El Arte de Decir lo Verdadero

Prof. César Grinstein
Resumen del Capítulo El Arte de Decir lo Verdadero del libro ConVersar
Copyright © CePAO 2004 – Este trabajo no puede ser reproducido sin la autorización del CePAO

En este trabajo me propongo explorar las dificultades e incompetencias que impiden una comunicación productiva, y generan en la gran mayoría de los casos quiebres y resentimiento mutuo.
Vamos a revisar algunas distinciones en el lenguaje que, utilizadas con humildad, comprensión y respeto, prometen mejores resultados cuando nos embarcamos en conversaciones decisivas, en las cuales se ponen en juego cuestiones sutiles y complejas, que impactan sobre nuestras posibilidades y las de quienes nos rodean.

En general, el primer inconveniente para conversar productivamente surge de la actitud básica que toman los interlocutores. Tanto en la vida profesional como en la personal, al conversar dedicamos mucho menos tiempo a realizar preguntas que a explicar nuestra forma de ver. Intentamos imponer nuestro propio punto de vista, sin explorar las perspectivas de las otras personas. Llegamos a suponer, incluso, que quienes no comparten nuestro modo de ver las cosas, lo hacen porque siguen algún motivo secreto, o son guiados por alguna intención oculta. Como consecuencia, comenzamos a preocuparnos por "adivinar" esos motivos e intenciones pero, claro, no declaramos que eso es lo que estamos haciendo, generando nosotros también una "agenda oculta" que termina por hacer que aquello que es dicho en la conversación sea tan sólo una mueca deformada de lo que realmente estamos pensado. De uno y otro lado.

Tal como lo veo, el primer gran error en el que caemos es suponer que podemos acceder a conocer las "intenciones" de los demás. Observamos un comportamiento, una serie de acciones que el otro lleva a cabo, e inmediatamente le asignamos una intencionalidad. Olvidamos sin embargo que **no existe nada en nuestro sistema nervioso** (ni en el resto de nuestra biología) que nos permita conocer los pensamientos de los otros seres humanos.
Todo lo que podemos ver son acciones, conductas. Basados en esas acciones que observamos, articulamos una historia, una explicación sobre las razones de tal comportamiento, pero mientras **las acciones les pertenecen a los otros**, las interpretaciones **nos pertenecen a nosotros**.
Claro que en un nivel muy primario, los seres humanos no precisamos que se nos explique cómo aprender. Desde el inicio mismo de la vida, comenzamos la dura tarea del aprendizaje. Y así continuamos por el resto de nuestras vidas.
Esta aparente habilidad para aprender, nos lleva a desarrollar una incompetencia básica en el terreno del propio aprendizaje. Seguros de que sabemos lo que hay que hacer para aprender, nos enfocamos hacia "qué" aprender y "cuanto" aprender, dejando de lado el "cómo" aprender.

En segundo lugar, nos abocamos al "**convencer improductivo**". Entregamos nuestros propios puntos de vista en la forma de productos terminados, sin exponer jamás nuestros procesos de pensamiento. De esta manera, nuestros interlocutores no pueden conocer los datos que hemos manejado para arribar a tales conclusiones, ni la lógica que hemos seguido, ni las preocupaciones de las que nos hicimos cargo.
Sin acceso a esta información, se encuentran imposibilitados de averiguar más o de ofrecer otras alternativas. Ellos, a su vez, intentan convencernos improductivamente de la bondad de sus posiciones.

Al caer en el convencer improductivo, la conversación deriva casi inevitablemente hacia un terreno de nula indagación, o lo que es aún peor, de "**indagación disfrazada**".

Hacemos muy pocas, o ninguna, pregunta. O formulamos preguntas retóricas o irónicas. El motivo que guía tales preguntas no es el de aprender del otro, sino el de mostrar que está equivocado. Y, por supuesto, que nosotros estamos en lo cierto.
Ocurre entonces un fenómeno que alguna vez me hiciera ver el Prof. Fernando Bartolomeo: cuando dos adultos que participan de una conversación tienen distintos puntos de vista, están mucho más orientados a pelearse, que a aprender.
Es como si nos sintiéramos más cómodos en el papel del sabelotodo, que busca por todos los medios demostrar que está en lo cierto, aún a costa de enfrentar una ardua pelea. Como si estuviéramos más entrenados para pelear que para abrir nuestra mente a nuevas posibilidades.

Toda conversación tiene un objetivo. O varios. El problema es que mientras algunos de ellos son expresados durante la misma, otros permanecen escondidos.
Estos objetivos, tanto los explícitos como los encubiertos, responden a nuestros modelos mentales. El modelo mental que prevalece en las conversaciones más comprometidas, es el del **control unilateral**.
De esta manera, guiados por el deseo de controlar la situación, damos comienzo a un proceso que termina por destruir toda posibilidad de diálogo maduro.
Una de las demandas más imperiosas del modelo mental de control unilateral es la de "lucir bien". Jamás enfrentar la posibilidad de salir herido. Aunque esto implique ocultar lo que pensamos. Como complemento, razonamos que una excelente manera de impedir las heridas, es evitar que el otro salga herido. Este sentimiento, que en principio resulta loable, se vuelve pernicioso cuando es lo único que guía nuestras acciones durante la conversación.
El resultado es que terminamos por ocultar lo que realmente pensamos, y estamos plenamente convencidos que nuestro interlocutor está haciendo lo mismo.

¿Qué es lo que nos impide decir lo que pensamos realmente? ¿Cuáles serían las consecuencias de decirlo tal cual lo pensamos? ¿Y cuáles son las de no decirlo?

