

**EICP**

**FORMACIÓN en COACHING  
ONTOLÓGICO PROFESIONAL**



**MODULO DE COLUMNA IZQUIERDA**

## Columna Izquierda

### Columna Izquierda

Es una técnica que sirve para ver como nuestros modelos mentales manipulan situaciones para no afrontar nuestros verdaderos sentimientos o pensamientos. Este ejercicio se basa en la selección de una situación donde estoy interactuando con otras personas y no estoy obteniendo resultados concretos (estoy empantanado) Reproduzco la conversación por escrito, con forma de guión. Escribo el guión en el lado derecho de la página y lo que pienso pero callo en el lado izquierdo. pie, imaginemos una conversación con un colega, Bill, después de una importante presentación ante el jefe acerca de un proyecto en el cual trabajamos juntos. Tuve que faltar a la presentación, pero supe que se recibió desfavorablemente:

YO: Cómo anduvo la presentación?

Bill: Bien, no sé. Es demasiado pronto para decirlo. Además, aquí estamos ingresando en territorio nuevo.

YO: Bueno, que crees que debemos hacer ? Yo creo que tus planteos eran importantes.

Bill: Quizás tengas razón, pero quizás necesitemos hacer algo más que esperar.

Ahora bien, he aquí cómo luce la conversación con mi “columna izquierda”:

QUE PIENSO	QUE SE DICE
<p>Todos dicen que la presentación fue un desastre.</p> <p>Acaso no sabe cuán mal le fue?</p> <p>¿O no está dispuesto a enfrentarlo ?</p>	<p>YO: ¿Cómo anduvo la presentación?</p> <p>Bill: Bien, no sé. Es demasiado pronto para decirlo. Además, aquí estamos ingresando en territorio nuevo</p> <p>YO: Bueno, ¿qué crees que debemos hacer? Yo creo que tus planteos eran importantes</p>

<p><i>Tiene miedo de ver la verdad. Si se tuviera más confianza, quizás pudiera aprender de una situación como ésta.</i></p> <p><i>No puedo creer que no advierta cuán desastrosa fue la presentación para nuestros planes.</i></p> <p><i>Tengo que hallar algún modo de despabilar a este tío</i></p>	<p><i>Bill: No estoy seguro. Esperemos a ver qué ocurre.</i></p> <p><i>YO: Quizás tengas razón, pero puede ser que necesitemos hacer algo más que esperar</i></p>
--	---

*El ejercicio de la columna izquierda siempre revela supuestos ocultos y muestra cómo influyen sobre la conducta. En el ejemplo anterior, yo hago dos supuestos decisivos sobre Bill: él no se tiene confianza, sobre todo en cuanto a afrontar su mal desempeño; y carece de iniciativa. Quizás no sean ciertos, pero ambos son evidentes en mi diálogo interno y ambos influyen sobre mi modo de manejar la situación. Mi creencia en su falta de confianza se manifiesta porque yo evito decirle que la presentación fue un desastre. Temo hacerle perder la escasa confianza que se tiene o que sea incapaz de afrontar las pruebas, así que menciono el tema oblicuamente. Mi creencia en su falta de iniciativa surge cuando comentamos qué hacer a continuación. El no describe un curso específico de acción a pesar de mi pregunta. Yo lo interpreto como prueba de pereza o falta de iniciativa: se contenta con no hacer nada cuando es preciso tomar medidas, con lo cual llego a la conclusión de que tendré que ejercer alguna presión para motivarlo, o bien tomar el asunto en mis manos.*

*La lección más importante de la “columna izquierda” es ver cómo frustramos oportunidades para el aprendizaje en las situaciones conflictivas. en vez de afrontar nuestros problemas sin rodeos, Bill y Yo hablamos con retaceos. En vez de decidir cómo actuar para resolver el problema, terminamos el diálogo sin ningún curso de acción claro, más aún, sin ninguna definición clara de un problema que requiere acción.*

