegan vacíos a una transformación.

Ya aprendieron.

Aprendieron quién decide realmente, qué asuntos conviene evitar, cuándo una promesa es negociable, qué errores pueden reconocerse, qué jefes admiten contradicción, cuánto vale una declaración y qué sucede cuando alguien se sale del patrón.

Por eso introducir una nueva práctica no ocurre sobre una página en blanco.

Ocurre sobre aprendizajes anteriores que probablemente fueron razonables dentro de experiencias pasadas.

Si durante años tomar iniciativa produjo correcciones, no basta declarar autonomía para que las personas empiecen a decidir. Si traer problemas temprano produjo castigo, una invitación a hablar con confianza no borrará esa memoria.

El sistema necesita experiencias nuevas suficientemente consistentes para revisar aquello que había aprendido.

Una declaración puede abrir la posibilidad.

Solo la recurrencia puede volverla creíble.

Por eso desaprender no significa olvidar el pasado. Significa encontrar evidencia suficiente para dejar de utilizarlo como única guía del futuro.

Cuando la excepción empieza a volverse normal

Al comienzo, una práctica nueva suele sentirse extraña.

Alguien dice “no sé” en una reunión y el líder responde: “Bien, veamos qué necesitamos comprender”. Una persona reconoce que no podrá cumplir una promesa antes del vencimiento y el equipo recoordinan sin convertirlo inmediatamente en una falta moral. Dos áreas llevan un desacuerdo directamente a la conversación en lugar de administrarlo mediante terceros.

Son pequeñas excepciones.

Pero si encuentran respuestas coherentes y empiezan a repetirse, algo cambia.

Lo que antes requería valentía extraordinaria puede convertirse gradualmente en una manera normal de trabajar.

Ese tránsito resulta fundamental porque ningún sistema puede depender permanentemente de actos heroicos para hacer aquello que necesita.

Una cultura madura no exige que alguien sea excepcionalmente valiente cada vez que debe decir la verdad.

Construye condiciones para que decirla resulte parte de la normalidad.

El aprendizaje necesita circular

También puede ocurrir que una persona o un equipo aprenda algo valioso y el resto de la organización continúe repitiendo el mismo problema.

El aprendizaje quedó localizado.

Para que se vuelva sistémico necesita alguna forma de circulación. No necesariamente un manual, un procedimiento o una gran sesión de formación. Puede circular mediante una práctica compartida, una pregunta que otras áreas adoptan, una

historia que hace visible una decisión, una modificación de criterio o una conversación en la que aquello aprendido se vuelve disponible para quienes no participaron de la experiencia original.

Lo importante es que el conocimiento deje de depender exclusivamente de la memoria de quienes estuvieron allí.

Cuando una organización repite errores que ya resolvió en otra parte, muchas veces no carece de aprendizaje.

Carece de transferencia.

Las conversaciones pueden convertirse entonces en puentes mediante los cuales una experiencia local adquiere valor colectivo.

El sistema aprende cuando cambia su respuesta

Llegamos así a una prueba exigente.

¿Cómo sabemos que el sistema aprendió?

No porque las personas puedan explicar la nueva idea.

Ni porque recuerden el taller donde la conocieron.

Ni siquiera porque estén de acuerdo con ella.

Hay aprendizaje cuando, frente a una situación semejante, **la respuesta disponible empieza a ser diferente**.

Un problema que antes se ocultaba aparece temprano. Una decisión que antes subía automáticamente al líder empieza a resolverse donde corresponde. Un error que producía defensa abre investigación. Un conflicto que circulaba por terceros llega a quienes pueden afrontarlo. Una promesa que habría sido incumplida silenciosamente se renegocia a tiempo.

La realidad ofrece evidencia.

Y esa evidencia importa porque el aprendizaje sistémico no es simplemente una modificación de discurso.

Es una modificación de posibilidades.

De la conversación al sistema

Podemos volver entonces a la pregunta inicial.

¿Cómo aprende un sistema a partir de las conversaciones que ocurren dentro de él?

Aprende cuando una experiencia puede ser observada y convertida en distinción; cuando esa distinción modifica una práctica; cuando la práctica produce evidencia; cuando la evidencia se repite suficientemente para modificar expectativas y cuando aquello aprendido puede circular más allá de quienes participaron originalmente.

No todas las conversaciones harán ese recorrido.

Ni necesitan hacerlo.

Pero algunas poseen la posibilidad de dejar algo que el sistema podrá utilizar después.

Eso cambia la manera como miramos una conversación cotidiana. Una reunión, una corrección, una decisión o la respuesta frente a un error pueden resolver únicamente el asunto que tienen delante. O pueden contribuir, mediante su recurrencia, a enseñar cómo se piensa, se decide, se coordina y se aprende en ese lugar.

Por eso una conversación nunca educa al sistema solamente por aquello que dice.

Lo educa por la experiencia que produce y por aquello que ocurre después.

Podemos entonces formular una pregunta que acompañe a quien lidera:

¿Qué está aprendiendo este sistema de la manera como estoy respondiendo?

Y otra todavía más exigente:

¿Qué ha aprendido ya a hacer por sí mismo como consecuencia de las conversaciones que hemos venido sosteniendo?

La primera mira nuestra influencia.

La segunda empieza a mirar madurez.

Porque cuando un equipo puede reconocer patrones, traer problemas, disentir, coordinar, decidir, reparar y aprender sin necesitar que una sola persona provoque cada uno de esos movimientos, algo ha cambiado en la naturaleza del sistema.

Ya no estamos observando solamente personas más capaces.

Estamos empezando a observar **un equipo conversacionalmente más maduro**.

Y necesitamos aprender a reconocer esa diferencia.

CAPÍTULO 19

El mapa de madurez conversacional del equipo

Hay equipos que funcionan bien mientras alguien conduce cada conversación importante.

El líder convoca, formula las preguntas, organiza el desacuerdo, distribuye responsabilidades, decide cuándo la discusión terminó y recuerda después aquello que cada uno prometió. Mientras está presente, el equipo parece competente.

Cuando no está, algo cambia.

Las decisiones se aplazan, los desacuerdos circulan por fuera de las reuniones, algunos problemas esperan su regreso y aquello que parecía coordinación empieza a revelar cuánto dependía de una sola presencia.

Otros equipos muestran algo diferente. Pueden conversar sobre aquello que no funciona sin esperar que el líder inaugure siempre la conversación, sostener desacuerdos, pedir ayuda, tomar decisiones dentro de límites conocidos, revisar sus errores y volver a coordinarse cuando una promesa deja de ser viable. El líder sigue siendo importante, pero ya no necesita producir personalmente cada movimiento que permite al equipo funcionar.

La diferencia no reside solamente en las capacidades individuales de sus integrantes.

Existe una capacidad que empieza a aparecer **entre ellos**.

El capítulo anterior nos permitió comprender cómo las conversaciones recurrentes educan al sistema. Ahora necesitamos preguntarnos qué ocurre cuando esos aprendizajes alcanzan diferentes grados de desarrollo.

Podemos formular nuestra hipótesis de esta manera:

La madurez conversacional de un equipo puede observarse por aquello de lo que ya puede hacerse responsable sin depender permanentemente de la intervención de su líder.

No es la única forma de mirar madurez. Pero es especialmente útil para aquello que estamos intentando comprender.

Madurez no significa independencia

Antes de construir el mapa necesitamos evitar una confusión.

Un equipo maduro no es un equipo que ya no necesita liderazgo.

Habrá decisiones que correspondan al líder, información que solo él posea, riesgos que deban escalarse y situaciones en las que su experiencia resulte indispensable. También habrá momentos de crisis en los que una conducción más directa sea necesaria.

La madurez aparece en otro lugar: **en aquello que el equipo ya no necesita trasladar innecesariamente hacia arriba**.

Puede resolver una diferencia antes de convertirla en conflicto, coordinar compromisos sin que alguien persiga cada cumplimiento, reconocer que necesita ayuda antes de que el problema se vuelva crítico o llegar al líder con alternativas y recomendaciones en lugar de entregarle simplemente la dificultad.

La dependencia relevante no es, entonces, necesitar a otros.

Es necesitarlos para aquello que ya podríamos estar en condiciones de asumir.

Un mapa, no una escalera

Podemos reconocer cinco formas de funcionamiento conversacional que llamaremos **dependiente, coordinativa, reflexiva, desarrolladora y generativa**.

La secuencia sugiere una ampliación progresiva de capacidad, pero no describe cinco tipos de equipos ni una carrera lineal hacia un estado superior. Un mismo equipo puede desplazarse entre ellas según la situación. Bajo presión podemos regresar a formas más dependientes; frente a asuntos conocidos, mostrar una autonomía que todavía no poseemos en territorios nuevos.

Tampoco las primeras formas son necesariamente inferiores. Un equipo recién constituido puede necesitar conducción directa. Ante una emergencia, esperar una conversación generativa cuando hace falta coordinación inmediata sería una mala lectura de la realidad.

Por eso el mapa no pregunta **"¿qué nivel somos?"**, sino algo más fértil:

¿Qué forma de conversación utilizamos predominantemente frente a esta clase de situaciones y qué necesitamos desarrollar para ampliar nuestro repertorio?

Desde allí podemos recorrerlo.

Madurez dependiente: "Dime qué tengo que hacer"

En la primera forma, buena parte de la capacidad conversacional se concentra en una figura de autoridad.

Las personas consultan antes de actuar, esperan orientación frente a dificultades y buscan validación para decisiones que quizá podrían asumir. El líder se convierte en lugar habitual de respuesta, coordinación y resolución.

Esta forma puede ser completamente apropiada cuando el equipo está aprendiendo, enfrenta alta incertidumbre o trabaja sobre riesgos que exigen control cercano. El problema aparece cuando permanece como respuesta dominante después de que existen condiciones para algo más.

Entonces la dependencia empieza a producir costos: las decisiones esperan, el líder se sobrecarga y las personas ejercitan poco criterio precisamente porque disponen permanentemente de alguien que puede sustituirlo.

La pregunta de desarrollo no es "¿cómo dejamos de consultar?", sino **"¿qué necesitamos aprender, aclarar o ejercer para poder asumir responsablemente una parte mayor de aquello que hoy trasladamos al líder?"**

El propósito no es retirar apoyo.

Es hacer que el apoyo produzca capacidad.

Madurez coordinativa: "Acordemos qué debemos hacer"

Algo cambia cuando el equipo empieza a organizar por sí mismo parte de su acción conjunta.

Las conversaciones dejan de concentrarse exclusivamente en recibir instrucciones y empiezan a producir compromisos: quién hará qué, para cuándo, con qué condiciones y qué deberá ocurrir si algo cambia.

El equipo todavía puede necesitar al líder para prioridades, decisiones relevantes o conflictos, pero ya posee una capacidad creciente para convertir objetivos en coordinación cotidiana.

La ganancia parece sencilla y es enorme. Muchos equipos que interpretan sus dificultades como falta de compromiso padecen, en realidad, coordinaciones débiles: expectativas que nunca se convirtieron en peticiones, plazos asumidos de manera distinta o compromisos cuya inviabilidad se descubre cuando ya vencieron.

En la forma coordinativa el equipo empieza a hacerse responsable de su futuro compartido.

Pero coordinar bien todavía no significa comprender profundamente aquello que está ocurriendo. Un equipo puede ser extraordinariamente eficiente ejecutando y continuar repitiendo patrones que nunca se detiene a observar.

Entonces aparece otra posibilidad.

Madurez reflexiva: “Comprendamos qué está ocurriendo”

El equipo empieza a desarrollar capacidad para mirarse mientras trabaja.

Ya no conversa solamente acerca de tareas, plazos y responsables. Puede preguntarse por qué determinado problema se repite, qué patrón está produciendo una dificultad, qué interpretación está condicionando una relación o qué necesita aprender de una experiencia.

Esta forma introduce una distancia particularmente valiosa entre el acontecimiento y la reacción.

En lugar de responder automáticamente, el equipo puede observar.

Un retraso recurrente deja de ser únicamente “otro incumplimiento” y puede revelar una dificultad de coordinación entre áreas. Un conflicto deja de reducirse a dos personas “que

no se entienden" y permite examinar expectativas, decisiones o responsabilidades que lo sostienen.

La reflexión no garantiza que el equipo encuentre siempre una buena respuesta.

Hace algo anterior: **amplía aquello que está en condiciones de ver antes de actuar**.

El riesgo aparece cuando reflexionar se convierte en sustituto de decidir. Un equipo puede analizarse con enorme sofisticación y seguir sin modificar nada.

La madurez necesita entonces transformar comprensión en responsabilidad.

Madurez desarrolladora: "¿Qué puedes decidir tú frente a esto?"

En esta forma el equipo no solamente resuelve y aprende.

Empieza también a distribuir capacidad.

Las personas pueden devolver responsabilidad a quien corresponde sin abandonarlo, ayudarse a pensar sin apropiarse inmediatamente del problema y distinguir cuándo alguien necesita una respuesta de cuándo necesita espacio para construirla.

La conversación deja de tener como única pregunta "¿cómo resolvemos esto?" y empieza a incorporar otra: **"¿quién necesita desarrollar la capacidad para resolverlo la próxima vez?"**

Esto modifica profundamente la ayuda entre compañeros. Un integrante puede tener más experiencia y, en lugar de responder siempre, compartir criterios, hacer visible su razonamiento o acompañar una decisión. La capacidad de desarrollar deja de pertenecer exclusivamente al líder.