Piense en el petróleo en crudo. Se trata de un líquido obscuro, viscoso y maloliente; de poca o ninguna utilidad en tanto y en cuanto aún no ha sido destilado. Si usted toma unos pocos centímetros cúbicos de petróleo crudo y los arroja a la cara de otra persona, o a su ropa, o ensucia con él alguna posesión ajena ¿cómo cree que reaccionará la otra persona? Seguramente esto marcará el inicio de un conflicto. Evidentemente no podemos hacer eso, si queremos tener relaciones productivas con los demás.
La opción que se nos presenta, pareciera, es quedarnos con el petróleo crudo en nuestro poder. O lo que es peor "tragarnos" ese cargamento. Pero todos sabemos que nos intoxicaríamos. Tampoco podemos hacer eso si queremos tener una vida larga y saludable.

Con lo que pensamos y no decimos ocurre algo similar. Si no lo decimos tal cual lo pensamos es porque suponemos que, en el caso de decirlo tal y como lo estamos pensando, provocaríamos un conflicto. Los resultados serían similares a los de arrojar petróleo crudo a la cara de nuestro interlocutor: pelea, conflicto, escalamiento de represalias. Entonces optamos por no decirlo. Nos "tragamos" lo que pensamos. Pero esto nos provoca angustia, frustración, enojo.
Si decimos lo que pensamos, las consecuencias son dolorosas. Si no lo decimos, también. Necesitamos imperiosamente inventar una tercer alternativa.

La tercera alternativa es procesar nuestros pensamientos. Así como el petróleo crudo, debidamente destilado se convierte en una excelente fuente de energía, aquello que pensamos, aún lo más negativo y doloroso, debidamente procesado y comunicado puede convertirse en una posibilidad de aprendizaje mutuo realmente transformadora.

Una distinción fundamental: Observaciones y Opiniones

Si usted observa la hoja de papel en la que está escrita este trabajo, advertirá que puede distinguir en ella una serie de características. Usted podrá decir, por ejemplo, que la hoja es blanca. También podrá decir que la hoja es prolija. Ambas afirmaciones parecen referirse a la hoja. Si las representamos de una manera simplificada, podremos decir que las dos frases responden a la misma estructura, la estructura típica de las **afirmaciones**:

X es **Y**

En las afirmaciones Y está caracterizando a X. Existen, sin embargo fundamentales diferencias entre las frases "La hoja (X) es blanca (Y)" y "La hoja (X) es prolija (Y). Si bien ambas son afirmaciones, la presentada en primer lugar es un ejemplo de lo que vamos a llamar **observaciones**, mientras que la segunda pertenece al conjunto de las **opiniones** o juicios.
Tanto una como otra son afirmaciones, ya que lo que hacen, justamente, es afirmar que x presenta (o tiene) determinadas características. Lo que las hace diferentes, y en mi modo de ver **fundamentalmente diferentes**, es el **compromiso** que asume el observador que dice una u otra frase.

Observaciones
En el caso de las observaciones, el compromiso asumido por el observador es el **de proveer evidencia de aquello que ha dicho**. Cuando digo que la hoja es blanca, estoy hablando de una característica que le pertenece a la hoja. Se trata de un estado del mundo que no se ve modificado por mi forma de referirme a él. Lo que podríamos llamar (siguiendo a F. Kofman y R. Echeverría) dirección de ajuste entre el mundo y la palabra, toma un rumbo en el que el mundo lidera y la palabra sigue. Si deseo que mi observación resulte feliz, he de ajustar con la mayor precisión mis dichos, buscando describir un estado del mundo que es anterior (e independiente, por lo menos hasta cierto punto) a mi observación. La característica de ser blanca es algo que le pertenece a la hoja. Dentro de una comunidad que comparte una estructura biológica y un conjunto de distinciones lingüísticas, podré proveer evidencia de mis dichos, si alguien disputa la característica que he adjudicado a la hoja.

El compromiso de proveer evidencia resulta de gran importancia para la construcción de la propia identidad. Si cada vez que hablamos, de una manera u otra, nos estamos comprometiendo frente a la comunidad que nos escucha, al realizar una observación se pone en juego una parte sumamente importante de nuestra identidad pública.
Las observaciones, dada su particular naturaleza, pueden ser **verdaderas** o **falsas**. Cuando un observador efectúa una observación, se compromete a la veracidad de sus dichos. Quienes lo escuchan han de sacar conclusiones de lo que han escuchado, contrastando la observación con el estado del mundo que ellos perciben. En el caso de que la observación sea disputada, es de suma importancia para el observador estar en condiciones de sostener lo que ha dicho, proveyendo evidencia. Si no puede hacerlo, se concluirá en que su observación ha sido falsa. Y su identidad pública quedará dañada. Quienes recurrentemente realizan observaciones falsas, son llamados ignorantes o bien mentirosos. Mientras que el ignorante (o el equivocado) hace una observación falsa creyendo que es verdadera, el mentiroso realiza una observación falsa sabiendo que es falsa, con el objetivo de engañar.
Por uno u otro motivo, resulta muy difícil coordinar acciones con quienes hacen observaciones falsas.

Claro que si bien parece sencillo determinar la verdad o falsedad de una observación, es importante analizar el proceso por el cual se establecen las bases sobre las que luego será posible para los miembros de una comunidad lingüística hacer sus observaciones.
En primer lugar, tenemos la condición de existencia de una observación. Se trata de lo que llamaré **ámbito de declaración**. Toda observación existe siempre dentro de un marco, de un ámbito que le otorga significado.