*Por qué no le digo simplemente que hay un problema? Por qué no digo que debemos analizar medidas para poder poner nuevamente en marcha nuestro proyecto?. Quizás porque no sé cómo mencionar estos temas con “delicadeza” para llegar a una conclusión productiva. Como los colegas de Laura, supongo que ello provocará un diálogo defensivo y contraproducente. Temo que estaremos peor que antes. Quizás evito la cuestión por cortesía o por no ser destructivo. Sea cual fuere la razón, el resultado es un diálogo insatisfactorio y opto por buscar un modo de “manipular” a Bill para que reaccione con mayor energía.*

*La columna izquierda me permite ver como mis razonamientos y actos pueden contribuir a empeorar una situación. El objetivo es que comparta mi perspectiva con el otro y que ambos aprendamos. Esto se llama “equilibrio entre la indagación y la persuasión”.*

*En muchas empresas se premia a los gerentes sólo por la capacidad de resolución de problemas, y en muchos casos logran éxito por su capacidad de persuasión sobre los demás. En una discusión entre personas muy persuasivas suele haber poco aprendizaje y se forma una bola de nieve llamada “escalada”. (como la guerra armamentista)*

*En general, la aptitud para preguntar no es premiada, pero con frases como ¿puede Ud. darme un ejemplo? o ¿por qué llega Ud. a esa posición? se resuelven muchos litigios.*

*El aprendizaje más productivo se produce cuando los gerentes combinan persuasión con indagación.*

*Al operar en persuasión pura, la meta es ganar la discusión; cuando se combina con indagación la meta es hallar la mejor argumentación.*

*Estas sugerencias ayudan a aprender la disciplina del equilibrio entre indagación y persuasión.*

*Cuando Ud. expone su opinión:*

- explicita su propio razonamiento. (es decir, explique cómo llegó a esa opinión y los datos en que se basa)*
- aliente a otros a explorar su opinión. (¿Ves lagunas en mi razonamiento?)*
- aliente a otros a presentar otros puntos de vista. (¿Tiene otros datos u otras conclusiones?)*
- indague las opiniones ajenas que difieren de la suya. (¿Qué opinas? ¿Tienes en cuenta datos que yo desconozco?)*

*Cuando indague puntos de vista ajenos*

- Si Ud. tiene supuestos sobre los puntos de vista ajenos, expóngalos con claridad y reconozca que son supuestos.*
- describa los datos sobre los cuales se basan esos supuestos.*
- No se moleste en hacer preguntas si no tiene genuino interés en la respuesta.*

*Cuando el diálogo se atasca (los demás no demuestran interés en indagar sus puntos de vista)*

- pregunte qué datos o lógica les podría hacer cambiar su forma de parecer.*
- pregunte si hay forma de diseñar un experimento conjunto que brinde nueva información.*

- Cuando Ud. o el otro titubea en expresar su punto de vista o buscar ideas alternativas
- procure que tanto Ud. como el otro expresen en voz alta dónde está la dificultad.
- Si hay común deseo de hacerlo, elabore con los demás maneras de superar estos obstáculos.

Todas estas sugerencias carecen de valor si uno no está dispuesto a cambiar el modelo mental de una situación; es decir, la práctica de la indagación y la persuasión significa la voluntad de exponer las limitaciones de nuestro razonamiento y de admitir nuestros errores.

## COLUMNA IZQUIERDA

---

Esta forma de analizar la conversación entre Cecilia y Patricia, fue creada por Chris Argyris y Donald Schon. El ejercicio de la columna izquierda permite examinar una conversación difícil,

Revelar los pensamientos y sentimientos ocultos que la acompañan y buscar formas de utilizarlos para mejorar tanto la calidad de interacción, como su resultado operativo.

El ejercicio de la columna izquierda:

1. La oportunidad de aprendizaje: recuerde una conversación insatisfactoria.
2. El marco contextual: Redacte uno o dos párrafos sobre la naturaleza de la situación.
3. La conversación pública: Trace una línea vertical en medio de una hoja de papel.

En la columna derecha, transcriba el diálogo desarrollado (lo más fidedignamente que le permita su memoria o su imaginación). Escriba sólo las manifestaciones explícitas, evitando interpretaciones o agregados. La prueba de validez de la columna derecha, es que su interlocutor debería estar totalmente de acuerdo con lo que allí aparece fue lo que efectivamente se dijo. Deje la columna izquierda en blanco por el momento.