Allí ocurre algo decisivo.

El equipo empieza a reproducir entre sus integrantes algunas de las condiciones que hicieron posible su propia autonomía.

La responsabilidad ya no se distribuye solamente para ejecutar trabajo.

También se distribuye para desarrollar capacidad.

Madurez generativa: "¿Qué podemos hacer posible que antes no veíamos?"

Existe todavía otra forma de conversación.

El equipo no espera siempre que la realidad le entregue problemas para responder. Puede utilizar sus conversaciones para descubrir posibilidades, cuestionar maneras habituales de hacer las cosas, anticipar riesgos y crear respuestas que todavía no existían.

La pregunta cambia.

Ya no es únicamente qué debemos hacer, por qué está ocurriendo esto o quién puede hacerse responsable.

También puede ser:

¿Qué posibilidad aparece ahora que antes no éramos capaces de ver?

Un equipo generativo puede revisar un proceso antes de que falle, transformar una tensión en una innovación, conectar conocimientos que permanecían separados o reconocer una oportunidad que ninguna persona habría podido construir por sí sola.

Aquí la conversación muestra con especial claridad su naturaleza colectiva.

No se limita a sumar ideas individuales.

Puede producir una posibilidad que apareció **entre nosotros**.

Eso no significa vivir permanentemente innovando. Los equipos maduros necesitan también conversaciones dependientes cuando la situación lo exige, coordinación rigurosa, reflexión y desarrollo. La madurez generativa no reemplaza las formas anteriores.

Las incorpora a un repertorio más amplio.

Madurez es repertorio

Esta idea merece detenernos un momento.

Si convirtiéramos las cinco formas en una escalera, podríamos concluir que un equipo maduro debería conversar siempre generativamente.

Sería absurdo.

Cuando hay una emergencia necesitamos quizá una instrucción clara. Cuando debemos entregar un resultado, coordinación. Frente a un patrón recurrente, reflexión. Cuando alguien puede asumir mayor responsabilidad, una conversación desarrolladora. Y cuando necesitamos crear algo que todavía no existe, capacidad generativa.

La madurez no consiste en permanecer en la conversación aparentemente más avanzada.

Consiste en **disponer de un repertorio suficientemente amplio para responder de manera adecuada a situaciones diferentes**.

Un equipo inmaduro suele tener pocas respuestas disponibles. Todo necesita escalarse, todo se resuelve mediante instrucciones o cualquier desacuerdo termina dependiendo del líder.

Un equipo más maduro puede elegir.

Y esa capacidad de elección constituye una forma de autonomía colectiva.



La presión revela la madurez disponible

Los equipos suelen parecer más maduros cuando todo funciona.

La prueba aparece cuando aumenta la presión.

Un error importante, un cliente insatisfecho, una meta amenazada o una decisión ambigua pueden hacer regresar rápidamente comportamientos que creíamos superados. Las personas buscan aprobación, ocultan información, protegen territorio o esperan que alguien asuma el control.

Eso no invalida el aprendizaje anterior.

Nos muestra hasta dónde se encuentra disponible bajo determinadas condiciones.

Por eso la regresión no debe interpretarse automáticamente como fracaso. Puede funcionar como diagnóstico: **aquello que podíamos hacer en condiciones normales todavía no está suficientemente disponible bajo presión**.

La pregunta no es quién retrocedió.

Es qué necesita fortalecerse para que el equipo conserve mayor capacidad cuando la realidad se vuelve más exigente.

El líder también forma parte del mapa

Sería muy cómodo utilizar este modelo para diagnosticar al equipo desde fuera.

“Son muy dependientes.”

“Todavía no reflexionan.”

“No asumen responsabilidad.”

Pero ya sabemos que la dependencia puede ser relacional. Si cada decisión del equipo es revisada por el líder, consultar puede ser una adaptación razonable. Si los desacuerdos con él reciben una respuesta defensiva, el silencio no puede explicarse únicamente como falta de madurez de los demás.

Por eso el mapa incluye necesariamente una segunda pregunta:

¿Qué estoy haciendo yo que favorece o dificulta la forma de conversación que digo querer desarrollar?

Un líder puede pedir autonomía y conservar todas las decisiones. Solicitar iniciativa y penalizar cualquier resultado diferente del que habría producido él. Invitar a reflexionar y responder cada dificultad antes de que el equipo pueda hacerlo.

La madurez conversacional no es algo que el líder instala en otros desde afuera.

Él también habita el sistema que está intentando desarrollar.

No todas las conversaciones tienen que llegar al líder

Una evidencia especialmente útil aparece cuando observamos el recorrido de los problemas.

En equipos altamente dependientes, gran cantidad de situaciones ascienden hasta la autoridad: diferencias entre compañeros, decisiones operativas, dudas que podrían resolverse entre pares y problemas que llegan sin alternativas.

A medida que aumenta la madurez, parte de ese tráfico cambia. Algunas diferencias se conversan directamente, determinadas decisiones permanecen donde existe información suficiente para tomarlas y los problemas que necesitan escalarse llegan mejor elaborados.

Esto no significa que el líder reciba menos información.

Puede recibir información mejor.

Hay una diferencia enorme entre enterarse de cada dificultad porque debe resolverla y conocer aquello que necesita saber mientras el equipo resuelve responsablemente lo que le corresponde.

El silencio tampoco es evidencia automática de madurez. Un equipo puede dejar de traer problemas porque aprendió a resolverlos o porque aprendió a ocultarlos.

La diferencia está en la calidad de aquello que ocurre sin nosotros.

El mapa no califica personas

Conviene proteger esta frontera antes de utilizarlo.

No deberíamos convertir estas formas en etiquetas: “Pedro es dependiente”, “este es un equipo nivel tres”, “aquella área es inmadura”.

El mapa describe **patrones conversacionales frente a determinadas situaciones**, no identidades.

Una persona puede mostrar gran autonomía en su especialidad y necesitar apoyo cuando entra a un rol nuevo. Un equipo puede ser generativo en innovación y profundamente dependiente cuando aparece conflicto. Una organización puede coordinar extraordinariamente su operación y ser incapaz de reflexionar sobre los supuestos que la gobiernan.

Etiquetar reduce precisamente aquello que el mapa intenta ampliar.

Diagnosticar, en cambio, abre una posibilidad:

¿Qué podemos hacer hoy y qué conversación todavía necesitamos desarrollar?

Del nivel a la trayectoria

Quizá por eso resulte más útil mirar movimiento que posición.

Un equipo que hace seis meses necesitaba al líder para resolver cada diferencia y hoy puede afrontar directamente buena parte de ellas está desarrollando madurez, aunque todavía consulte muchas decisiones.

Otro puede mostrar una puntuación aparentemente alta en un diagnóstico y permanecer exactamente igual durante años.

La pregunta más interesante no es solamente dónde estamos.

Es **hacia dónde nos estamos moviendo**.

¿Necesitamos más o menos intervención externa para situaciones semejantes? ¿Llegan los problemas antes? ¿Las personas traen más criterio? ¿Los desacuerdos pueden sostenerse con menor deterioro? ¿Los compromisos se vuelven a coordinar antes de convertirse en incumplimientos? ¿El aprendizaje empieza a circular?

No necesitamos responderlas todas cada vez.

Son señales de trayectoria.

Y la trayectoria importa porque la madurez conversacional no es un estado conquistado para siempre.

Es capacidad que necesita seguir siendo ejercida.

Un mapa para mirar, no para sentenciar

Podemos reunir ahora las cinco formas sin convertirlas en una tabla extensa.

En la forma **dependiente**, la conversación busca principalmente respuesta y dirección: *dime qué hacer*. En la **coordinativa**, organiza compromisos: *acordemos qué debemos hacer*. En la **reflexiva**, observa patrones y aprende: *comprendamos qué está ocurriendo*. En la **desarrolladora**, distribuye criterio y responsabilidad: *¿qué puedes decidir tú frente a esto?* Y en la **generativa**, crea posibilidades: *¿qué podemos hacer posible que antes no veíamos?*

El movimiento no consiste simplemente en ascender.

Consiste en ampliar aquello que el equipo puede hacer conversacionalmente sin depender innecesariamente de una sola presencia.

Por eso nuestra hipótesis inicial puede ahora completarse:

La madurez conversacional de un equipo se reconoce por la amplitud de su repertorio y por aquello de lo que puede hacerse responsable sin depender permanentemente de la intervención de su líder.

No necesitamos convertir esa afirmación en sentencia. Necesitamos convertirla en pregunta.

¿Qué conversaciones puede sostener ya este equipo por sí mismo? ¿Cuáles todavía dependen excesivamente de alguien? ¿En qué situaciones regresa a formas anteriores? ¿Qué capacidad necesita desarrollar ahora?

Responder exige algo más que intuición. Necesitamos evidencia.

Y allí aparece el siguiente movimiento de nuestro recorrido. Si queremos utilizar este mapa para desarrollar y no para etiquetar, necesitamos aprender a **diagnosticar las conversaciones reales** del equipo: no solamente aquello que el líder cree producir ni aquello que las personas dicen experimentar, sino también aquello que efectivamente ocurre.

CAPÍTULO 20

Diagnóstico Conversaciones Humanamente Efectivas -CHE-

Diagnosticar una conversación parece sencillo hasta que intentamos hacerlo con nosotros mismos.

Podemos recordar una reunión y estar convencidos de que escuchamos. Creer que ofrecimos suficiente autonomía, que fuimos claros, que permitimos el desacuerdo o que ayudamos al equipo a pensar por sí mismo. Nuestra percepción puede ser sincera.

Y, sin embargo, las personas que participaron pueden haber vivido otra experiencia.

Tal vez sintieron que la decisión estaba tomada antes de preguntarles, que podían hablar, pero no modificar nada, que la supuesta autonomía terminaba exactamente donde comenzaba una opinión diferente a la del líder o que aquella pregunta con la que intentábamos desarrollar criterio fue recibida como una prueba cuya respuesta correcta ya conocíamos.

Todavía existe una tercera posibilidad.

Quizá líder y equipo coincidan en que existe autonomía, pero cada decisión importante continúa escalándose. Todos pueden afirmar que los errores se utilizan para aprender, mientras los problemas siguen llegando tarde. Podemos describirnos como un equipo que conversa abiertamente y descubrir que los desacuerdos importantes ocurren después de las reuniones.

Entonces aparece una dificultad decisiva:

Qué debemos creer: ¿lo que pretendemos producir, lo que las personas experimentan o aquello que efectivamente ocurre?

Necesitamos las tres miradas.

Diagnosticar no es calificar

Un diagnóstico conversacional no debería comenzar preguntando quién conversa bien y quién conversa mal.

Esa pregunta convierte demasiado rápido una dinámica relacional en atributo personal y puede hacer que aquello que debía producir aprendizaje termine produciendo defensa.

Nos interesa algo diferente: reconocer patrones suficientemente recurrentes como para preguntarnos qué están haciendo posible y qué están dificultando.

Por eso el diagnóstico CHE no pretende establecer la calidad humana de nadie ni entregar una nota definitiva sobre un equipo. Busca construir una fotografía suficientemente útil de su funcionamiento conversacional para orientar desarrollo.

Y una fotografía, por buena que sea, sigue siendo una fotografía.

Muestra algo que estaba ocurriendo cuando miramos.

No dicta aquello que tendrá que seguir ocurriendo.

El diagnóstico describe una situación. No sentencia una identidad.

Tres miradas sobre la misma conversación

Para evitar que una sola perspectiva se convierta en verdad absoluta, podemos observar las Conversaciones Humanamente Efectivas desde tres lugares.

El primero es **CHE-L: la mirada del líder**. Nos permite conocer cómo interpreta su propia manera de conversar: cuánto escucha,

qué autonomía considera que promueve, cómo coordina, qué hace frente al error, de qué manera devuelve responsabilidad y cómo cree que sus intervenciones afectan al equipo.

Esta mirada importa porque la intención y la consciencia del líder forman parte de la realidad. Pero tiene un límite evidente: nadie experimenta completamente su propia conversación desde el lugar de quien la recibe.

Por eso necesitamos **CHE-E: la experiencia del equipo**. No pregunta qué quiso hacer el líder, sino cómo resulta habitualmente conversar con él y dentro del equipo. ¿Es posible disentir? ¿Las preguntas abren pensamiento o buscan confirmar una respuesta? ¿Los compromisos quedan suficientemente claros? ¿Pedir ayuda fortalece o disminuye? ¿Los errores pueden convertirse en aprendizaje?

Ninguna de estas percepciones constituye por sí sola la verdad completa. También el equipo interpreta desde su historia, sus expectativas y experiencias.

Necesitamos entonces una tercera mirada: **CHE-R, la realidad observable**.

Aquí dejamos de preguntar únicamente qué creemos o sentimos y buscamos evidencia. ¿Dónde se toman efectivamente las decisiones? ¿Cuántos asuntos regresan innecesariamente al líder? ¿Los problemas aparecen temprano o cuando ya son críticos? ¿Las promesas inviables se renegocian antes del vencimiento? ¿Los mismos conflictos reaparecen? ¿Después de los errores cambia algo?

CHE-R no pretende eliminar la interpretación. Ninguna observación humana lo consigue por completo. Su propósito es obligarnos a mirar qué está ocurriendo fuera de nuestras declaraciones acerca de lo que ocurre.

Así obtenemos tres perspectivas de una misma realidad: **lo que el líder cree producir, lo que el equipo experimenta y aquello que las prácticas y consecuencias permiten observar**.