Este espacio de significado está determinado por declaraciones preexistentes a la observación, que permiten que la misma tenga sentido, que signifique algún concepto para los miembros de una comunidad.
En nuestro ejemplo de "la hoja es blanca", cualquier observador perteneciente a la comunidad biolingüística para la cual "blanca" tiene un significado inequívoco, podrá corroborar la verdad o falsedad de la afirmación. Y podrá hacerlo porque comparte un ámbito en el cual la declaración de qué es lo blanco, es preexistente a la observación.
Una **declaración** es un acto del lenguaje mediante el cual un declarante con autoridad para hacerlo, estipula una identidad. La declaración toma la forma:

X es **X**

La declaración genera mundos. Si aceptamos que el lenguaje es generativo, entenderemos que la declaración es el acto lingüístico generativo por excelencia.
Al realizar una declaración, quien la emite toma el compromiso de validar su autoridad, en el caso de que la misma sea cuestionada. La fuente de dicha autoridad es múltiple, dado que puede apoyarse en la sabiduría, la moral, la historia personal, o inclusive la fuerza. Muchas declaraciones que generaron realidades en la historia de la humanidad, fueron realizadas apoyándose en la autoridad que otorga la fuerza. A mi gusto, demasiadas veces.
Cualquiera sea el origen de la autoridad, las declaraciones son el lenguaje del poder. Volveremos sobre este punto en otros trabajos.

Cada comunidad comparte un conjunto de declaraciones que acepta como válidas, y que le permite hacer observaciones dentro de esa comunidad. Los médicos, los abogados, los contadores, hacen sus observaciones basados en los ámbitos de declaración que comparten. Al cambiar el ámbito de declaración en el que nos movemos, cambiamos el conjunto de observaciones verdaderas que podemos realizar. Las realidades que podemos describir con nuestras observaciones verdaderas, cambian junto con los ámbitos de declaración.
Cuando dos personas intentan comunicarse, deben asegurarse de que comparten un ámbito de declaración. De otra manera les resultará muy complicado comprenderse mutuamente.

En segundo lugar aparece el **marco de relevancia** de la observación. Al decir que "la hoja es blanca" estamos centrando nuestra atención en un aspecto parcial de la realidad que nos rodea. Piense por un momento la extraordinaria cantidad de cosas que usted podría decir, por ejemplo, sobre lo que está ocurriendo mientras lee este trabajo. Usted podría hacer referencia al escrito en sí, a su contenido, al tipo de letra en el que está escrito, al idioma, a la cantidad de espacios entre líneas, al estilo literario, a la extensión de las frases, etc. Además usted podría centrar su atención en la habitación en la que se encuentra ahora, o bien en la casa o departamento que contiene a esa habitación, o en el edificio, o bien el barrio, tal vez en la ciudad, el país, el continente, etc. Sobre cada una de estas cuestiones podría usted hacer observaciones. Podríamos enloquecer si no fuésemos capaces de centrar nuestra atención en un aspecto determinado y parcial de la realidad. Al decir que "la hoja es blanca", elegimos destacar de una realidad inabarcable, un aspecto que para nosotros resulta relevante.
Esta elección esta determinada por el marco de relevancia de la observación. Dicho marco responde a los intereses y preocupaciones que tenemos cada vez que elegimos destacar algún objeto o fenómeno, y hacer una observación sobre él.
El proceso de selección tiene su origen en nuestras tradiciones, nuestra historia, nuestros gustos, la historia de nuestra comunidad, nuestras experiencias, nuestra manera de operar y nuestros objetivos.
Cada vez que dos personas pretenden comunicarse, deben tender puentes entre sus respectivos marcos de relevancia. De esa manera lograrán que lo que está en juego resulte importante para ambos, a la vez que podrán entender las razones que hacen que cada una centre su atención en distintos aspectos de la realidad.

Finalmente, al realizar una observación, si además de verdadera la pretende efectiva, el observador debe tener en cuenta el **trasfondo de aplicación**. No alcanza con que la observación sea precisa. Si durante una conversación de negocios, un socio le pregunta a otro "¿Cuántos vehículos tenemos a nuestra disposición?", la respuesta tendrá que ver con los autos y camiones de que dispone la firma, pero seguramente no incluirá a los vehículos particulares de cada uno de ellos, ni a los de sus respectivas esposas o familiares.
Toda observación efectiva es aplicable a un trasfondo, por lo tanto al intentar la comunicación es importante que las personas involucradas compartan dicho trasfondo. De otra manera sus observaciones, aunque precisas y honestas, resultarán inefectivas.

Visto con estas distinciones, cuando se produce un desacuerdo respecto de una observación, se nos presenta una inmejorable oportunidad de aprendizaje. Estaremos ante la posibilidad de explorar distintos modelos mentales, diferentes formas de experimentar el mundo, variados ámbitos de declaración, distintos intereses y preocupaciones y diversos trasfondos de aplicación. Dos seres humanos que buscan comunicarse efectivamente deberán tener en cuenta todos estos niveles de posible acople.

Opiniones

Mientras que una observación puede ser verdadera o falsa, las opiniones jamás serán ni lo uno ni lo otro. El compromiso que asume un observador, al emitir una opinión, no es con la precisión de sus palabras, sino con la **utilidad** y la **validez**.

Pese a que las opiniones son absolutamente distintas de las observaciones en cuanto al compromiso que asume quien las emite, su apariencia es muy similar. Su esencia es diferente, pero su aspecto nos invita a la confusión. Las opiniones también toman la forma:

X es **Y**

Esta similitud es, no tengo dudas, la fuente de gran parte de la angustia, desencuentros, baja productividad y stress a los que nos enfrentamos cuando intentamos comunicarnos con otros seres humanos.