4. La conversación a solas: Cuando haya finalizado su transcripción del diálogo, ponga en la columna izquierda los pensamientos propios que no expresó.
5. Resultados y reflexiones: Después de haber completado los pasos anteriores, escriba uno o dos párrafos sobre los resultados de conversación y sus pensamientos sobre los mismo incluyendo:
  - ¿Qué salió mal?
  - ¿Por qué considera que salió mal?
  - ¿Cuáles fueron los efectos de la conversación sobre el problema tratado?
  - ¿Cuáles fueron los efectos de la conversación sobre el vínculo con el interlocutor?
  - ¿Cuáles fueron los efectos de la conversación sobre usted? (¿cómo se sintió después?)
6. Auto indagación y rediseño: Considere ahora las siguientes preguntas tratando de entender por qué hizo usted lo que hizo y cómo podría mejorar la situación.

¿Por qué no expresó (o cree que no lo haría) el contenido de su columna izquierda?

¿Qué cree que hubiera pasado de haber dicho literalmente lo que pensaba.

-con respecto al problema tratado;

-en su vínculo con el interlocutor;

-con usted mismo?;

¿Qué consecuencias tuvo no haber expresado toda la verdad sobre el problema tratado,  
-sobre su vínculo con el interlocutor;  
-sobre usted mismo?

¿Qué supone que contiene la columna izquierda de la otra persona?

¿Por qué supone que el otro eligió no decir el contenido de su columna izquierda?

¿Qué haría de manera diferente si tuviera nuevamente esa conversación?

¿Qué podría hacer ahora para reducir los efectos perniciosos de la conversación?

¿Por qué no hizo eso mismo durante la conversación original (o no se le ocurrió antes en la imaginada)?

Cuando la gente dice no tener columna izquierda es inocua, pues ellos “dicen todo lo que piensan”. Aunque estas personas puedan creerse muy “honestas”, su nivel de efectividad suele ser bajo, ya que por lo general se encuentran comprometidos en disputas permanentes e improductivas. Decirle al interlocutor que “se vaya al demonio” puede ser una expresión auténtica de sus sentimientos.

## EL CONTENIDO DE LA COLUMNA IZQUIERDA

Cuando uno revisa su columna izquierda y descubre las “sombras” que allí yacen, puede sorprenderse. ¿Es posible que yo tenga pensamientos y sentimientos similares? Ciertamente, sí. Este ejercicio revela un enorme territorio sobre las interacciones humanas, que por lo general permanece oculto. Sin embargo, esto no es tan sorprendente.

### DECIDIENDO QUE HACER CON SU COLUMNA IZQUIERDA

Uno no puede elegir lo que va a pensar o sentir; de la misma forma en que no puede elegir si tener o no un dolor de cabeza o un ataque de tos. La columna izquierda no es una elección, ocurre con independencia de la voluntad de una persona. Las ideas aparecen sin decisión consciente. Cuando más trata uno de alejar sus pensamientos y sentimientos, tanto más ellos se aferran, cuanto más trata de ignorarlos, tanto más demandan atención.

Expresar lisa y llanamente la columna izquierda puede producir un alivio inmediato. Como la descarga de cualquier impulso emocional, “volcar” la columna izquierda sobre el otro nos da un cierto placer. Pero los efectos secundarios son severos. Como basura tóxica, los pensamientos “crudos” suelen contaminar el espacio conversacional, y generar conflicto, falta de cooperación, y malestar en todos los participantes.

Pero “tragarse” los pensamientos y sentimientos tampoco produce resultados del todo felices. El silencio, si bien evita la dificultad inmediata, no produce soluciones.

## EL DILEMA DE LA COLUMNA IZQUIERDA

Primero, uno no puede controlar la aparición de los pensamientos y sentimientos que hay en su columna izquierda.



*Segundo*, si uno los expresa, puede arruinarlo todo. Los pensamientos y sentimientos de la columna izquierda son tan tóxicos que crean conflictos, impiden la solución de los problemas, pueden destruir los vínculos y atentan contra los valores éticos de la persona.

*Tercero*, también es malo no expresarlos en absoluto. Las toxinas se vuelven contra uno mismo, que acumula estrés, oculta el verdadero problema, genera relaciones hipócritas y traiciona su propia honestidad. Esta situación es desesperante en sí misma, pero lo peor es el aspecto que sigue.