Ninguna sobra.

Y ninguna debería gobernar sola.

La brecha también es información

Supongamos que un líder valora muy positivamente la autonomía que ofrece y su equipo la experimenta de manera semejante.

La coincidencia parece una buena noticia.

Pero CHE-R muestra que la mayoría de las decisiones relevantes continúan llegando al líder.

¿Qué hacemos con esa contradicción?

No necesitamos decidir inmediatamente quién está equivocado.

Podemos investigar.

Quizá el equipo posee libertad en asuntos de poca importancia y no en aquellos donde realmente se ejerce criterio. Tal vez existen límites poco claros y las personas consultan para protegerse. Puede ocurrir que el líder no exija la consulta, pero revise después las decisiones, o que el propio equipo haya conservado una dependencia que ya no corresponde a la relación actual.

La diferencia entre las miradas abre una pregunta que ninguna puntuación habría podido responder.

La brecha puede enseñar más que la coincidencia.

Lo mismo ocurre si el equipo reporta poca posibilidad de disentir y el líder está convencido de que siempre escucha opiniones diferentes. En lugar de discutir cuál percepción es correcta, podemos observar cuándo fue la última vez que alguien sostuvo una posición contraria, qué ocurrió después y qué aprendieron quienes presenciaron la situación.

El diagnóstico empieza a producir comprensión cuando la discrepancia deja de ser un problema que debemos corregir y se convierte en una realidad que necesitamos investigar.

Mirar patrones, no episodios

Todos podemos tener una mala conversación.

También una extraordinaria.

Ninguna de las dos debería definir por sí sola el diagnóstico.

Nos interesan las recurrencias: aquello que ocurre con suficiente frecuencia como para estar educando expectativas y condicionando comportamientos.

Una respuesta defensiva aislada puede ser un mal día. Si cada desacuerdo relevante termina encontrando defensividad, tenemos un patrón. Una decisión consultada innecesariamente no demuestra dependencia; cientos de decisiones semejantes quizá sí.

Por eso el diagnóstico necesita preguntar menos "¿ocurrió alguna vez?" y más **"¿qué suele ocurrir cuando aparece esta clase de situación?"**

La recurrencia permite distinguir el acontecimiento del funcionamiento.

Y es el funcionamiento aquello que queremos desarrollar.

Diagnosticar desde lo que ya sabemos mirar

No necesitamos introducir ahora un nuevo universo conceptual.

El libro ya nos entregó dos lentes suficientes.

Las **diez estaciones** permiten observar dónde se producen dificultades durante el recorrido conversacional. Quizá la intención sea adecuada pero la expresión produzca otro significado; tal vez la escucha esté condicionada por interpretaciones que nunca se verifican, o las conversaciones alcancen comprensión y no lleguen a decisión, consecuencia o aprendizaje.

Las **cinco dimensiones** nos permiten mirar la calidad de aquello que ese recorrido produce: comprensión, autonomía, coordinación, cuidado y resultado.

No necesitamos recorrer mecánicamente las quince variables frente a cada conversación. Eso convertiría consciencia en burocracia.

Las utilizamos para localizar.

Si un equipo repite incumplimientos, quizá necesitemos mirar coordinación. Si todas las decisiones ascienden, autonomía. Si las personas cumplen, pero evitan traer dificultades, cuidado y comprensión pueden estar diciendo algo. Si se conversa mucho y la realidad permanece igual, el resultado merece entrar en la observación.

El mapa sirve cuando nos ayuda a mirar mejor.

Deja de servir cuando mirar el mapa reemplaza mirar la realidad.

También debemos diagnosticar fortalezas

Existe una tendencia comprensible a utilizar el diagnóstico solamente para encontrar déficits.

¿Qué está fallando? ¿Dónde tenemos la brecha? ¿Cuál es nuestra dimensión más débil?

Pero un equipo también necesita comprender aquello que ya sabe hacer.

Quizá haya desarrollado una extraordinaria capacidad para renegociar compromisos antes de incumplirlos. Puede haber aprendido a traer malas noticias temprano, sostener desacuerdos sin deteriorar la relación o pedir ayuda sin trasladar responsabilidad.

Esas fortalezas contienen información acerca de cómo ese sistema aprende.

Tal vez una práctica que ya funciona en un territorio pueda ayudarnos a desarrollar otro.

Diagnosticar no es solamente encontrar aquello que debemos corregir.

Es reconocer **qué capacidad ya existe y puede convertirse en punto de apoyo para la siguiente**.

No diagnosticar personas cuando el patrón pertenece al sistema

Imaginemos un equipo donde nadie toma decisiones sin consultar.

Podríamos concluir que sus integrantes carecen de autonomía.

Pero si durante años las decisiones tomadas sin autorización fueron posteriormente cuestionadas, quizá el comportamiento sea una respuesta perfectamente razonable al sistema.

Otro equipo puede parecer poco colaborativo mientras sus indicadores, reconocimientos y recursos obligan a competir internamente. Una persona puede ser calificada como resistente cuando ha visto desaparecer sucesivamente varias iniciativas de cambio que fueron presentadas como definitivas.

El diagnóstico conversacional necesita resistir la tentación de convertir demasiado pronto comportamientos en características personales.

Antes de decir “esta persona no asume responsabilidad”, conviene preguntar qué ocurre cuando intenta asumirla.

Antes de afirmar “este equipo no habla”, necesitamos observar qué ha sucedido históricamente cuando habló.

Esto no elimina la responsabilidad individual. Impide utilizarla como explicación prematura de aquello que quizá necesita una mirada más amplia.

No todo patrón que aparece en las personas comenzó dentro de ellas.

De la puntuación a la conversación diagnóstica

Los instrumentos pueden ser útiles.

Una escala permite comparar percepciones, reconocer concentraciones y descubrir diferencias que de otra manera pasarían inadvertidas. Un número puede ayudarnos a localizar dónde preguntar.

Pero no sabe explicar por qué obtuvo ese valor.

Si CHE-L muestra 4,3 en autonomía y CHE-E muestra 2,8, la diferencia no es todavía un diagnóstico.

Es una invitación.

Necesitamos preguntar qué situaciones llevaron a cada grupo a responder de esa manera, qué ejemplos recuerdan y qué evidencia podría ayudarnos a comprender la distancia.

Por eso el momento más valioso de un instrumento CHE puede comenzar **después de obtener los resultados**.

Cuando dejamos de discutir puntuaciones y empezamos a conversar sobre aquello que las produjo.

El número señala.

La conversación comprende.

La realidad confirma o cuestiona.

Una hipótesis de desarrollo

Al finalizar un diagnóstico no deberíamos salir con una sentencia:

“Somos un equipo dependiente.”

“Nuestro problema es el cuidado.”

“El líder no escucha.”

Sería mucho más fértil salir con una hipótesis.

“Parece que estamos promoviendo autonomía en el discurso, pero nuestras prácticas de revisión pueden estar manteniendo consultas innecesarias.”

“Tenemos buena capacidad para coordinar tareas conocidas, pero frente al conflicto volvemos a depender de la intervención del líder.”

“Podemos estar confundiendo evitar desacuerdos con cuidar la relación.”

Una hipótesis mantiene abierta la investigación.

Nos permite probar una práctica diferente y observar qué ocurre.

En lugar de convertir el diagnóstico en identidad, lo convierte en posibilidad de acción.

El mejor resultado de un diagnóstico CHE no es una calificación. Es una hipótesis de desarrollo suficientemente clara para poder ponerla a prueba en la realidad.

La fotografía necesita convertirse en movimiento

Podemos ahora regresar a nuestras tres miradas.

CHE-L nos ayuda a conocer cómo el líder comprende su propia intervención. CHE-E permite aproximarnos a la experiencia de quienes la habitan. CHE-R introduce prácticas, comportamientos y consecuencias observables.

Cuando las tres convergen, obtenemos una señal fuerte.

Cuando divergen, obtenemos una pregunta valiosa.

En ambos casos el propósito es el mismo: comprender suficientemente lo que está ocurriendo para poder decidir qué merece ser desarrollado.

Por eso no necesitamos terminar el diagnóstico con veinte recomendaciones.

Una o dos recurrencias importantes pueden ser suficientes si logramos formularlas con precisión, reconocer qué están produciendo y encontrar una práctica concreta mediante la cual podamos intervenir sobre ellas.

La fotografía cumplió entonces su función. Nos permitió ver. Pero ver no basta.

Porque en el instante en que reconocemos un patrón aparece inevitablemente otra pregunta: **si seguimos conversando de esta manera, ¿qué estamos haciendo probable?**

El diagnóstico mira el presente. La pregunta que sigue mira la trayectoria.

Y allí comienza el pronóstico.

CAPÍTULO 21

Del diagnóstico al pronóstico

Un diagnóstico puede producir alivio.

Finalmente encontramos palabras para algo que veníamos sintiendo. Descubrimos que determinadas decisiones regresan innecesariamente al líder, que algunos conflictos se evitan, que los problemas llegan tarde o que la coordinación funciona bien mientras nada inesperado ocurre.

Ahora podemos nombrarlo.

Pero nombrar un patrón no lo transforma.

Podemos incluso comprender con enorme precisión por qué ocurre y continuar reproduciéndolo durante años.

Por eso, después del diagnóstico, necesitamos hacer una pregunta distinta. No solamente qué está ocurriendo, sino:

Si esto continúa ocurriendo, ¿qué estamos haciendo probable?

En ese momento dejamos de mirar el patrón como fotografía y empezamos a verlo como trayectoria.

Eso es pronosticar.

Todo patrón contiene una dirección

Imaginemos un equipo en el que la mayoría de las decisiones importantes terminan llegando al líder.

El diagnóstico puede mostrar dependencia conversacional. Podemos investigar sus causas, comprender qué comportamientos la sostienen y reconocer incluso que algunas intervenciones del propio líder contribuyeron a producirla.

El pronóstico hace otra cosa.

Pregunta qué clase de equipo estaremos construyendo si durante los próximos doce meses seguimos resolviendo de la misma manera.

Probablemente el líder recibirá más consultas, porque el equipo continuará ejercitando poco criterio frente a esas decisiones. Al recibir más consultas, podrá interpretar que su intervención sigue siendo necesaria y responderá nuevamente. La recurrencia reforzará aquello que ya estaba ocurriendo.

No necesitamos predecir exactamente el futuro para reconocer su dirección.

Los patrones presentes contienen futuros probables.

Probables, no inevitables.

Precisamente por eso vale la pena verlos.

Pronosticar no es adivinar

La palabra *pronóstico* puede sugerir una pretensión que no tenemos.

Los sistemas humanos no funcionan como mecanismos cuyo comportamiento futuro pueda calcularse con exactitud. Las personas aprenden, cambian, reaccionan de maneras inesperadas; aparecen acontecimientos que modifican las condiciones y una sola conversación puede, algunas veces, alterar una trayectoria que parecía consolidada.

No estamos intentando predecir qué ocurrirá.

Estamos preguntando **qué se vuelve más probable si aquello que hacemos recurrentemente continúa produciendo experiencias semejantes**.

Si los problemas que se traen temprano reciben castigo, resulta razonable pensar que tenderán a llegar más tarde. Si las personas que deciden dentro de su autoridad encuentran respaldo para aprender de las consecuencias, probablemente aumentará su disposición a utilizar criterio. Si los incumplimientos nunca modifican nada, la fuerza de los compromisos puede deteriorarse.

El pronóstico no declara destino.

Hace visible tendencia.

Y una tendencia que podemos ver deja de gobernarnos completamente desde la invisibilidad.

La recurrencia empieza a construir futuro

En el capítulo anterior dijimos que el diagnóstico necesita mirar patrones y no episodios. Ahora podemos dar un paso adicional: **la recurrencia no solamente describe el presente; participa en la construcción del futuro**.

Una práctica que se repite produce experiencia. La experiencia recurrente enseña qué esperar. Aquello que esperamos empieza a orientar nuestras decisiones y esas decisiones pueden fortalecer nuevamente el patrón.

Un líder responde todas las preguntas; el equipo aprende a consultar. Como consulta, el líder encuentra razones para seguir respondiendo.

Un equipo evita el conflicto para proteger la relación; los desacuerdos importantes no se procesan. Al acumularse, aumentan la tensión y hacen que conversar sobre ellos resulte todavía más difícil.

Otro equipo reconoce temprano sus errores, los examina sin humillación, repara y aprende. Con el tiempo las personas

encuentran menos razones para ocultarlos y el sistema dispone de información cada vez más temprana para intervenir.

En los tres casos, aquello que ocurre hoy está educando una respuesta para mañana.

El pronóstico intenta hacer visible esa educación antes de que se convierta en destino aparente.

Del comportamiento a la capacidad

Hay una diferencia importante entre preguntarnos qué conducta se repetirá y qué capacidad estamos fortaleciendo o debilitando.

Si un líder continúa decidiendo por su equipo, no solamente podemos pronosticar más consultas. También podemos preguntarnos qué ocurrirá con la capacidad de decidir.

Si los conflictos siempre son resueltos por una tercera persona, quizá el problema futuro no sea únicamente que continúen los conflictos. Puede ser que el equipo desarrolle cada vez menos capacidad para afrontarlos directamente.

Lo mismo ocurre en dirección contraria. Cuando las personas coordinan compromisos con claridad y renegocian antes de incumplir, no solo mejoran una entrega. Están ejercitando una capacidad que podrá estar disponible en situaciones futuras.