En las opiniones, el lenguaje nos tiende una trampa. A primera vista, pareciera que al emitir una opinión, al decir que X es Y, estamos (al igual que en las observaciones) describiendo a X que tiene las características Y. Sin embargo, emerge aquí una gran diferencia: En tanto que las observaciones hablan del objeto, persona o fenómeno observado**, las opiniones hablan del observador**.

Cuando emitimos una opinión, lejos de describir algo "externo" a nosotros, estamos remitiéndonos a una experiencia personal. La opinión describe al observador, dice cuáles son sus estándares, sus preferencias, sus paradigmas y su historia personal y social. Una opinión es siempre una toma de posición, una evaluación, mediante la cual el observador revela su perspectiva frente una experiencia que le es propia.

Los seres humanos tenemos opiniones todo el tiempo. Como podemos ver en el pequeño ejercicio que hicimos con la conversación que le pedí recordara, algunas veces expresamos públicamente nuestras opiniones, y otras veces no lo hacemos. Podemos controlar lo que decimos, pero no controlamos lo que pensamos. No se trata de aprender a no tener opiniones, sino que se trata de aprender a saber qué hacer con ellas.
No podemos elegir las opiniones que tenemos, ni el momento en que las tenemos. Simplemente los juicios nos ocurren, nos acaecen. En tanto y en cuanto seres humanos, estamos lanzados a

tener opiniones, constantemente. Muy probablemente en este momento usted esté teniendo una opinión sobre la calidad de este trabajo, o sobre mi aptitud para explicar un tema. Usted, sin embargo, no lo había programado, al momento de comenzar la lectura no se había propuesto opinar sobre lo que estaba a punto de leer. El juicio simplemente aparece. En la vida diaria nos ocurre exactamente lo mismo.

Claro que no hay nada de malo en hacer juicios. Friedrich Nietzstche solía apuntar que los seres humanos son "animales que hacen juicios". Sospecho que de esta manera nos recordaba que, al no poder escapar al imperativo de otorgar sentido a nuestras vidas, estamos "condenados" a conferir valor a nuestros actos. La acción de entregar valor a nuestras acciones la realizamos a través de las opiniones. Los juicios son el motor de nuestras acciones. He aquí uno de los puntos centrales de la teoría de la acción humana que inspira este trabajo. Tal como lo veo, y tal como me lo han hecho ver mis maestros, con las opiniones se da un fenómeno complejo:

1 Tenemos opiniones todo el tiempo
2 No podemos elegir las opiniones que tenemos
3 Operamos sobre la base de nuestras opiniones

Visto de esta manera, se comprende la tremenda importancia que reviste para un ser humano saber qué hacer con sus opiniones. Si operamos sobre la base de opiniones que no podemos elegir, ¿Cómo hacer para que nuestras vidas discurran por los senderos que nosotros deseamos? La respuesta que intento articular nos explica que si bien no podemos elegir nuestras opiniones, sí podemos elegir qué hacer con ellas.

Las opiniones son fabulosamente poderosas. Llevan la carga explosiva de la generación de mundos, abren y cierran posibilidades. Si revisamos los hitos importantes de nuestras vidas, veremos que detrás de cada elección, detrás de cada camino recorrido, existe una evaluación que hemos realizado, y que constituyó el pilar en el cual nos apoyamos para tomar una dirección y descartar las otras posibles en ese momento.
Las opiniones entonces, van determinando quiénes somos y cuáles son nuestras posibilidades en la vida.
La Ontología del Lenguaje nos advierte que si bien es correcto postular que actuamos de acuerdo con cómo somos, también lo es afirmar que somos de acuerdo con cómo actuamos. Y si ahora concluimos en que actuamos de acuerdo con las opiniones que las distintas alternativas y experiencias nos merecen, no podremos menos que reconocer el decisivo papel que juegan nuestras opiniones en la generación de nuestra identidad. Como dice Rafael Echeverría, "los juicios determinan el núcleo de identidad de las personas".

Habíamos dicho que el acto del lenguaje generativo por excelencia era la declaración**. Las opiniones son un caso especial de declaración**. Para acreditar su validez las opiniones, a diferencia de las declaraciones que sólo necesitan ser respaldadas por la autoridad con la que son emitidas, precisan de un cuidadoso proceso de fundamentación.
Antes de explorar este proceso, creo oportuno recordar que las opiniones pueden ser **válidas** o **inválidas**. No importa lo que hagamos, no importa con cuánto rigor recorramos el proceso de fundamentar una opinión, ella nunca se convertirá en una observación, jamás podrá ser ni verdadera ni falsa.

En toda ocasión en la que emitimos una opinión, lo hacemos para algo. Siempre existe un **interés** del que nos hacemos cargo al realizar un juicio. Esto conecta a la opinión con el futuro, ya que al emitirla nos ocupamos de algo que nos concierne y a lo que apuntamos al realizar el juicio. Según la opinión que formulemos, ciertas acciones han de aparecer como posibles, en tanto que otras han de ser descartadas.

El interés del que se hacen cargo, es una dimensión fundamental en el proceso de fundamentar las opiniones
Por otra parte, las opiniones para ser fundadas, deben estar sustentadas en **observaciones**. Cuando decimos, por ejemplo, que "Lucila es una excelente abogada", lo hacemos porque la hemos visto actuar, hemos visto con cuánto tiempo prepara sus casos, cuántos antecedentes consulta, cuántas veces sus clientes han ganado las instancias judiciales, etc. No tendría sustento alguno, si alguien nos pregunta por qué decimos que es buena abogada, responder que lo hacemos porque nos parece rigurosa y emprendedora. Estaríamos de este modo fundando una opinión (buena abogada) con otras dos opiniones (rigurosa y emprendedora). Los juicios que pretenden estar fundados, deben apoyarse en observaciones de comportamientos, es decir en **descripciones precisas de acciones** que efectivamente han ocurrido. Cuanto más recurrentes sean tales acciones (cuanto mayor sea la cantidad de datos verdaderos disponibles), la opinión estará mejor fundamentada.