*Cuarto*, ¿realmente no hay alternativa! Aunque podamos guardar los detalles del contenido de la columna izquierda, no se puede esconder su energía. Cada persona tiene un discurso público, uno privado (que se reserva) y uno oculto (que ni siquiera él conoce). Ocultar el discurso privado es imposible. Uno puede tratar de esconder o ignorar sus pensamientos y emociones perniciosos, pero se traslucen.

El “cuatrilema” (dilema de cuatro dimensiones) comunicacional aparece insoluble. Pero no todo está perdido.

Un viejo proverbio sugiere una forma de salir de esta encrucijada: “Cuando te enfrentes a dos malas opciones...”, dice el refrán, “elige una tercera”.

## TRANSFORMANDO LA COLUMNA IZQUIERDA

---

Todo dilema nace a partir de una condición de contexto que se supone invariable. Al modificar esta condición, la “tercera opción” del proverbio sale a la luz. En el caso de la columna izquierda, el supuesto a reconsiderar es que los pensamientos y sentimientos tóxicos deben mantenerse en su forma original. Por eso, “decirlos” o “no decirlos” se presenta como única alternativa. Pero hay otra: “procesarlos”, destilando la columna izquierda hasta encontrar su esencia de pureza y efectividad. Al igual que al petróleo crudo, podemos refinar nuestra columna izquierda y transformarla en energía que impulse nuestra efectividad, nuestros vínculos y nuestra dignidad. La misma columna izquierda que genera las peores rutinas defensivas, es la materia prima capaz de cimentar conversaciones más efectivas, amistosas y honorables.

En *A Path With Herakht*, Jack Kornfield cuenta la historia de tres hombres, cada uno en un estadio diferente de sabiduría, que se encuentran con un árbol venenoso. El primer hombre, mirando sólo el riesgo personal, quiere talarlo. Su reacción es: “Destruyámoslo antes que alguien coma fruto contaminado”, El segundo hombre, más adelantado en el camino de la sabiduría, no tiene miedo; aprecia la tensión existente entre belleza y el peligro del árbol. Sabe que estar abierto a la vida demanda una actitud comprensiva por todo lo que existe. “No talemos el árbol”, dice, pero pongamos un cerco a su alrededor para que nadie se envenene”. El tercer hombre, más avanzado aún en el camino de la sabiduría, dice: “Oh, un árbol venenoso. ¡Perfecto! Exactamente lo que estaba buscando. Tomaré sus frutos y los utilizaré para preparar medicinas”.

Las interacciones tóxicas pueden envenenar los vínculos. Pero como todos los venenos, las mismas toxinas conversacionales contienen los agentes necesarios para transformar los vínculos difíciles en inmensas oportunidades de aprendizaje. El desafío es desarrollar habilidades y sabiduría para aprovechar esas oportunidades.

El objetivo de procesar la columna izquierda es crear nuevas formas de pensar, de ser y de interactuar que resulten más efectivas. Al tomar conciencia de los pensamientos y sentimientos que yacen debajo de la superficie, uno puede identificar qué es importante y por qué es difícil expresarlo. La experiencia de quienes han analizado estos casos, revela que generalmente lo que impide la comunicación es la forma superficial, no el contenido profundo.

Al pulir la columna izquierda en busca de su expresión esencial, lo que se encuentra es altamente generativo. El problema es que este corazón precioso, como todo diamante en bruto, está recubierto por una capa de carbón tóxico. El secreto está en quitar la capa irritante y revelar el valioso centro.

## TRES NIVELES DE EXPRESIÓN

---

La columna izquierda está compuesta por reacciones automáticas: pensamiento y sentimientos evocados por la situación, que aparecen más allá de todo control voluntario de la persona. Como explicamos, esta capa reactiva es sumamente tóxica, por lo cual (sanamente) la mayoría de la personas intenta mantenerla fuera de la conversación. La estrategia más corriente es esconderla detrás de una capa de “maquillaje” que lo haga parecer a uno más civilizado.