Esta es la pregunta que vuelve especialmente valioso el pronóstico dentro de nuestro recorrido:

¿Qué capacidad está creciendo —o dejando de crecer— como consecuencia de aquello que hacemos repetidamente?

Ya no observamos únicamente comportamiento.

Observamos desarrollo.

El futuro también se construye mediante lo que toleramos

No todo patrón se sostiene porque hagamos algo.

Algunos permanecen porque no hacemos nada frente a ellos.

Una reunión termina sistemáticamente sin decisiones claras y volvemos a convocar otra. Los compromisos vencen sin renegociación y simplemente establecemos nuevas fechas. Una persona humilla reiteradamente a sus compañeros y su buen desempeño técnico hace que evitemos intervenir.

Cada ausencia de respuesta participa también en el pronóstico.

No porque tolerar una conducta una vez signifique aprobarla para siempre, sino porque la recurrencia va construyendo significancia. Aquello que ocurre repetidamente sin modificar la respuesta del sistema empieza a enseñar qué resulta realmente importante y qué puede continuar ocurriendo.

El futuro no se construye solamente mediante nuestras decisiones.

También mediante aquello que convertimos en normalidad.

La pregunta de los doce meses

Hay una pregunta sencilla que puede modificar profundamente una conversación diagnóstica:

Si continuamos conversando y actuando de esta manera durante los próximos doce meses, ¿qué clase de equipo estaremos ayudando a construir?

Doce meses no tienen ningún valor técnico especial. La pregunta funciona porque nos obliga a extender mentalmente la recurrencia.

Si continuamos resolviendo cada problema, ¿tendremos más o menos criterio distribuido?

Si evitamos las conversaciones difíciles, ¿habrá más o menos confianza para sostenerlas?

Si cada error termina en búsqueda de culpables, ¿llegará la información antes o después?

Si las personas pueden disentir, decidir dentro de límites y aprender de las consecuencias, ¿qué estarán en condiciones de asumir dentro de un año que todavía no pueden asumir hoy?

El pronóstico convierte una práctica cotidiana en una decisión sobre futuro.

Aquello que parecía pequeño deja de serlo cuando imaginamos su repetición.

También debemos pronosticar fortalezas

Sería un error utilizar el pronóstico únicamente para anunciar deterioro.

Las fortalezas también contienen trayectorias.

Un equipo que ha aprendido a traer problemas temprano puede preguntarse qué capacidad adicional será posible si protege esa práctica. Otro que coordina bien dentro de su propia área puede explorar qué ocurriría si llevara esa competencia a sus relaciones interáreas. Una persona que ya toma decisiones con criterio puede comenzar a ayudar a otros a desarrollarlo.

La pregunta cambia entonces de tono:

Si seguimos haciendo bien esto y conseguimos profundizarlo, ¿qué podría llegar a ser posible?

El pronóstico no sirve solamente para evitar futuros indeseables.

También permite reconocer futuros que vale la pena construir.

Entre el futuro probable y el futuro deseado

Aquí aparece la verdadera utilidad del ejercicio.

Por un lado tenemos el **futuro probable**: aquello hacia lo cual parecen conducir nuestros patrones actuales si continúan sin modificación.

Por otro aparece el **futuro deseado**: aquello que queremos que las personas o el equipo puedan comprender, decidir, coordinar, sostener y aprender de una manera diferente.

La distancia entre ambos crea una tensión fértil.

Hoy el líder resuelve la mayoría de los problemas complejos. Si nada cambia, dentro de un año probablemente seguirá haciéndolo. Pero queremos un equipo capaz de llegar con análisis, alternativas y recomendaciones.

Hoy determinados desacuerdos solo se resuelven cuando interviene una autoridad. La trayectoria probable mantiene esa dependencia. El futuro deseado contiene personas capaces de afrontar directamente una parte mayor de sus diferencias.

El pronóstico adquiere valor cuando nos obliga a elegir entre continuar alimentando la trayectoria disponible o empezar a construir otra.

No todo futuro probable merece convertirse en futuro aceptado.

Del pronóstico a la decisión

Podemos ahora reconocer un movimiento sencillo.

El diagnóstico nos permitió identificar una recurrencia. El pronóstico nos mostró qué podría ocurrir si esa recurrencia continúa. Pero todavía falta algo. **Decidir.**

Porque también podemos pronosticar perfectamente un futuro indeseable y seguir haciendo aquello que lo produce.

“Sabemos que el líder está sobrecargado porque todo llega hasta él.”

“Sabemos que el equipo evita el conflicto.”

“Sabemos que los problemas aparecen demasiado tarde.”

Saberlo no modifica la trayectoria.

La pregunta decisiva es otra:

¿Queremos seguir produciendo este futuro?

Si la respuesta es no, tendremos que identificar qué práctica presente necesita cambiar.

No el equipo ideal que quisiéramos tener dentro de un año.

La conversación que necesitamos empezar a sostener de otra manera mañana.

El futuro se interviene en el presente

Esta idea evita que el pronóstico se convierta en una reflexión interesante pero lejana.

No podemos actuar dentro de doce meses.

Podemos actuar ahora sobre aquello que está haciendo probable determinado futuro.

Si queremos mayor autonomía, tendremos que revisar qué decisiones seguimos apropiándonos. Si necesitamos problemas más tempranos, habrá que observar cómo respondemos cuando llegan. Si queremos coordinación confiable, necesitaremos

modificar la manera como formulamos, aceptamos y renegociamos compromisos.

El futuro deseado necesita encontrar una práctica presente.

De lo contrario sigue siendo aspiración.

Por eso el pronóstico cumple su función cuando consigue devolvernos al presente con una decisión diferente.

El futuro no se transforma trabajando directamente sobre el futuro, sino modificando las recurrencias mediante las cuales lo estamos haciendo probable.

Una trayectoria que podemos intervenir

Podemos sintetizar ahora el movimiento sin agregar otro modelo al libro.

Primero reconocemos una práctica recurrente. Después preguntamos qué respuesta está enseñando, qué capacidad fortalece o debilita y qué futuro vuelve más probable. Comparamos esa trayectoria con aquello que queremos hacer posible y decidimos si existe algo que debemos cambiar.

El recorrido puede expresarse así:

Recurrencia → Aprendizaje → Patrón probable → Capacidad → Futuro.

Y cuando decidimos intervenir, comienza otro:

Diagnóstico → Pronóstico → Decisión → Acción → Evidencia → Aprendizaje.

No son fórmulas.

Son maneras de impedir que una observación termine simplemente convertida en conocimiento.

Porque diagnosticar sin pronosticar puede dejarnos describiendo el presente.

Pronosticar sin decidir puede dejarnos contemplando el futuro.

Y decidir sin actuar puede dejarnos exactamente donde estábamos.

Del futuro probable al plan

Llegamos entonces a la pregunta con la que este capítulo debe terminar. Ya sabemos algo acerca de lo que ocurre. Podemos reconocer qué está haciendo probable si continúa. Y hemos decidido que existe una trayectoria que queremos modificar.

¿Qué hacemos ahora? La tentación será diseñar una transformación demasiado grande: cambiar la cultura, desarrollar autonomía, fortalecer confianza, mejorar comunicación o convertirnos en un equipo de alto desempeño.

Todas son aspiraciones comprensibles. Ninguna nos dice todavía qué hacer el lunes.

El siguiente paso necesita ser mucho más pequeño y mucho más exigente: identificar **qué recurrencia concreta queremos intervenir, qué práctica diferente vamos a ensayar y qué evidencia nos permitirá saber si algo empezó realmente a cambiar**.

Allí el pronóstico deja de ser reflexión. Se convierte en plan de acción.

CAPÍTULO 22

Del pronóstico al plan de acción

Hay planes que fracasan antes de comenzar porque nacen demasiado grandes.

“Fortalecer la confianza.”

“Desarrollar autonomía.”

“Mejorar la comunicación.”

“Trabajar mejor en equipo.”

Pocas personas podrían estar en desacuerdo con esas aspiraciones. El problema aparece cuando llega el lunes y nadie sabe qué hacer de manera diferente.

El diagnóstico nos permitió reconocer una recurrencia. El pronóstico hizo visible el futuro que esa recurrencia vuelve probable. Ahora necesitamos intervenir.

Y para intervenir no basta decidir qué queremos lograr.

Necesitamos saber **qué vamos a hacer diferente cuando vuelva a ocurrir aquello que queremos transformar**.

Ese es el territorio del plan de acción.

Del propósito a la recurrencia

Imaginemos que un líder descubre que su equipo depende excesivamente de él para resolver problemas operativos.

Podría formular un objetivo: “desarrollar mayor autonomía en el equipo”.

Suena correcto.

Pero todavía no contiene acción.

Necesitamos acercarnos más a la realidad. ¿Dónde se hace visible esa dependencia? Quizá en las reuniones de seguimiento, cuando alguien trae una dificultad y el líder responde inmediatamente qué hacer.

Ahora tenemos algo sobre lo cual intervenir.

No “la autonomía”.

Una recurrencia.

Cada vez que aparece un problema, el líder responde antes de que la persona formule su propio criterio.

Ese nivel de precisión cambia todo porque permite diseñar una práctica concreta: antes de responder, el líder pedirá que quien trae el problema explique qué está observando, qué alternativas considera y cuál recomienda.

El desarrollo deja de vivir en una intención.

Empieza a tener un lugar donde ocurrir.

El cambio necesita entrar en el trabajo real

Muchos procesos de desarrollo fracasan porque agregan actividades al trabajo sin conseguir modificar la manera como el trabajo ocurre.

Las personas asisten a talleres, completan ejercicios, leen materiales y construyen compromisos que después compiten con una agenda que sigue funcionando exactamente igual.

El aprendizaje queda al lado del trabajo.

Nuestro propósito es otro.

Si queremos desarrollar conversaciones, el lugar privilegiado para hacerlo son las conversaciones que ya existen: la reunión donde coordinamos, el momento en que alguien pide ayuda, la respuesta frente a un error, la conversación de desempeño, el desacuerdo entre áreas o la decisión que normalmente terminaría escalándose.

No necesitamos siempre crear una actividad adicional.

Necesitamos **habitar de otra manera una situación que de todos modos iba a ocurrir**.

Así el desarrollo deja de depender exclusivamente de momentos formativos y empieza a entrar en la operación cotidiana.

Una recurrencia, una práctica

Cuando intentamos cambiar demasiadas cosas al mismo tiempo, resulta difícil saber qué produjo qué.

Por eso un buen plan puede comenzar de manera sorprendentemente modesta.

Elegimos una recurrencia suficientemente importante y una práctica suficientemente concreta para intervenirla.

Si los problemas llegan sin alternativas, podemos empezar pidiendo una recomendación antes de ofrecer respuesta. Si los compromisos se incumplen silenciosamente, podemos practicar la renegociación antes del vencimiento. Si los desacuerdos circulan mediante terceros, podemos devolverlos hacia quienes necesitan conversarlos. Si los errores producen explicaciones defensivas, podemos comenzar preguntando qué ocurrió y qué necesitamos aprender antes de buscar responsables.

No estamos afirmando que una micropráctica resolverá problemas complejos.

Estamos construyendo un punto de intervención.

El cambio necesita un lugar pequeño donde poder empezar a ocurrir.

La micropráctica conversacional

Llamaremos **micropráctica CHE** a una modificación pequeña, deliberada y repetible de nuestra manera habitual de intervenir en una situación conversacional recurrente.

Su valor no está en ser pequeña.

Está en poder repetirse.

Una gran declaración puede producir entusiasmo una vez. Una micropráctica puede entrar veinte veces en el trabajo durante un mes y empezar a modificar aquello que las personas esperan unas de otras.

Un líder que quiere desarrollar autonomía no necesita prometer que "delegará más". Puede practicar algo observable: cuando alguien le traiga un problema que está en condiciones de pensar, antes de responder preguntará por su recomendación y los criterios que la sostienen.

La práctica cabe dentro de una conversación.

Precisamente por eso puede llegar a modificar muchas.

El segundo de consciencia

Toda micropráctica necesita un momento en el que podamos interrumpir nuestra respuesta automática.

Ese instante puede durar apenas un segundo.

Alguien pregunta: "¿Qué hago?"

Sabemos la respuesta.

La costumbre nos empuja a darla.

Y aparece una pequeña posibilidad de elección.

“Antes de decirte lo que pienso, ¿tú qué estás viendo?”

Ese segundo no parece extraordinario. Pero contiene algo fundamental: entre el estímulo y nuestra respuesta habitual apareció consciencia suficiente para elegir otra intervención.

Podemos llamarlo **el segundo de consciencia**.

No porque necesitemos medirlo, sino porque el desarrollo conversacional ocurre muchas veces allí: en el instante en que reconocemos la recurrencia mientras está ocurriendo y conseguimos no responder exactamente como siempre.

Sin ese instante, el plan vive en el papel.

Con él, puede entrar en la conversación.

Una práctica necesita evidencia

Supongamos que durante un mes el líder consigue preguntar con mayor frecuencia antes de responder.

¿Funcionó?

La cantidad de veces que utilizó la pregunta puede decirnos que practicó.

No necesariamente que desarrolló capacidad.

Necesitamos mirar qué empezó a ocurrir en los demás.

¿Las personas llegan con más alternativas? ¿Formulan recomendaciones con mayor claridad? ¿Utilizan criterios que antes necesitaba aportar el líder? ¿Algunas decisiones dejaron de escalarse innecesariamente?