Una tercera dimensión de las opiniones la constituyen los **estándares**. Al emitir un juicio, estamos sobreentendiendo un conjunto de expectativas de comportamiento frente a las cuales hemos de cotejar las acciones que sustentan la opinión. En general, muchas de las opiniones en las que basamos nuestras acciones responden a estándares sociales, a comportamientos generalmente aceptados y que en muchas ocasiones no nos ocupamos de revisar. Conviene estar muy atentos a este fenómeno, ya que no son pocas las veces en las que descubrimos que hemos actuado inspirados mucho menos en nuestras propias opiniones, que en las aceptadas "socialmente". Existe una enorme diferencia entre operar sobre la base de nuestras propias opiniones, y operar sobre la base de opiniones que creemos nuestras.
Si bien la mayoría de los estándares que utilizamos para validar nuestras opiniones son los generalmente aceptados por la comunidad, de tanto en tanto aparecen individuos cuyas acciones se sitúan recurrentemente por encima de tales estándares. Se trata de los líderes transformativos y de los innovadores. En nuestro trabajo sobre el aprendizaje, hemos llamado Maestros a estos sujetos.

Claro que no siempre que tenemos un juicio, lo tendremos sobre un comportamiento. También tenemos opiniones sobre fenómenos u objetos. En este caso, lo que hacemos es evaluar su apariencia. Podemos decir, por ejemplo, que "hay mucha nieve en la base del Cerro Catedral". Aquí no estamos opinando sobre acciones de la montaña, sino sobre el aspecto que presenta en un determinado momento. Los estándares que utilizamos en estos casos provienen de las costumbres y de las tradiciones personales y sociales.

Los estándares nos remiten a una cuarta dimensión de las opiniones: su **dominio** de aplicación. Un dominio es un espacio de intereses permanentes, en el cual identificamos la posibilidad de quiebres determinados y recurrentes. Todo estándar está referido a un dominio. Si lo que estamos haciendo es evaluar comportamientos, el dominio involucrado será un dominio de acción. Si, en cambio, estamos opinando sobre apariencias, entonces el dominio será un dominio de observación.
Si yo digo "Esteban es un buen conductor", mi opinión no significará lo mismo si estoy haciendo referencia al dominio de conducir un auto de calle, que si lo hago con respecto a un auto de fórmula uno. En los distintos dominios de aplicación de los juicios, cambian los estándares de referencia. Los comportamientos que pueden ser aceptables, o hasta muy buenos, con respecto a determinado dominio, se vuelven inaceptables en un dominio distinto.

Una opinión puede estar bien fundamentada, es decir haber atravesado el proceso de revisar las cuatro dimensiones presentadas, y aún no ser válida. La quinta dimensión de los juicios es, pues, la **autoridad** con la que se emite.
Cualquier persona puede hacer un juicio, pero no cualquiera puede emitir un juicio válido. Para acreditar validez, la persona que emite la opinión debe poseer autoridad para hacerlo. En caso

contrario, puede que la opinión esté bien fundamentada, pero seguirá siendo inválida, inútil en términos de la realidad que puede generar.
Tomemos el caso de un espectador de un partido de fútbol. Esta persona puede evaluar el comportamiento de los jugadores y llegar a la conclusión que uno de ellos no realiza acciones que justifiquen su presencia en el equipo. Puede, incluso, fundamentar muy bien su opinión haciendo referencia a los estándares generalmente aceptados, a las acciones recurrentes de ese jugador durante el partido presente y encuentros pasados, puede restringir perfectamente el dominio de aplicación de su opinión, e inclusive tener un interés legítimo (puede ser fervoroso simpatizante del equipo para el que juega el futbolista en cuestión). Pero el no es el Director Técnico del equipo. Su opinión carece de autoridad como para generar una nueva realidad (que en este caso significaría el reemplazo del jugador por un compañero). No hay nada de malo en que el espectador tenga una opinión sobre los jugadores, es lo que de él se espera. Lo malo está en pretender que esta opinión genere por sí, un cambio en el resultado del encuentro. Solamente el entrenador del equipo, basado en sus propias opiniones sobre el desempeño de sus dirigidos, tiene la autoridad para efectuar cambios en la alineación.

No debiera extrañar esta conexión de las opiniones con la autoridad, ya que hemos dicho que la opinión es un caso especial de declaración. Y hemos visto que el elemento fundamental de la declaración es, precisamente, la autoridad de la persona que la emite.
De aquí se desprende una simple "ecuación":

OPINION FUNDADA + AUTORIDAD = OPINION VALIDA

Es importante ver que esta cuestión de la autoridad conecta a los juicios con el lenguaje del poder.
Decimos que existe poder cuando existe capacidad de generar acciones efectivas, dentro de un dominio determinado. La autoridad para realizar juicios es, entonces, una de las grandes fuentes de poder con las que cuentan las personas en general y los managers en particular. Dentro de una organización empresarial, las personas que por una u otra razón ostentan la autoridad para emitir opiniones, tienen la llave de la productividad, la eficiencia y el crecimiento organizacional y personal.