Pero, como dice el refrán: Aunque se vista de seda, la mona, mona queda. Aunque se cubra de urbanidad, la columna izquierda sigue siendo tóxica. Es por ello que tanto decirla (derramarla) como no decirla (taparla) son estrategias conversacionales fallidas.

Cada una de estas capas corresponde a cierta porción de nuestra auto-imagen. La capa reactiva es quien uno cree (y teme) ser. En la intimidad de la propia mente, uno se ve como “naturalmente” tóxico. Ello genera vergüenza y miedo de ser descubierto. Por eso es que la máscara de la columna derecha no es sólo una estrategia para controlar la conversación; es también un intento de controlar la imagen que los demás crean que uno es algo que realmente es.

## LOS PASOS DEL PROCESAMIENTO DE LA COLUMNA IZQUIERDA

---

El primer paso del procesamiento es la toma de conciencia. Antes de ser auténtico con los demás uno debe ser auténtico consigo mismo. El mero hecho de escribir la columna izquierda implica un esfuerzo de auto-observación genuina. A esto le sigue el proceso de auto-aceptación. Necesitamos abrir la conciencia para aceptar incluso aquellas cosas que contrarían nuestra auto-imagen. Es posible transformar en forma consciente aquello que permanece inconsciente. Aceptar, sin embargo, no quiere decir validar. Uno puede aceptar, sin embargo, no quiere decir validar. Uno puede aceptar que experimenta un impulso automático de agredir a quien está en desacuerdo con lo que dice, pero eso no significa que sucumba (apruebe) esa tentación. El espíritu de aceptación no tiene nada que ver con el espíritu de indulgencia. El segundo paso es la asunción de responsabilidad. Hacerse cargo de que uno siempre tiene la posibilidad de responder a sus circunstancias. La clave de la transformación es sentirse protagonista, ser proactivo y encarar el esfuerzo de modificar la conducta propia como palanca para modificar la situación. La persona responsable, mira con autenticidad su columna



izquierda y se pregunta:”¿En qué medida estoy contribuyendo a la pobreza de esta conversación? ¿En qué medida puedo responsabilizarme de la creación y persistencia (y posible cambio!) de estas rutinas defensivas?”.

Tomar la responsabilidad es distinto a cargar con culpas. Culparse y condenarse sólo perpetúa las rutinas defensivas. Uno puede hacerse cargo de su columna izquierda sin echarse culpas (y, por supuesto, sin culpar al otro). En vez de creer que la columna izquierda es un “error” o una “desgracia”, quien opera con responsabilidad comprensiva, considera a los pensamientos difíciles como la semilla para una mejora en la efectividad y en las relaciones.

El tercer paso es revisar las propias intenciones respecto a la conversación, en nuestra cultura existe una tendencia automática a dominar la conversación: tener el control es más importante que ser efectivo. Objetivos como “convencer al otro de que tengo razón”, “hacer que cambie de idea” o “conseguir que haga lo que quiero” son sospechosos. La regla de oro a aplicar aquí es: “no hagas a los demás lo que no quieres que ellos te hagan a ti”. A nadie le gusta sentirse manipulado, por lo tanto es contraproducente intentar manipular a los demás.

La manera de transformar estos objetivos-objetivos que llamamos “de resultado otro-dependiente” ya que están bajo el poder de otros-es convertirlos en objetivos de proceso o “auto-dependientes”: en vez de condicionar el éxito a la conducta del otro, incorporar una condición de satisfacción sólo condicionada a la conducta de uno mismo.

El cuarto paso es analizar en forma crítica las opiniones e interpretaciones de la columna izquierda. Este análisis ayuda a ver que la columna izquierda no es la verdad, sino una perspectiva posible de la situación. El análisis sigue los siguientes puntos:

- “apropiarse” de la opinión reconociendo que es una expresión subjetiva.
- buscar los hechos que la sustentan,
- identificar y analizar los criterios con los que se comparan las observaciones,
- encontrar el interés o preocupación que hace que la opinión sea relevante,
- estimar las consecuencias para la acción que devienen de esa interpretación y,
- comparar esas acciones posibles con los valores éticos personales, para elegir un curso de acción efectivo y honorable.

El último paso es:

- darse cuenta de que así como uno puede procesar su propia columna izquierda, también puede procesar las expresiones tóxicas de sus interlocutores.