La evidencia relevante no vive solamente en aquello que nosotros hacemos.

Vive también en **lo que empieza a ser posible como consecuencia**.

Esta distinción protege al plan de convertirse en cumplimiento ritual. Podemos utilizar una nueva pregunta cien veces y no producir desarrollo si las personas descubren que, al final, seguimos esperando nuestra propia respuesta.

La práctica importa.

La consecuencia decide cuánto estamos aprendiendo de ella.

Un periodo suficientemente corto para aprender

Los planes demasiado largos tienen un problema: podemos tardar meses en descubrir que aquello que diseñamos no funciona.

Por eso resulta útil trabajar con periodos breves.

Treinta días pueden ser suficientes para ensayar una micropráctica varias veces, recoger evidencia y revisar qué está ocurriendo. No porque treinta días transformen mágicamente un patrón, sino porque permiten aprender antes de convertir una hipótesis en programa permanente.

Al terminar podemos preguntarnos qué hicimos realmente, qué cambió, qué no cambió y qué necesitamos ajustar.

Quizá la práctica deba continuar.

Tal vez descubramos que el problema estaba mal diagnosticado.

O que la persona necesitaba información antes que autonomía.

El plan no es un contrato con nuestra primera idea.

Es una manera disciplinada de aprender de ella.

Cambiar nuestra intervención antes que administrar al otro

Hay una tentación particularmente importante que debemos evitar.

Después de diagnosticar un equipo podemos construir un plan para que *ellos* cambien.

Que hablen más.

Que asuman responsabilidad.

Que sean autónomos.

Que colaboren.

Pero una Conversación Humanamente Efectiva empieza preguntando qué intervención está bajo nuestra responsabilidad.

Si quiero que mi equipo llegue con recomendaciones, puedo modificar la manera como recibo los problemas. Si quiero que las personas traigan malas noticias temprano, puedo revisar mi respuesta cuando lo hacen. Si deseo más desacuerdo productivo, puedo observar qué ocurre conmigo cuando alguien contradice mi posición.

No podemos diseñar directamente la conducta del otro.

Podemos modificar condiciones, conversaciones y respuestas que participan en hacerla más o menos probable.

Por eso un buen plan empieza cerca:

¿Qué voy a hacer yo de manera diferente cuando aparezca nuevamente la recurrencia que quiero transformar?

La consistencia educa más que la intensidad

Una conversación extraordinaria puede conmover.

Una respuesta consistente puede educar.

Si una vez pedimos recomendaciones antes de responder y al día siguiente volvemos a resolverlo todo, el sistema todavía no sabe qué creer. Si invitamos a traer malas noticias temprano, pero reaccionamos defensivamente frente a la primera, la experiencia anterior recuperará rápidamente su fuerza.

Los sistemas aprenden mediante recurrencia.

También cambian mediante ella.

Por eso una micropráctica modesta sostenida durante semanas puede producir más aprendizaje que una intervención brillante que nunca vuelve a aparecer.

La transformación conversacional necesita menos heroicidad y más consistencia.

Eso vuelve el desarrollo más exigente y, al mismo tiempo, más posible.

No necesitamos conversar extraordinariamente todo el tiempo.

Necesitamos responder suficientemente diferente suficientes veces para que aparezca una nueva experiencia.

Cuando volvemos a lo de antes

Volveremos.

Bajo presión daremos nuevamente la respuesta demasiado pronto, interrumpiremos, evitaremos una conversación o resolveremos aquello que queríamos devolver.

Eso no invalida el proceso.

La cuestión es qué hacemos cuando advertimos que regresamos al patrón anterior.

Podemos justificarlo y continuar.

O reparar.

“Me doy cuenta de que acabo de darte la solución cuando habíamos acordado que quiero ayudarte a construir tu propio criterio. Volvamos. ¿Qué propondrías tú?”

La reparación convierte incluso la recaída en aprendizaje.

No necesitamos perfección para desarrollar una práctica.

Necesitamos capacidad para reconocer cuándo nos alejamos de ella y regresar.

El plan más pequeño que pueda producir aprendizaje

Llegados hasta aquí, un plan de acción CHE puede ser extraordinariamente sencillo.

Necesita reconocer la recurrencia que queremos intervenir, la práctica que ensayaremos, la evidencia que observaremos y un periodo después del cual revisaremos lo ocurrido.

Nada más es indispensable para comenzar.

Podríamos formularlo dentro de una sola frase:

Cuando ocurra _____, en lugar de _____, practicaré _____ durante _____ y observaré si empieza a ocurrir _____.

Por ejemplo:

“Cuando alguien me traiga un problema operativo que puede analizar, en lugar de responder inmediatamente, pediré primero

su recomendación y los criterios que la sostienen durante los próximos treinta días, y observaré si empiezan a llegar más problemas acompañados de alternativas y recomendaciones."

Allí existe un plan.

No porque tenga muchas columnas.

Porque puede entrar en la realidad.

La evidencia más interesante

Existe una evidencia especialmente significativa cuando nuestro propósito es desarrollar autonomía.

Al comienzo alguien necesita nuestra intervención para determinada situación. Después empieza a resolver parte de ella, más adelante toma decisiones dentro de límites conocidos y llega un momento en que aquello que antes nos necesitaba deja de hacerlo de la misma manera.

Podemos observar entonces una proporción sencilla: **qué parte de las situaciones que antes requerían intervención del líder está siendo ahora resuelta responsablemente por las personas dentro de los límites acordados**.

Podemos llamarla, si necesitamos nombrarla, **Índice de Autonomía Responsable —IAR—**.

No pretende convertirse en una medida universal ni en una sofisticada escala psicométrica. Es una señal operacional.

Su utilidad está en obligarnos a mirar donde importa.

No cuántas veces preguntamos.

No cuántas reuniones realizamos.

No cuántas personas completaron el programa.

Sino cuánto de aquello que antes dependía de nuestra intervención puede ahora ocurrir responsablemente sin ella.

El indicador deja de medir actividad.

Empieza a mirar capacidad.

Del plan al aprendizaje

Ahora podemos ver completo el recorrido que comenzó con el diagnóstico.

Descubrimos una recurrencia, reconocimos el futuro que estaba haciendo probable, decidimos intervenir, ensayamos una práctica y observamos evidencia.

¿Qué sigue?

Aprender.

Quizá la práctica funcionó y necesitamos sostenerla. Tal vez produjo algo diferente de lo esperado. Puede haber revelado una dificultad que no habíamos visto o mostrar que la capacidad apareció más rápidamente de lo que imaginábamos.

La evidencia no está allí para demostrar que nuestro plan tenía razón.

Está para permitirnos corregirlo.

Por eso el movimiento que habíamos anticipado en el capítulo anterior adquiere ahora sentido completo:

Diagnóstico → Pronóstico → Decisión → Acción → Evidencia → Aprendizaje.

Y después del aprendizaje no regresamos al mismo lugar.

Volvemos a observar con una distinción nueva.

El ciclo puede comenzar otra vez.



La capacidad que queda

Existe una diferencia enorme entre terminar un plan diciendo “cumplimos las actividades” y poder afirmar “algo puede ocurrir ahora que antes no podía ocurrir sin nuestra intervención”.

La primera frase habla de ejecución.

La segunda empieza a hablar de desarrollo.

Por eso, al terminar un periodo de trabajo, quizá la pregunta más importante no sea cuántas prácticas realizamos ni cuánto mejoró una puntuación.

Puede ser esta:

¿Qué capacidad humana quedó disponible como consecuencia de nuestro cambio?

Si antes una persona necesitaba que decidiéramos y ahora puede hacerlo con criterio; si un equipo que ocultaba problemas empieza a traerlos temprano; si dos áreas que escalaban cada desacuerdo pueden resolver algunos directamente; si alguien que esperaba respuestas empieza a formular recomendaciones, existe evidencia de movimiento.

Algo que antes dependía de una intervención comienza a estar disponible en otro lugar.

Y esa constatación nos conduce a una pregunta todavía mayor.

Una capacidad puede aparecer una vez y desaparecer.

Puede depender todavía de determinada persona, de un líder particular o de condiciones excepcionales.

Entonces, ¿cuándo podemos decir que realmente **quedó**?

¿Cuándo deja de ser solamente un aprendizaje reciente y empieza a convertirse en algo que una persona o un sistema puede sostener?

Esa pregunta nos lleva al territorio de la **capacidad instalada**.

Pero antes de llegar allí necesitamos observar un fenómeno decisivo: qué ocurre cuando la capacidad no solo se desarrolla individualmente, sino que empieza a **circular entre personas**, de modo que quienes aprendieron algo pueden contribuir a que otros también lo aprendan.

Ahí aparece una de las formas más poderosas de transferencia humana: la mentoría entre pares.

CAPÍTULO 23

La capacidad instalada

Hay aprendizajes que dependen todavía de quien los produjo.

Mientras el consultor acompaña, el equipo utiliza la herramienta. Mientras el líder pregunta, aparecen mejores conversaciones. Mientras el mentor está presente, la persona logra ordenar su pensamiento. Mientras dura el programa, las nuevas prácticas encuentran espacio en la agenda.

Después la intervención termina.

Y algunas cosas desaparecen con ella.

La reunión vuelve a su formato anterior, las decisiones regresan al mismo lugar, las conversaciones difíciles empiezan otra vez a aplazarse y aquello que parecía haberse transformado revela que todavía dependía de una presencia externa para ocurrir.

Entonces aparece una pregunta incómoda:

¿Aprendimos realmente o solamente funcionamos mejor mientras alguien nos ayudaba a hacerlo?

Esa diferencia nos conduce al territorio de la capacidad instalada.

Aprender algo no significa poder sostenerlo

Una persona puede comprender perfectamente una distinción y todavía no tenerla disponible cuando la necesita.

Puede saber que debería verificar una interpretación antes de convertirla en certeza y continuar reaccionando

automáticamente bajo presión. Un equipo puede aprender a formular mejores compromisos durante un taller y volver después a coordinaciones ambiguas. Una organización puede conocer un modelo completo de liderazgo sin modificar las conversaciones mediante las cuales se toman decisiones cotidianas.

El conocimiento importa.

Pero no es todavía capacidad.

Podemos llamar **capacidad instalada** a una manera de observar, decidir, coordinar, actuar o aprender que ha sido suficientemente desarrollada y apropiada por una persona o un sistema como para poder sostenerse sin intervención externa permanente.

La palabra *instalada* no quiere decir inmóvil.

Quiere decir disponible.

Algo puede ser utilizado porque ya forma parte del repertorio de respuesta y no necesita ser reconstruido desde cero cada vez que aparece la situación.

La capacidad es conocimiento convertido en acción disponible

Esta distinción permite separar tres cosas que con frecuencia confundimos.

Podemos **saber** qué hacer.

Podemos incluso **haberlo hecho** alguna vez.

Y, sin embargo, todavía no poder hacerlo de manera suficientemente confiable cuando la realidad lo exige.

La capacidad empieza a aparecer cuando aquello aprendido se vuelve accesible en la situación adecuada.

Alguien reconoce un patrón antes de que se convierta en problema, utiliza criterio sin esperar instrucciones, renegocia una promesa antes de incumplirla o sabe pedir ayuda cuando llega al límite de su competencia.

Ya no necesita recordar una diapositiva.

Puede responder.

La capacidad es conocimiento convertido en acción disponible.

Ese es el punto en el que el aprendizaje empieza a entrar verdaderamente en la vida.

La prueba comienza cuando retiramos ayuda

Mientras intervenimos, resulta difícil distinguir cuánto pertenece a la persona y cuánto sigue dependiendo de nosotros.

Un mentor formula una excelente pregunta y el otro piensa mejor. Un líder organiza una conversación compleja y el equipo logra coordinarse. Un facilitador conduce una reflexión y aparecen aprendizajes valiosos.

Todo eso puede ser necesario.

Pero todavía no sabemos qué quedará.

La evidencia aparece progresivamente cuando nuestra intervención disminuye.

¿La persona puede formularse preguntas semejantes sin que alguien se las entregue? ¿El equipo puede organizar una conversación difícil sin esperar que el líder haga de mediador? ¿Puede revisar sus propios resultados y aprender sin que alguien externo le recuerde cada paso?

La retirada no tiene que ser abrupta.

Puede ocurrir gradualmente: primero alguien muestra; después se hace juntos; más adelante el otro actúa y revisamos; luego actúa y consulta cuando corresponde, hasta que aquello que antes requería nuestra presencia puede sostenerse sin ella.

No necesitamos convertir este movimiento en una escala.

Nos interesa la evidencia que produce.

La ayuda demuestra su capacidad de desarrollar cuando algo importante puede continuar después de que disminuye.

La autonomía no basta

Una persona puede haber desarrollado capacidad individual y, sin embargo, el sistema continuar siendo frágil.

Imaginemos que una líder aprendió a conducir extraordinariamente bien las conversaciones de coordinación de su equipo. Mientras ella está, los compromisos son claros, los incumplimientos se renegocian y los desacuerdos encuentran un lugar.

Pero nadie más sabe hacerlo.

La capacidad existe.

Está concentrada.

Si esa persona se ausenta, cambia de rol o abandona la organización, buena parte de aquello que funcionaba desaparece.

Por eso instalar capacidad no significa solamente producir personas competentes.

También implica preguntarnos **dónde vive aquello que permite que una práctica continúe**.

Puede vivir exclusivamente en una persona, distribuirse entre varias, incorporarse a rutinas, criterios compartidos y maneras habituales de trabajar o quedar tan asociada a una figura que desaparezca con ella.