Como "refinar" nuestros pensamientos

Procesar o "refinar" una opinión implica un riguroso proceso de verificación de las distintas dimensiones de los juicios. Se trata de buscar los medios para distinguir una opinión válida (o útil) de una inválida (o inútil).
Lo primero que se hace evidente al "destilar nuestras opiniones" es, otra vez, la distinción fundamental que existe entre juicios y observaciones.
La verificación de una observación es fácil de realizar, todo lo que tenemos que hacer es contrastar nuestros dichos con los datos de la parte de la realidad que intentan describir. Si se ajustan diremos que es verdadera, si no lo hacen, será falsa. Sin embargo, lo que significa una ventaja en lo atinente a la simpleza, se vuelve una desventaja en lo que hace al poder. Las observaciones son muy limitadas en cuanto a la apertura de posibilidades. Carecen, entre otras cosas, de la estructura temporal de la que hacen gala las opiniones. Cuando alguien dice, por ejemplo, que la temperatura es de 18 grados, sin evaluar si tal condición favorece o desfavorece la comodidad dentro de una sala, aborta la creación del contexto para decidir si utilizarla o no (a la sala) para la inminente reunión de directorio.
Las opiniones son menos concretas y definitivas que las observaciones. Están siempre abiertas a la posibilidad de revisión. Son más flexibles y cambiantes. Son también más poderosas en términos de la apertura o cierre de posibilidades. Al tener una estructura temporal, pueden modificarse en el futuro.

Por tratarse de una distinción tan poderosa, las opiniones pueden hacer tanto bien como mal. Muchas veces son fuente de dolor y quiebres angustiosos. Es por eso que necesitamos de un proceso de rigurosa verificación de nuestros juicios.

Ante todo, es necesario **apropiarse** de nuestra opinión. Para ello es fundamental recordar que se trata de un juicio, es decir de una declaración que nos describe, de una afirmación que lejos de indicar cómo es la persona, objeto o proceso juzgado, **dice quién es el observador** para quien una persona, objeto o proceso que presenta determinadas características observables, se le presenta a ese observador, de la manera declarada en la opinión.
El acto de apropiarse busca romper una sutil trampa que nos tiende el lenguaje. Cuando emitimos una opinión lo hacemos bajo la forma general **X** es **Y**. Decimos, por ejemplo, que "Nicolás es incompetente", y al hacerlo creemos estar describiendo a Nicolás. Asumimos que la característica Y describe a X, le pertenece. Dado que hemos aprendido que el predicado habla del sujeto, percibimos que siendo Nicolás el sujeto de la frase, incompetente es una característica que al constituir el predicado, dice cómo es el sujeto. Nos cuenta cómo es Nicolás.
Nos encontramos, dije, frente a una trampa. Y tal como lo veo, una trampa muchas veces trágica. La característica lineal y unidireccional de nuestro lenguaje no nos deja ver la naturaleza esencial de las opiniones. En los juicios, el **predicado no habla nunca del sujeto**, habla del **observador de ese sujeto**. Aquí, en las opiniones, emerge con todo su poder aquella frase de Humberto Maturana que sostiene que "todo lo dicho es dicho por alguien". Ese alguien (el observador, el declarante, el que opina) pone de manifiesto en la opinión que le pertenece, quién es él, cuáles son sus intereses, cuáles sus estándares y expectativas, qué dominio de acción le resulta importante y qué acciones ha elegido destacar como relevantes.
Sin embargo, la frase "Nicolás es incompetente" esconde todo esto. Al escucharla creemos conocer cómo es Nicolás. Para salir de esta trampa, necesitamos construir una frase diferente. Es preciso que nos apropiemos de nuestra opinión. Es decir, que hablemos de una manera que manifieste sin lugar a duda alguna, que es el observador el que está en juego en la frase. Y si la frase es nuestra, seremos nosotros los que emergeremos en la opinión.

La búsqueda se centra, entonces, en encontrar una declaración que, manteniendo la esencia de lo que queríamos expresar con nuestra opinión, ponga a la vez de manifiesto que estamos hablando de nosotros mismos. Necesitamos construir una frase en la que nosotros aparezcamos como sujetos.
Si lo que queríamos decir es que "Nicolás es incompetente", podemos expresar lo mismo bajo la frase: "A mí me parece que Nicolás es incompetente".
En esta declaración el sujeto deja de ser Nicolás. Ahora el sujeto de esta oración soy Yo. Es una manera más feliz de expresar que estoy hablando de mí.
Sin embargo, si bien hemos avanzado en el proceso de apropiación, todavía no alcanza.
Aún Nicolás, la forma que él es, aparece en el centro de la cuestión. Todavía hablamos de él.

Una mejor manera de expresar la esencia de aquello que queríamos decir, podría ser: "A mí no me gustan ciertas acciones de Nicolás"
Aquí el sujeto de la oración sigue siendo Yo, pero ya no hablo de Nicolás. Hablo de sus acciones. Y esto abre un mundo de nuevas posibilidades. Para Nicolás y para mí.
En primer lugar, al intentar caracterizar a una persona de la manera en que usualmente lo hacemos (de la manera que usted lo hizo en la conversación de nuestro ejercicio), pareciéramos estar diciendo: "Yo declaro que el mundo se divide en competentes e incompetentes (en nuestro ejemplo). Nicolás pertenece al mundo de los incompetentes. Así fue, así es y así será. Y pido a mis oyentes que estén de acuerdo conmigo en que así es Nicolás".
¡Cuánta angustia, frustración, pelea y baja productividad encierra esta manera de expresarnos! Su carga es explosiva. El escalamiento y la confrontación se vuelven inevitables.

No hay aquí posibilidades, ni para Nicolás ni para mí. Estamos condenados a una situación que no puede cambiar. Ya que él no puede cambiar su forma de ser, y yo no puedo cambiar mi afirmación.