El mismo filtro que uno aplica para refinar su columna izquierda puede aplicarse a las partes “urticantes” de la columna derecha de su interlocutor. La imagen refleja del análisis es un proceso de indagación en el que se invita al interlocutor a tomar conciencia y responsabilidad por sus opiniones y a fundarlas de manera efectiva.

## **LAS TRES FASES DE LAS CONVERSACIONES**

---

Preparación: Antes de iniciar la conversación, conviene preparar el contexto. Crear las circunstancias externas (tiempo, lugar, participantes, información previa, etc.) e internas

(Objetivos claros de aprendizaje mutuo, serenidad, conciencia) adecuadas. Estos preparativos no son estrategias para “vencer” o “convencer” a su interlocutor, el propósito de la conversación no es ganar, sino ser efectivo en los tres niveles fundamentales: la tarea, en la relación con el interlocutor y en los valores personales.

He aquí algunas preguntas que pueden ayudar a preparar una conversación de alta calidad.

- ¿Qué hace importante a esta conversación?
- ¿Cuál es la preocupación o el interés que me impulsa a tener esta conversación?
- ¿Podemos enfocar el tema de inmediato, o necesitamos primero solucionar otros asuntos pendientes?
- ¿Cuál es el estado emocional entre mi interlocutor y yo?
- ¿Qué quiero que pase con respecto a la tarea?
- ¿Cuál es la relación que quiero construir con mi interlocutor?
- ¿Qué valores quisiera usar como guía de mi comportamiento?
- ¿Cuáles serían las circunstancias más adecuadas para tener esta conversación (cuándo, dónde, cuánto tiempo, con quién, en que forma, personalmente, por teléfono, e-mail, etc.)?

Si uno se pone inquieto simplemente por pensar en la conversación, o si descubre miedos y fantasías perturbadoras, resulta conveniente buscar apoyo de un coach para ensayar la dramatización. La dramatización es un espacio de práctica sin riesgos, donde se pueden explorar cursos alternativos de acción y sus consecuencias. Esta exploración permite poner a prueba las propias ideas y aumentar la capacidad de respuesta frente a movidas inesperadas del interlocutor.

Ejecución: Durante la interacción, la prioridad es mantenerse consciente. La dificultad más grande es “acordarse” de usar en forma correcta las herramientas conversacionales en medio de la acción. En el calor de la discusión, es fácil caer presa de impulsos emocionales y “poner la lengua en movimiento antes que el cerebro en funcionamiento”. Por eso es necesario adquirir una disciplina fundamental, una práctica que precede al uso de cualquier herramienta: la respiración consciente.

El momento crítico de la conversación es aquel en el que uno se da cuenta del contenido de su columna izquierda. Entonces se presentan tres posibilidades: reprimir los pensamientos y sentimientos, manifestarlos impulsivamente, o procesarlos conscientemente. Quien opera con el “piloto automático”, generalmente cae en alguna de las dos primeras rutinas. Quien ha desarrollado la habilidad de respirar-reflexionar-en la-acción, puede elegir la tercera. Puede “parar la pelota” y reflexionar: “¿Qué estoy buscando, tener razón, o ser efectivo? ¿Me interesa más ganar, o cooperar en la búsqueda de soluciones? ¿Qué acciones son las más congruentes con mis valores en estas circunstancias?”.

Reflexión: La reflexión es el primer paso para la prelación de futuras conversaciones. Las oportunidades de mejora y aprendizaje descubiertas se convierten en el disparador de las próximas acciones e interacciones. Por ejemplo, al advertir que uno ha quedado insatisfecho por no haber manifestado su verdadera opinión, puede investigar qué lo contuvo y cómo podría expresar la esencia de su verdad en forma habilidosa. Luego, tal vez con la ayuda de un coach,

Podría practicar la nueva conversación y, si resulta adecuado, solicitar al interlocutor otra reunión para volver sobre el tema.

## Ejercicio Columna Izquierda

Marcelo, un ejecutivo de ventas, tenía una nueva secretaria, Roxana. Marcelo estaba molesto pues encontraba a Roxana un poco rebelde. A pesar de su aparente tranquilidad exterior, Marcelo había juntado tanta presión interna que estaba pensando seriamente en despedir a Roxana. Aunque la encontraba capaz, le parecía imposible trabajar con alguien tan “difícil”.