Cuanto más crítica sea una capacidad para el sistema, más peligroso resulta que tenga una sola residencia.

La forma no garantiza la capacidad

Las organizaciones suelen intentar resolver este problema mediante institucionalización.

Crean un procedimiento, una política, una matriz, un ritual o un protocolo. Es una decisión razonable: las formas ayudan a preservar conocimiento y reducir dependencia de la memoria individual.

Pero la existencia de la forma no demuestra que exista capacidad.

Podemos conservar durante años una reunión semanal cuyo sentido original desapareció. Completar formatos sin utilizar el criterio que pretendían desarrollar. Repetir preguntas porque pertenecen al protocolo y no porque realmente estemos observando aquello que intentan revelar.

La práctica permanece.

El aprendizaje no necesariamente.

La forma puede sobrevivir después de que la capacidad desapareció.

Por eso institucionalizar algo no consiste solamente en documentarlo.

Necesitamos conseguir que las personas comprendan para qué existe, sepan utilizarlo con criterio y puedan modificarlo cuando la realidad lo requiera sin destruir aquello que intentaba proteger.

De lo contrario preservamos el recipiente y perdemos aquello que debía contener.

La capacidad necesita apropiación

Hay una señal especialmente importante de instalación: las personas dejan de sentir que la práctica pertenece a quien la introdujo.

Ya no dicen “el modelo del consultor”, “la pregunta que nos enseñó el jefe” o “la metodología del programa”.

Simplemente la utilizan.

La adaptan.

La enseñan.

Incluso pueden mejorarla.

Ese momento muestra que algo dejó de ser préstamo y comenzó a convertirse en apropiación.

La apropiación no significa fidelidad literal. Si una práctica solamente puede sobrevivir repitiendo exactamente las palabras de quien la enseñó, todavía conserva una dependencia importante.

Una capacidad madura soporta adaptación porque las personas comprendieron el principio que la sostiene.

Pueden modificar la forma sin perder la función.

La capacidad se reconoce bajo presión

Mientras las condiciones son favorables, muchas prácticas parecen instaladas.

La prueba llega cuando aparece urgencia, incertidumbre, conflicto o cansancio.

Un equipo puede afirmar que aprendió a conversar los desacuerdos, pero ante una meta amenazada volver inmediatamente a la imposición o al silencio. Una persona puede tomar decisiones con autonomía mientras todo resulta previsible y buscar autorización permanente frente a la primera excepción.

Eso no significa que no haya aprendizaje.

Nos permite reconocer hasta dónde está disponible.

Una capacidad profundamente instalada no desaparece necesariamente bajo presión, aunque pueda necesitar formas distintas de expresión.

Incluso si el equipo decide que una emergencia exige conducción directa, puede hacerlo conscientemente, sabiendo por qué cambia temporalmente su manera de actuar.

La diferencia está entre **adaptar el repertorio** y simplemente perderlo.

La transferencia revela profundidad

Existe otra prueba especialmente valiosa.

¿Puede alguien ayudar a otro a desarrollar aquello que aprendió?

No basta con poder ejecutar una práctica. Cuando somos capaces de explicar el criterio, acompañar a otra persona, observar su

desempeño y ayudarla a aprender de sus consecuencias, la capacidad muestra un grado mayor de apropiación.

Algo que llegó hasta nosotros empieza a circular.

Allí la organización deja de depender exclusivamente de una fuente original de desarrollo.

Una persona que aprendió a sostener conversaciones difíciles puede ayudar a otra. Un equipo que desarrolló mejores coordinaciones puede compartir sus aprendizajes con otro equipo. Una líder que aprendió a devolver responsabilidad puede acompañar a sus pares sin convertirse en instructora formal.

La transferencia convierte aprendizaje individual en posibilidad colectiva.

Pero no necesitamos desarrollar aquí toda la lógica de la mentoría entre pares. Nos basta reconocer la señal:

una capacidad se fortalece cuando quienes la recibieron pueden contribuir a que otros también la desarrollen.

El Entre como lugar de capacidad

Hasta ahora hemos hablado de capacidad como si viviera principalmente en personas.

Pero algunas capacidades pertenecen también al espacio relacional.

Dos personas pueden haber aprendido a disentir sin deteriorar la relación. Un equipo puede coordinarse mediante conversaciones que ninguno de sus integrantes podría producir exactamente de la misma manera por separado. Puede existir una confianza suficientemente acumulada para traer dificultades temprano, pedir ayuda o reparar después de una ruptura.

Esa capacidad vive en **El “entre”.**

No pertenece completamente a una persona.

Se ha construido en la relación.

Por eso cuando cambia un integrante no todo permanece igual. Algunas capacidades necesitan reconstruirse porque dependían de una historia compartida, expectativas mutuas y maneras de interpretar que habían sido desarrolladas entre quienes estaban allí.

La competencia colectiva tiene también una infraestructura invisible.

Parte de ella está hecha de conversaciones que el sistema aprendió a sostener.

Lo instalado también puede perderse

Llamar instalada a una capacidad no significa declararla permanente.

Los sistemas desaprenden.

Una práctica puede deteriorarse si deja de utilizarse, si cambian las condiciones que la sostenían o si nuevas experiencias empiezan a enseñar lo contrario.

Un equipo que durante años trajo problemas temprano puede aprender a ocultarlos después de varias respuestas punitivas. Una organización que había distribuido criterio puede recentralizar decisiones durante una crisis y conservar la centralización cuando la crisis terminó.

La capacidad necesita ejercicio y coherencia.

No vigilancia permanente.

Pero sí suficiente evidencia recurrente para seguir siendo creíble.

Por eso instalar capacidad no es colocar algo dentro de un sistema para siempre.

Es conseguir que el sistema pueda reproducirla, revisarla y reconstruirla cuando la realidad cambie.

La pregunta de la ausencia

Tal vez la manera más sencilla de aproximarnos a todo este capítulo sea formular una pregunta:

¿Qué queda cuando dejamos de intervenir?

Si la respuesta es “nada”, probablemente produjimos desempeño asistido.

Si quedan conceptos, pero la práctica desaparece, hubo aprendizaje cognitivo.

Si algunas personas continúan actuando de manera diferente, apareció capacidad individual.

Si el equipo puede sostener la práctica, enseñarla, adaptarla y aprender de sus consecuencias sin depender permanentemente de quien la introdujo, estamos mucho más cerca de hablar de capacidad instalada.

Esto modifica profundamente la manera como evaluamos una intervención.

Podemos sentirnos satisfechos porque un taller fue extraordinario, porque las personas participaron o porque durante varios meses los resultados mejoraron.

Todo eso importa.

Pero existe una pregunta posterior:

¿qué de aquello que ocurrió puede seguir ocurriendo sin nosotros?

Del impacto al legado

Aquí la idea de capacidad instalada empieza a tocar algo profundamente humano.

Quienes enseñamos, lideramos, acompañamos o mentoreamos podemos confundir fácilmente nuestra importancia con nuestra permanencia.

Mientras nos necesitan, sentimos que aportamos.

Pero quizá una de las evidencias más altas de nuestro aporte aparezca cuando algo que alguna vez necesitó de nosotros deja de necesitarnos de la misma manera.

El equipo sigue pensando.

La persona sigue decidiendo.

La conversación difícil ocurre.

El criterio permanece disponible.

El aprendizaje continúa.

No porque seamos irrelevantes.

Porque parte de aquello que construimos juntos dejó de pertenecernos.

La capacidad instalada es también una forma de generosidad: aquello que sabemos deja de necesitar nuestra presencia para seguir produciendo valor.

Y ese desplazamiento nos permite mirar el desarrollo desde otra perspectiva.

No solamente preguntarnos qué conseguimos mientras estuvimos.

Sino qué sigue siendo posible cuando ya no estamos.

Lo que queda

Podemos reunir ahora el movimiento completo que comenzó muchas páginas atrás.

Una experiencia abre reflexión. La reflexión permite una distinción. La distinción entra en una práctica. La práctica produce evidencia. La evidencia permite aprender y, cuando ese aprendizaje se repite, se apropia, circula y puede sostenerse con menor dependencia externa, empieza a aparecer capacidad instalada.

Podríamos expresarlo de manera sencilla:

Experiencia → Reflexión → Distinción → Práctica → Evidencia → Aprendizaje → Transferencia → Capacidad instalada.

No es un procedimiento obligatorio.

Es una forma de reconocer que entre comprender algo y conseguir que quede existe un recorrido.

Y quizá la mejor prueba siga siendo la más sencilla:

¿Qué puede continuar ocurriendo responsablemente cuando quien ayudó a desarrollarlo ya no está allí para provocarlo?

Si la respuesta es cada vez más amplia, el desarrollo dejó de ser solamente un acontecimiento.

Empezó a convertirse en patrimonio.

Entonces aparece una última pregunta.

¿Qué sucede cuando ese patrimonio ya no necesita permanecer únicamente en quienes participaron originalmente, sino que puede acompañar a otros, atravesar generaciones de liderazgo y

seguir produciendo aprendizaje incluso después de que quienes lo iniciaron hayan partido?

Allí la capacidad instalada toca su consecuencia más profunda.

No solamente continuidad. **Legado.**

CAPÍTULO 24

La conversación que continúa cuando ya no estás

Hay conversaciones que terminan cuando dejamos de hablar.

Otras continúan durante años.

No porque recordemos exactamente las palabras, sino porque algo de ellas quedó convertido en criterio, en coraje, en una manera distinta de mirar o en una pregunta que regresa cuando necesitamos decidir.

A veces sucede mucho tiempo después.

Estamos frente a una dificultad, alguien que fue importante en nuestra vida ya no está allí y, sin embargo, algo de aquella relación aparece. No necesariamente escuchamos su voz de manera literal. Más bien descubrimos que una conversación antigua dejó una forma nueva de pensar que ahora podemos utilizar por nosotros mismos.

Entonces comprendemos algo profundo.

Una conversación puede sobrevivir a quien la sostuvo.

Lo que permanece no siempre son las palabras

Recordamos algunas frases toda la vida.

Pero el legado de una conversación rara vez consiste únicamente en repetirlas.

Puede quedar la manera como alguien nos enseñó a observar antes de juzgar, la exigencia de responder por nuestras decisiones, la posibilidad de reconocer un error sin sentir que con

él desaparece nuestra dignidad o la costumbre de preguntarnos qué estamos dejando disponible en los demás cuando intervenimos.

La frase pudo olvidarse.

La capacidad quedó.

Tal vez esa sea una de las formas más discretas mediante las cuales permanecemos en la vida de otros: no cuando siguen diciendo lo que nosotros decíamos, sino cuando pueden pensar mejor porque alguna vez pensamos con ellos.

El legado de una conversación no se mide solamente por lo que el otro recuerda de nosotros, sino por aquello que ahora puede hacer sin nosotros.

De "¿qué hago?" a "esto es lo que considero"

El tránsito suele ser silencioso.

Al principio alguien llega con una pregunta:

"¿Qué hago?"

Después empieza a traer alternativas:

"Veo estas dos posibilidades. ¿Cuál te parece mejor?"

Más adelante aparece algo distinto:

"Esta es mi recomendación y estas son las razones."

Y llega un momento en el que la conversación cambia nuevamente:

"Tomé esta decisión dentro de los límites acordados. Esto ocurrió y esto aprendí."

La diferencia no está solamente en las palabras.

Cambió el lugar desde el cual la persona conversa.

Antes necesitaba que otro le prestara criterio.

Ahora puede producirlo.

Quien acompañó ese proceso sigue teniendo importancia, pero ya no ocupa el mismo lugar. Su contribución dejó de expresarse como respuesta disponible y empezó a vivir en la capacidad del otro para responder.

Tal vez allí comienza el legado.

La ayuda que sabe retirarse

Hay una dificultad humana en todo esto.

Nos gusta ser necesarios.

Ser consultados confirma experiencia. Que otros busquen nuestra opinión puede hacernos sentir valiosos. Resolver algo para alguien produce una satisfacción inmediata y comprensible.

Por eso desarrollar verdaderamente a otros exige una renuncia que pocas veces nombramos.

Hay que estar dispuestos a perder algunas formas de importancia que la dependencia de los demás nos concedía.

No para volvernos indiferentes.

Para permitir que aquello que ayudamos a construir llegue a pertenecerles.

Un buen maestro espera que sus estudiantes puedan pensar más allá de él. Un mentor desea que llegue el momento en que el otro ya no necesite traerle cada decisión. Un líder debería poder alegrarse cuando problemas que antes llegaban permanentemente a su mesa empiezan a resolverse responsablemente en otros lugares del sistema.

Ese movimiento contiene una forma profunda de generosidad.

Ayudar de verdad implica aceptar que una parte de nuestra ayuda alcance su plenitud cuando deja de ser necesaria.

Permanecer sin ocupar

Hay personas que continúan ejerciendo una enorme influencia después de haberse retirado de una organización, terminado una relación de mentoría o incluso después de morir.

No porque hayan dejado instrucciones para todo.

Eso sería dependencia prolongada.

Permanecen porque ayudaron a construir criterios.

Quienes estuvieron con ellas saben hacerse preguntas que antes no sabían formular, distinguir aquello que importa, reconocer riesgos, asumir responsabilidad o actuar con una humanidad que alguna vez experimentaron en la relación.

La presencia se volvió interior.

Pero incluso allí existe una evolución.