Al apropiarse, todo cambia. Al referirnos a las acciones, se abren posibilidades que permanecían cerradas. Es posible que, metafísicamente hablando, Nicolás no pudiera cambiar quién es él, su esencia. Pero todos los seres humanos tenemos la posibilidad de cambiar nuestras acciones.
Al entender profundamente que son las **acciones** de un individuo, y no si individualidad, lo que me disgusta, o molesta o incluso amenaza, puedo comprender que se presenta la posibilidad de abrir una conversación sobre tales acciones.
El proceso de apropiación da lugar a una conversación de aprendizaje mutuo. Lejos de querer imponer nuestro propio punto de vista, hemos de explorar las diferencias, intentando ver aquello que la otra persona puede ver, y que permanece oculto para nosotros. El espíritu de la conversación es el del aprendizaje, no el de estar en lo cierto.
Durante esta conversación será tremendamente importante poner en acción los tres valores fundamentales del aprendizaje: la humildad, la compasión y el respeto.

Claro que el apropiarse no significa perder rigurosidad, ni dejar de lado los legítimos argumentos que puedan sostener nuestras opiniones. Por el contrario, es el primer paso de un proceso durante el cual hemos de exponer tales argumentos con rigor y disciplina. Ser una persona comprensiva, humilde y respetuosa no implica jamás ser débil o pusilánime. La verdadera fortaleza se construye sobre la base de la legitima duda y el espíritu del aprendiz.

Una vez que nos hemos apropiado de nuestro juicio, sin restricciones y sin engaños, podremos avanzar en su procesamiento.
El segundo paso que hemos de dar, entonces, consiste en explorar el **interés** que nos ha llevado a desembocar en nuestra opinión.
Siempre que tenemos una opinión válida, la misma emerge respondiendo a una cuestión que nos importa. Todo juicio que apunte a estar fundado, debe cumplir con esta condición de hacerse cargo de un interés determinado. Si yo digo, por ejemplo, que una camioneta con tracción delantera es mejor que una con tracción trasera, estaré haciendo referencia a que es **mejor para algo**. En general preferimos los automóviles de tracción delantera cuando vivimos en zonas en las que nieva o bien en zonas donde predominan los caminos de tierra. Al decir que este tipo de camioneta es mejor, nos estamos haciendo cargo de ese interés particular que significa transitar sin inconvenientes por caminos nevados o con barro. Sin considerar el interés, si este no existe o no está claro, no tendremos esperanzas de otorgarle rigor a nuestras opiniones, ellas no se harán cargo de ninguna posibilidad futura y, por lo tanto perderán su validez.
El interés, ese algo del cual nos hacemos cargo al emitir una opinión, es lo que proyecta a los juicios hacia el futuro. Cuando tenemos una opinión, y deseamos fundamentarla con rigor y disciplina, debemos ser capaces de contestarnos preguntas como estas:
¿Puedo determinar con claridad de **qué me hago** cargo al emitir esta opinión?
¿Cuál es la **preocupación** a la que apunta mi juicio?
¿Qué es lo que **me falta**, preocupa, alegra o entusiasma, que hace que tenga esta opinión?
¿Cuál es el **futuro que deseo crear**, qué **posibilidades** abre y cierra mi juicio?
¿De qué manera se conectan el futuro y el presente por medio de mi opinión?
Por supuesto que cuando (como en el caso de nuestro ejercicio) no solamente están en juego nuestras propias opiniones, sino también las de otra persona, es muy beneficioso explorar conjuntamente las respuestas que uno y otro damos a estas preguntas.
Esto es precisamente lo que llamamos el **indagar productivo**. Explorar abiertamente, con humildad, comprensión y respeto mutuo, los distintos intereses que impulsaron las opiniones de una y otra persona. Todo aquel proceso que puedo llevar a cabo con mis propias opiniones, puede ser realizado con las opiniones de mi interlocutor. Es mi responsabilidad encontrar las maneras de ayudarlo en esta exploración.

Al expresar y conocer los intereses que nos mueven, crecen las posibilidades de construir espacios de convivencia. Los intereses mutuos serán los puentes que hemos de tender con quienes nos rodean para generar una forma de estar juntos basada en la aceptación.
Solamente una vez que hayamos establecido estos intereses compartidos, sólo cuando estemos de acuerdo que a unos y otros nos importan determinadas cosas en común, es que estaremos en condiciones de continuar con nuestro procesamiento de opiniones.

El tercer paso consiste en encontrar una base sólida sobre la cual apoyar las opiniones. Ya nos hemos apropiado de ellas, y ya hemos convalidado el interés que las genera. Ahora es tiempo de otorgarles cimientos robustos.
Toda opinión válida, debe apoyarse en **observaciones recurrentes del pasado**. Si se trata de opiniones sobre comportamientos, tales observaciones describirán acciones que la persona (o un grupo de personas) ha realizado. Si lo que estamos evaluando es un fenómeno o un proceso, se tratará de observaciones sobre la ocurrencia de determinados hechos.
Si, por ejemplo, quiero sustentar la opinión de que octubre es un mes más "lluvioso" que enero en la pampa húmeda, deberé presentar un registro de precipitaciones ocurridas en la zona en los meses en cuestión. Pero para que mi opinión resulte fundamentada no alcanzará con presentar el registro de tan sólo un año, sino que deberé proveer evidencia de una serie de años. Cuanta más larga sea la serie presentada, más fundamentos tendrá mi juicio.