En cierta ocasión Marcelo le pidió a Roxana ayuda para preparar la convención anual de vendedores. Era un acontecimiento importante, y Marcelo estaba preocupado dado que Roxana no tenía experiencia en esta área. Marcelo quería asegurarse de que todo saldría bien, ya que su reputación estaba en juego. Marcelo la llamó a su oficina con la intención de verificar lo que ella había hecho hasta el momento y darle algunas instrucciones sobre cómo seguir adelante. La conversación fue la siguiente:

Lo que Marcelo pensó, pero no dijo	Conversación entre Marcelo y Roxana
<i>Estoy preocupado. No tienes la suficiente experiencia en estas cosas.</i>	M: Roxana, ¿cómo van los preparativos para la convención de ventas? R: Fantástico. Todo va sobre rieles.
<i>¿Fantástico? ¿Cómo sabes que está todo fantástico? No tienes ni idea de todo lo que puede salir mal...</i>	
<i>Por supuesto que necesitas mi ayuda.</i>	M: ¿Necesitas alguna ayuda? R: No, estoy muy bien.
<i>¡Estás bien ciega! ¿Cómo no te das cuenta de que necesitas mi ayuda?</i>	
<i>Vamos a controlar los preparativos. Sospecho que aquí hay problemas.</i>	M: De todos modos me gustaría saber qué ha estado haciendo y qué piensa hacer. R: ¡Cómo! ¿No me tiene confianza?
<i>Por supuesto que no. Eres una novata.</i>	
<i>No quiero ofenderte. Me precio de tratar a la gente amablemente. No voy a llamarte indigna de confianza. Eso sería un insulto.</i>	M: Si, por supuesto.
	R: Entonces no me controle tan minuciosamente.
<i>No sé qué hacer contigo. Eres arisca, testaruda y rebelde. Me parece que necesito una asistente más dócil.</i>	
<i>Voy a ver si puedo trasladarte a otro puesto. Si no, tal vez tengo que despedirte.</i>	M: Bien, bien. Siga adelante con los preparativos.

Al final de la conversación, Marcelo se sentía frustrado tanto a nivel de la tarea (seguía preocupado por los preparativos para la convención), la relación (le parecía imposible tener una conversación efectiva con Roxana) y su estado emocional (su estrés había aumentado significativamente).

**Consigna:** Luego de haber leído el ejercicio (texto anterior) y antes de continuar leyendo, por favor escribe una posible resolución de la columna izquierda de Marcelo.

## Ejemplo de Resolución

---

Ahora que has podido analizar y trabajar la conversación que han mantenido Marcelo y Roxana, veremos en qué forma -una de las tantas posibles- ambos podrían haber mantenido una conversación efectiva que les arribar a un espacio conversacional productivo para ambos.

**Marcelo:** Roxana, te agradezco el poder contar con tu valiosa cooperación en este evento de mucha importancia para mí y para la empresa. Lo que creo es que, como esta es la primera vez que organiza una convención, tal vez se le ha pasado algo por alto. No es un error suyo no tener experiencia, el error sería mío si no la ayudara a obtener esa experiencia en un marco de contención y seguridad. Le propongo revisar juntos los preparativos realizados y los pasos siguientes que ha planeado. Me alegra poder ayudarla. si unimos tu formación y mi experiencia para que ambos nos aseguremos un merecido éxito Sería ridículo que yo esperara que usted conozca todas las peculiaridades de la organización de estos actos sin tener ninguna experiencia. Entonces coménteme sobre los preparativos que ha organizado para la convención de ventas!!

**Marcelo:** Tus ideas me parecen muy buenas. Propongo que las complementamos con estos detalles y ajustes...

**Reflexiones:** Marcelo se queda tranquilo porque está seguro que su evento saldrá como él quiere y que cuenta con una cooperadora con la que puede dialogar. Roxana: se siente motivada porque sabe que su capacidad es reconocida y tiene un jefe que confía en ella.

Con un poco de gentileza y respeto a las emociones del otro, ambos han conseguido lo que desean, para beneficio mutuo y de la compañía.