Al comienzo podemos preguntarnos: "¿Qué haría mi jefe?", "¿qué me diría mi padre?", "¿cómo resolvería esto mi mentor?"

Esa pregunta puede ser útil durante un tiempo.

La autonomía madura aparece cuando se transforma.

Ya no necesitamos reconstruir exactamente la respuesta del otro. Podemos preguntarnos: "¿Qué considero yo que corresponde hacer frente a esto, a la luz de aquello que aprendí?"

El criterio heredado dejó de ser obediencia.

Se volvió discernimiento propio.

El legado no consiste en producir copias

Hay también una tentación más sutil.

Podemos sentir orgullo cuando quienes formamos piensan como nosotros, utilizan nuestras expresiones, repiten nuestras distinciones y toman decisiones semejantes a las que habríamos tomado.

Pero alguien puede habernos aprendido profundamente y llegar a una conclusión diferente.

Incluso puede superarnos.

Eso no empobrece el legado.

Lo confirma.

Si aquello que entregamos solamente funciona mientras los demás reproducen nuestra manera de pensar, quizá no desarrollamos capacidad. Construimos fidelidad.

El legado más fértil no deja seguidores idénticos.

Deja personas capaces de utilizar, cuestionar, adaptar y trascender aquello que recibieron.

No permanecemos mejor cuando nos repiten. Permanecemos mejor cuando aquello que entregamos ayuda a otros a pensar por sí mismos.

Algunas conversaciones continúan en terceros

El legado tampoco permanece únicamente entre las dos personas que conversaron.

Una mujer que alguna vez fue escuchada sin humillación puede aprender a escuchar así a otros. Un líder que experimentó una autoridad capaz de exigir sin destruir puede ejercerla de la misma

manera cuando le corresponda conducir. Una persona cuya equivocación fue convertida en aprendizaje puede responder de otra forma cuando alguien falle frente a ella.

Entonces la conversación original continúa sin que quienes participan ahora la conozcan.

Algo pasó de una relación a otra.

Esa transferencia resulta especialmente poderosa porque muestra que la capacidad ya no necesita conservar la forma inicial para seguir produciendo efectos.

Una conversación puede terminar formando parte de conversaciones que nunca presenciará.

Quizá allí el legado deja de ser solamente personal.

Empieza a volverse cultural.

La ausencia también revela

Mientras estamos presentes podemos producir resultados que parecen extraordinarios.

Coordinamos, preguntamos, decidimos, recordamos, cuidamos y ayudamos a aprender.

Pero existe una pregunta que solo la ausencia puede responder:

¿qué sigue siendo posible cuando no estoy?

La ausencia muestra si nuestra presencia producía únicamente desempeño asistido o si dejó capacidad.

Puede revelar que todo se detiene.

También puede mostrarnos algo mucho más hermoso: que el equipo sigue reuniéndose, las personas toman decisiones, los

desacuerdos encuentran conversación, los problemas llegan a tiempo y nuevas generaciones reciben prácticas cuyo origen quizá ya nadie recuerda.

Aquello dejó de pertenecernos.

Y precisamente por eso sobrevivió.

El momento de decir "adelante"

Hay momentos en los que quien acompaña reconoce que ya no necesita intervenir.

La otra persona comprendió el problema, construyó criterio, reconoció los riesgos y puede responder por su decisión.

Podríamos agregar una recomendación más.

Corregir un detalle.

Mostrar que todavía vemos algo que el otro no vio.

A veces será necesario.

Otras veces la mejor intervención puede ser mucho más pequeña.

"Adelante."

No significa "haz lo que quieras".

Significa: confío suficientemente en la capacidad que has desarrollado como para no ocupar el lugar que ahora te corresponde a ti.

Hay silencios del líder que abandonan.

Y hay otros que hacen espacio.

Saber distinguirlos forma parte de la madurez de quien desarrolla.

Cuando ya no necesitan nuestra respuesta

Tal vez durante años asociamos nuestro valor con la cantidad de respuestas que podíamos ofrecer.

Después descubrimos algo diferente.

Una persona llega y ya no pregunta qué hacer. Comparte lo que decidió.

Un equipo que antes esperaba orientación muestra cómo resolvió una situación.

Alguien que necesitaba aprobación ahora pide contraste.

Otro trae un error, no para que lo rescaten, sino para aprender de aquello que ocurrió.

Podríamos sentir que estamos perdiendo centralidad.

En realidad, quizá estamos encontrando una evidencia más profunda de nuestra contribución.

La reducción de dependencia puede ser una de las formas más altas de impacto.

Porque lo que antes necesitaba regresar a nosotros encontró otro lugar donde vivir.

La conversación que llevamos dentro

Todos llevamos conversaciones que comenzaron con alguien más.

Una pregunta de un profesor.

La exigencia de un jefe.

La ternura de una madre.

La confianza de un amigo.

Una frase que escuchamos cuando todavía no estábamos preparados para comprenderla y que adquirió sentido años después.

Algunas nos fortalecieron.

Otras nos limitaron y tuvimos que aprender a responderles de una manera diferente.

Porque también heredamos conversaciones que necesitan ser transformadas.

No todo aquello que permanece merece permanecer intacto.

La madurez incluye revisar las voces que llevamos dentro y decidir cuáles continúan siendo dignas de orientar nuestra vida.

Ese proceso también es autonomía.

No repetir automáticamente lo recibido.

Conversar con ello.

Elegir.

El legado de quien lidera

Podemos mirar ahora el liderazgo desde una perspectiva diferente.

Durante mucho tiempo evaluamos a quien lidera por aquello que consigue mientras está: resultados, decisiones, crecimiento, cohesión, cumplimiento.

Todo eso importa.

Pero quizá falta una pregunta.

¿Qué ocurre después?

Si una organización necesita permanentemente el criterio de las mismas personas para funcionar, habrá producido resultados, pero todavía conserva fragilidad. Si un equipo solo puede mantener su calidad mientras una figura determinada permanece cerca, su éxito depende demasiado de una presencia.

El liderazgo adquiere otra profundidad cuando empieza a construir algo que puede continuar.

Criterio distribuido.

Responsabilidad.

Capacidad para aprender.

Conversaciones que otros saben sostener.

Personas capaces de desarrollar a otras personas.

Entonces el líder no deja solamente obras realizadas.

Deja humanidad capaz.

Lo que construimos entre nosotros puede sobrevivirnos

Volvamos a **El "entre".**

Durante todo este libro hemos observado que una conversación no pertenece enteramente a quien habla ni a quien escucha. Construimos un lugar relacional que empieza a influir en lo que ambos podemos hacer.

Ese lugar también puede dejar memoria.

Una relación puede enseñarnos que disentir no destruye, que decir "no sé" no disminuye, que pedir ayuda no implica incompetencia o que reconocer un error puede abrir aprendizaje.

Cuando esas experiencias se vuelven parte de nuestro repertorio, El Entre empieza a viajar con nosotros.

No llevamos a la otra persona completa.

Llevamos algo que fue construido juntos.

Y puede aparecer después, en otra relación, con otras palabras, frente a alguien que nunca conoció a quien ayudó originalmente a producirlo.

El legado conversacional tiene esa extraña belleza.

Empieza entre dos.

Puede terminar habitando muchos.

La conversación que continúa cuando ya no estás

Llegados hasta aquí podemos volver a la pregunta que ha acompañado toda esta Parte:

¿Qué capacidad queda después de conversar?

Ahora podemos agregar algo.

¿Qué ocurre con esa capacidad cuando nosotros ya no estamos para sostenerla?

Si desaparece inmediatamente, la conversación quizá resolvió, acompañó o ayudó durante un tiempo.

Todo eso puede haber valido enormemente.

Pero si algo permanece —una manera de observar, una pregunta, un criterio, una capacidad para decidir, una forma de cuidar, una responsabilidad que ya no necesita ser recordada— la conversación alcanzó otra dimensión. **Dejó legado.**

Tal vez esa sea una de las formas más profundas mediante las cuales un ser humano puede permanecer en la vida de otro: **no**

siendo indispensable para que continúe, sino habiendo contribuido a que pueda continuar mejor por sí mismo.

No sabemos cuáles de nuestras conversaciones tendrán ese destino.

Muchas serán olvidadas.

Algunas incluso necesitarán ser reparadas después.

Pero quizá podamos vivir cada encuentro importante con una pregunta suficientemente humilde:

¿Qué podría quedar en esta persona como consecuencia de haber conversado conmigo?

No una frase que me recuerde.

No una dependencia que me prolongue.

Una posibilidad.

Una capacidad.

Algo suficientemente suyo como para no necesitar seguir llamándolo mío.

Y quizá, al final, el verdadero legado de nuestras conversaciones pueda reconocerse en una pregunta todavía más amplia:

¿Qué pueden ahora comprender, decidir, hacer, sostener y ayudar a otros a desarrollar que antes de nuestras conversaciones todavía no podían?

Cuando esa respuesta existe, aunque nosotros ya no estemos allí para escucharla, la conversación continúa.

No en nuestra voz.

En la capacidad del otro.

Y tal vez esa sea una de las maneras más humanas de dejar huella: construir lugares entre nosotros en los que la vida de otra persona pueda volverse un poco más consciente, un poco más libre, un poco más responsable y, sobre todo, más capaz de continuar por sí misma.

CIERRE

Después de la última palabra

Dentro de poco cerrarás este libro.

Tal vez recuerdes algunas de sus distinciones. Otras se irán desdibujando con el tiempo. Es posible que olvides el nombre de una estación, el orden de un recorrido o alguna de las preguntas que nos acompañaron hasta aquí.

No importa demasiado.

Este libro no fue escrito para que recuerdes un modelo.

Fue escrito con la esperanza de que, después de recorrerlo, **empieces a ver algo que antes podía pasar inadvertido mientras conversabas**.

Quizá mañana alguien diga algo que normalmente habrías interpretado demasiado rápido y aparezca un instante de duda antes de convertir tu interpretación en certeza. Tal vez descubras que llevas varios minutos preparando tu respuesta mientras el otro todavía habla. Puede ocurrir que estés a punto de resolver un problema y alcances a preguntarte si realmente necesita tu respuesta o si podría convertirse en una oportunidad para que alguien desarrolle criterio.

O quizá suceda algo mucho más sencillo.

Te darás cuenta de cómo está siendo estar contigo en esa conversación.

Entonces el libro habrá comenzado a vivir fuera de sus páginas.

No necesitamos conversaciones perfectas

Después de todo lo que hemos recorrido podría aparecer una expectativa injusta: creer que conversar humanamente exige hacerlo siempre bien.

No será así.

Volveremos a interrumpir.

Interpretaremos demasiado pronto. Diremos algo que producirá un impacto diferente del que pretendíamos. Evitaremos alguna conversación que necesitábamos tener y entraremos demasiado rápido en otra para la que todavía no estábamos preparados. A veces nuestra autoridad pesará más de lo que advertimos y habrá ocasiones en las que, queriendo ayudar, terminaremos ocupando un lugar que correspondía al otro.

Seguiremos siendo humanos dentro de nuestras conversaciones.

La diferencia no estará en dejar de equivocarnos.

Estará en **poder reconocer mejor lo que estamos construyendo mientras conversamos y hacernos responsables cuando descubramos que necesitamos modificarlo**.

A veces podremos hacerlo durante la conversación.

Otras veces tendremos que regresar.

“Lo que dije no expresó bien lo que quería decir.”

“Creo que interpreté demasiado rápido.”

“No te escuché como necesitaba hacerlo.”

“Tomé una decisión que me correspondía, pero no cuidé suficientemente la manera de comunicarla.”

“Intenté ayudarte y ahora veo que terminé sustituyéndote.”

Volver también es conversar.

Y algunas relaciones no se vuelven más fuertes porque nunca se rompan, sino porque aprenden que ciertas rupturas pueden ser reconocidas, reparadas y convertidas en aprendizaje.

No todas las conversaciones tienen que continuar

También aprendimos algo que conviene recordar al final.

Conversar humanamente no significa permanecer indefinidamente disponibles para cualquier conversación.

Hay momentos en los que necesitaremos poner un límite, tomar una decisión, asumir una consecuencia, protegernos o alejarnos. Existen relaciones que pueden repararse y otras cuya forma más responsable de cuidado será la distancia.

La habitabilidad nunca significó permanecer a cualquier precio.

Significó intentar que, mientras el encuentro sea posible, nadie tenga que dejar de ser persona para que algo importante pueda ser resuelto.

Y cuando eso ya no sea posible, reconocerlo también puede formar parte de nuestra responsabilidad.

Mañana volveremos a conversar

Quizá esa sea la única certeza con la que necesitamos terminar.

Mañana volveremos a conversar.

Con quienes amamos.

Con quienes trabajamos.

Con alguien que necesita algo de nosotros.

Con una persona que piensa distinto.

Con quien cometió un error.

Con alguien a quien tendremos que decirle que no.

Con quien espera una respuesta que todavía no tenemos.

Y también conversaremos con nosotros mismos.

No tendremos este libro abierto frente a nosotros.

No necesitaremos recorrer conscientemente sus mapas.

Pero quizá podamos conservar una disposición diferente.

Mirar un poco antes de juzgar. Preguntar antes de atribuir. Escuchar antes de responder. Verificar antes de convertir una interpretación en certeza. Decidir cuando nos corresponde decidir. Devolver responsabilidad cuando nos corresponde devolverla. Y regresar, después, para aprender de aquello que nuestras conversaciones hicieron posible.

No como una lista que debamos memorizar.

Como una manera de estar.

El lugar que dejamos

Al comienzo de este libro propusimos una imagen.

Cada vez que dos seres humanos conversan empiezan a construir un lugar entre ellos.

Después de todo lo recorrido podemos comprender mejor la profundidad de aquella afirmación.

Ese lugar puede permitirnos pensar o puede obligarnos a defendernos. Puede ampliar nuestra voz o disminuirla. Puede ayudarnos a asumir responsabilidad o enseñarnos a trasladarla. Puede hacernos dependientes de quien tiene siempre la respuesta o permitirnos desarrollar la capacidad para encontrar las nuestras.

Y puede permanecer después de que la conversación termine.

Por eso quizá no exista una pregunta final mucho mejor que aquella con la que comenzamos:

¿Qué clase de lugar estoy ayudando a construir entre nosotros?

No podremos construir siempre lugares cómodos.

Habrá conversaciones difíciles, decisiones dolorosas, límites, desacuerdos y consecuencias.

Pero podemos intentar construir lugares suficientemente verdaderos para comprender, suficientemente seguros para disentir, suficientemente exigentes para hacernos responsables y suficientemente libres para permitir que las personas desarrollen su propia capacidad.

Lugares donde nadie necesite hacerse menos persona para que algo importante pueda ser resuelto.

Y donde, después de la última palabra, algo valioso pueda continuar.

Tal vez una comprensión.

Tal vez una decisión.

Una reparación.

Un criterio.

Una posibilidad que antes no existía.

O la capacidad de seguir adelante sin necesitarnos de la misma manera. Entonces la conversación habrá terminado.

Pero algo de ella habrá quedado.

Un lugar entre nosotros.

Y quizá, finalmente, de eso se trataba.

SOBRE EL AUTOR

Nelson de J. Rueda Restrepo ha dedicado buena parte de su vida profesional a una pregunta que atraviesa este libro: **¿qué hace posible que los seres humanos puedan trabajar, relacionarse, decidir, aprender y desarrollarse juntos sin perder humanidad en el intento?**

No llegó a esa pregunta solamente desde la academia. Llegó también desde la responsabilidad de dirigir, decidir, responder por resultados y acompañar personas dentro de organizaciones reales.

Durante más de veinticinco años de experiencia gerencial conoció desde dentro las tensiones que forman parte de la vida de cualquier líder: alcanzar resultados sin reducir a las personas a recursos; tomar decisiones con información incompleta; coordinar voluntades diferentes; enfrentar conflictos; corregir desempeños; desarrollar talento; construir confianza y hacerse responsable por las consecuencias que las decisiones producen en otros.

Esa experiencia le permitió comprender algo que con los años se convertiría en una de las convicciones centrales de su trabajo: **las organizaciones no funcionan únicamente mediante estructuras, procesos y estrategias; funcionan también mediante las conversaciones en las que las personas interpretan esas estructuras, convierten las decisiones en acción, coordinan responsabilidades, resuelven diferencias y construyen -o deterioran- su capacidad para trabajar juntas.**

Su formación académica le permitió profundizar y sistematizar aquello que la experiencia iba enseñándole. Es **Doctor en Ciencias de la Educación, Magíster en Administración, Especialista en Psicología Organizacional y Economista**, una

convergencia que ha marcado su manera de comprender el liderazgo desde territorios que pocas veces se encuentran suficientemente integrados: el desarrollo humano, la gestión empresarial, el comportamiento organizacional y la responsabilidad por los resultados.

A esa trayectoria se suman más de dos décadas dedicadas al **coaching ontológico empresarial, la mentoría y la consultoría en desarrollo humano y organizacional**, acompañando líderes, equipos y organizaciones de distintos sectores. Su trabajo con empresas le ha permitido observar una y otra vez el mismo fenómeno desde escenarios muy diferentes: detrás de muchos problemas que inicialmente parecen estratégicos, culturales, relacionales o de desempeño existen conversaciones que no ocurrieron, conversaciones que ocurrieron demasiado tarde o conversaciones que resolvieron el problema inmediato sin desarrollar la capacidad necesaria para enfrentar el siguiente.

Su experiencia como **profesor universitario en cultura y clima organizacional** agregó otra dimensión a ese recorrido: la necesidad de convertir experiencia en conocimiento transmisible. Enseñar le exigió no conformarse con saber que algo funciona, sino comprender por qué funciona, bajo qué condiciones deja de hacerlo y cómo puede transformarse en distinciones que otros puedan utilizar con autonomía.

De la convergencia entre **gerencia, educación, psicología organizacional, coaching ontológico, mentoría, consultoría y docencia** fue surgiendo una comprensión particular del liderazgo: liderar no consiste solamente en conseguir que las cosas ocurran mientras el líder está presente, sino en contribuir a que las personas y los equipos desarrollen progresivamente mayor capacidad para comprender, decidir, coordinarse, actuar y aprender responsablemente.

Esa convicción atraviesa también su obra escrita. En sus trabajos sobre desarrollo humano, mentoría, liderazgo y organizaciones ha explorado de manera recurrente la relación entre consciencia, responsabilidad, autonomía, cultura y capacidad humana. La **Serie Habitables**, de la cual forma parte este libro, profundiza esa búsqueda desde una pregunta esencial: qué condiciones necesitamos construir para que las personas puedan habitar consigo mismas, con otros, en sus equipos y dentro de las organizaciones sin tener que renunciar a su humanidad para producir resultados.

Conversaciones Habitables lleva esa reflexión al territorio donde buena parte de la vida organizacional realmente sucede: la conversación.

Nelson no escribe estas páginas desde la pretensión de haber encontrado una técnica capaz de producir conversaciones perfectas. Su autoridad proviene de otro lugar: de haber pasado décadas **habitando, estudiando, liderando y acompañando sistemas humanos**, observando las consecuencias de las conversaciones que amplían la capacidad de las personas y también de aquellas que, aun naciendo de buenas intenciones, terminan produciendo dependencia, silencio, temor o pérdida de responsabilidad.

Por eso este libro está dirigido especialmente a quienes tienen poder para producir consecuencias en la vida de otros: líderes empresariales, directivos, gerentes, profesionales de Talento Humano, mentores, consultores, educadores y todas aquellas personas cuya manera de conversar puede ampliar o disminuir la capacidad de quienes trabajan con ellas.

Su propuesta puede condensarse en una convicción que atraviesa toda su trayectoria: **el verdadero liderazgo no se mide solamente por lo que las personas logran mientras el líder está presente, sino también por aquello que aprenden a**

comprender, decidir, hacer y sostener responsablemente cuando ya no necesitan que él esté en la conversación.

Desde ese lugar está escrito este libro.

No desde la autoridad de quien pretende enseñar a otros cómo deben hablar.

Sino desde la autoridad, mucho más exigente, de quien ha dedicado una vida profesional a preguntarse **qué clase de seres humanos, equipos y organizaciones estamos ayudando a construir mediante la manera como conversamos con ellos**.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, C. (1990). *Superando las defensas organizacionales: Facilitando el aprendizaje organizacional*. Allyn and Bacon.

Argyris, C. (1993). *Conocimiento para la acción: Una guía para superar las barreras al cambio organizacional*. Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Aprendizaje organizacional: Una perspectiva de teoría de la acción*. Addison-Wesley.

Austin, J. L. (1962). *Cómo hacer cosas con palabras*. Oxford University Press.

Bohm, D. (1996). *Sobre el diálogo*. Routledge.

Buber, M. (1970). *Yo y tú* (W. Kaufmann, Trans.). Charles Scribner's Sons. (Original work published 1923)

Bushe, G. R. (2010). *Liderazgo claro: Sosteniendo la colaboración y el compañerismo real en el trabajo* (Rev. ed.). Davies-Black Publishing.

Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones poderosas en el cambio personal*. Free Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano*. Plenum Press.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. *(Nota: Este ítem es un artículo de revista científica, por lo que su título no se traduce)*

Edmondson, A. C. (2019). *La organización sin miedo: Creando seguridad psicológica en el lugar de trabajo para el aprendizaje, la innovación y el crecimiento*. Wiley.

Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. J. C. Sáez Editor. *(Nota: Ya estaba en español)*

Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido* (2.ª ed.). Siglo XXI Editores. (Trabajo original publicado en 1970) *(Nota: Ya estaba en español)*

Gadamer, H.-G. (2004). *Verdad y método* (J. Weinsheimer & D. G. Marshall, Trans.; 2nd rev. ed.). Continuum.

Gergen, K. J. (2009). *El ser relacional: Más allá del yo y de la comunidad*. Oxford University Press.

Goffman, E. (1967). *Ritual de la interacción: Ensayos sobre el comportamiento cara a cara*. Pantheon Books.

Habermas, J. (1984). *La teoría de la acción comunicativa: Vol. 1. Razón y la racionalización de la sociedad* (T. McCarthy, Trans.). Beacon Press.

Heidegger, M. (1962). *Ser y tiempo* (J. Macquarrie & E. Robinson, Trans.). Harper & Row. (Original work published 1927)

Isaacs, W. (1999). *El diálogo y el arte de pensar juntos: Un enfoque pionero para comunicarse en los negocios y en la vida*. Currency.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *Cómo la forma en que hablamos puede cambiar la forma en que trabajamos: Siete lenguajes para la transformación*. Jossey-Bass.

Laloux, F. (2014). *Reinventar las organizaciones: Una guía para crear organizaciones inspiradas en la siguiente etapa de la conciencia humana*. Nelson Parker.

Lencioni, P. (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo: Una fábula de liderazgo*. Jossey-Bass.

Maturana, H. R. (1988). Reality: The search for objectivity or the quest for a compelling argument. *The Irish Journal of Psychology*, 9(1), 25–82. *(Nota: Este ítem es un artículo de revista científica, por lo que su título no se traduce)*

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1987). *El árbol del conocimiento: Las raíces biológicas del entendimiento humano*. New Science Library.

Mead, G. H. (1934). *Espíritu, persona y sociedad: Desde el punto de vista de un conductista social*. University of Chicago Press.

Rogers, C. R. (1961). *El proceso de convertirse en persona: Mi técnica de psicoterapia*. Houghton Mifflin.

Rosenberg, M. B. (2015). *Comunicación no violenta: Un lenguaje de vida* (3rd ed.). PuddleDancer Press.

Schein, E. H. (2013). *Indagación humilde: El sutil arte de preguntar en lugar de exigir*. Berrett-Koehler Publishers.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *Liderazgo humilde: El poder de las relaciones, la apertura y la confianza*. Berrett-Koehler Publishers.

Schön, D. A. (1983). *El profesional reflexivo: Cómo piensan los profesionales en la acción*. Basic Books.

Searle, J. R. (1969). *Actos de habla: Un ensayo de filosofía del lenguaje*. Cambridge University Press.

Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (Rev. ed.). Currency.

Shotter, J. (1993). *Realidades conversacionales: La construcción de la vida a través del lenguaje*. Sage Publications.

Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2010). *Conversaciones difíciles: Cómo discutir lo que más importa* (2nd ed.). Penguin Books.

Vygotsky, L. S. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores* (M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner, & E. Souberman, Eds.). Harvard University Press.

Weick, K. E. (1995). *Sentido en las organizaciones*. Sage Publications.

Welby, V. (1983). *¿Qué es el significado? Estudios en el desarrollo de la significación*. John Benjamins. (Original work published 1903)

Wenger, E. (1998). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Cambridge University Press.

Wheatley, M. J. (2006). *El liderazgo y la nueva ciencia: El descubrimiento del orden en un mundo caótico* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Wittgenstein, L. (1953). *Investigaciones filosóficas* (G. E. M. Anscombe, Trans.). Blackwell.

TODA CONVERSACIÓN CONSTRUYE ALGO.

La pregunta es: ¿qué clase de lugar está creando entre nosotros?

Este libro propone un modelo integral para transformar la manera como nos relacionamos, decidimos y desarrollamos capacidad humana a través de la conversación. No es un manual de técnicas. Es una invitación a crear espacios donde las personas puedan comprenderse, asumirse responsables y crecer.

A través del Modelo CHE y sus diez estaciones, el lector encontrará un mapa práctico y profundo para iniciar, desarrollar y cerrar conversaciones que generen resultados sin sacrificar humanidad.

Una obra para líderes, equipos, profesores, consultores y para cualquiera que entienda que detrás de cada decisión, siempre habrá personas.

MIRA ANTES DE JUZGAR | PREGUNTA ANTES DE ATRIBUIR | ESCUCHA ANTES DE RESPONDER | VERIFICA ANTES DE SUPONER | DECIDE ANTES DE DISPERSARTE

"Una conversación habitable no garantiza que siempre estemos de acuerdo. Garantiza que podremos comprender, disentir, decidir y seguir siendo plenamente humanos después de haber estado juntos allí."



NELSON DE J. RUEDA RESTREPO

Doctor en Ciencias de la Educación, Magíster en Administración y Especialista en Psicología Organizacional.

Cuenta con 25 años de experiencia gerencial en organizaciones de diversos sectores, y una amplia trayectoria como consultor en desarrollo humano y organizacional. Es profesor universitario en cultura y clima organizacional.

Ha dedicado su vida profesional a estudiar, liderar, enseñar y acompañar conversaciones que transforman personas, equipos y organizaciones.

SERIE HABITABLES

ESPACIOS HUMANOS QUE CONSTRUYEN FUTURO

ISBN: 978-628-7654-00-1

9 786287 654001