Esta distinción cobra esencial importancia en los juicios sobre comportamiento. Al utilizar nuestras opiniones con el objetivo de caracterizar a otra persona, el peligro que acecha es doble. Por un lado, ya hemos visto que el primer riesgo que enfrentamos es el de "olvidar" que se trata de un juicio que no describe a la otra persona, sino que nos describe a nosotros, declarantes de tal opinión. El segundo de los peligros tiene su origen en la incapacidad para "recordar" que la estructura temporal de los juicios se basa en que los mismos se apoyan en acciones. **Y las acciones pueden cambiar**.
Cuando observamos el comportamiento de una persona, todo lo que podemos ver son sus acciones, los actos que lleva a cabo. No tenemos acceso ni a sus intenciones, ni a lo que piensa, ni tampoco a lo que será en el futuro. Solamente vemos sus acciones presentes.
Claro que podemos suponer que si una persona se ha comportado de una determinada manera en el pasado, lo hará en el futuro de una forma muy similar. Precisamente esta es una de las características más poderosas de las opiniones, permitirnos aventurarnos en el futuro con la presunción de ciertas certezas. Sin embargo, no debemos perder de vista que mientras las acciones pasadas son hechos incontrastables de una realidad que ha ocurrido, las opiniones que tengamos con respecto a lo que haya de ocurrir en el futuro no gozan de la misma certidumbre. Pueden estar mejor o peor fundamentadas, pero jamás serán ni verdaderas ni falsas.

Dada la característica de las acciones, un observador podrá decir si tal acción ocurrió o no. Es decir que podemos afirmar, mediante observaciones, que es verdadero o falso que tal acción tuvo lugar. Al comprender esta particularidad de las acciones, su naturaleza observable, nos asomamos a dos cuestiones fundamentales:
Primero, que las opiniones válidas se apoyan en observaciones, no en otras opiniones.
Muchas veces, al intentar dar rigor o justificación a nuestras opiniones, caemos en el error de apoyar un juicio en otros juicios. Es muy común, por ejemplo, escuchar que alguien dice "Marcela es buena empleada", y si se le pregunta cómo ha llegado a esa conclusión explica que "es muy ordenada, educada y muy cumplidora"
Como usted seguramente ya estará advirtiendo, ordenada, educada y cumplidora son también opiniones sobre Marcela. Esta manera de fundamentar las opiniones es fuente de grandes confusiones, desilusiones y enfrentamientos. Muy distinto será decir que "opino que Marcela es muy buena empleada porque le he delegado diez tareas en esta última semana y no ha dejado de realizar ninguna de ellas; realizando estas tareas he visto cómo se relaciona con las personas y

he comprobado que no ha confrontado con ninguna de ellas; y por otra parte en el último año no ha dejado de venir a trabajar ningún día laborable".
Realizar las diez tareas, no confrontar y no faltar son acciones observables, han ocurrido o no han ocurrido, pueden ser descriptas con **observaciones**. Y es muy distinto sustentar nuestras opiniones en observaciones verdaderas que hacerlo sobre la base de observaciones falsas o bien apoyados en juicios sin fundamentar.

Segundo, que lo que ocurrió en el pasado, aún cuando es verdadero que haya sucedido, puede cambiar en el futuro.
Esta cuestión es de la mayor importancia. Comprenderla cabalmente nos abre las puertas a un entendimiento del fenómeno humano lleno de nuevas posibilidades. Cuando categorizamos a una persona (puede ser inclusive, a nosotros mismos) no estamos describiendo una situación que no puede cambiar. Muy por el contrario, estamos diciendo que basados en la evidencia de un conjunto de acciones que conforman su comportamiento pasado, llegamos a la conclusión de que esa persona se mueve dentro de determinado rango de posibilidades actuales.
Ese rango de posibilidades actuales es lo que determina el juicio que tenemos sobre la persona, pero si dicho rango se amplía, si la persona cambia las acciones que es capaz de realizar y lleva a cabo nuevas y distintas acciones (cosa que, como hemos visto, permite el aprendizaje), la opinión que tenemos sobre ella cambiará también.
Si volvemos a nuestro ejemplo de "Nicolás es incompetente" y lo analizamos desde este punto de vista, hemos de advertir que si bien podemos observar un conjunto de acciones que Nicolás ha realizado y que no nos parecen adecuadas (acciones que definen el actual rango de posibilidades de Nicolás), también es posible que Nicolás cambie su manera de actuar mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y competencias, y al realizar estas nuevas acciones, aparecerá ante nuestros ojos ya no como un incompetente sino todo lo contrario.

El cuarto paso en el proceso de refinar nuestras opiniones consiste en expresar y aclarar las expectativas de cada interlocutor.
Si hemos recorrido todo el camino hasta aquí, en este punto ya nos hemos apropiado de los juicios que nos pertenecen, hemos investigado y expresado el interés que los motoriza, y nos hemos puesto de acuerdo sobre cuáles son las acciones recurrentes del pasado que les otorgan sustento. Aún así es posible que mantengamos la opinión original, por la sencilla razón de que la encontramos bien fundamentada. Si luego de revisar todo lo que hemos revisado, encontramos que **nuestra** opinión esta movida por un **interés** legítimo y se apoya en **observaciones** válidas, hemos de llegar a la correcta conclusión de que se trata de una opinión bien **fundamentada**.
Sin embargo, esto no nos asegura que resulte válida para quien conversa con nosotros. Luego de hablar con Nicolás, y habiendo realizado el proceso de refinamiento hasta aquí, puede ocurrir que él acepte nuestro interés y concuerde que sus acciones han sido las que hemos destacado, y sin embargo él puede estar satisfecho y en paz con lo que ha hecho.
Es el momento entonces de pedirle autorización para abrir una conversación sobre nuevas posibilidades. Este pedido de que nos permita conversar con él sobre el tema que nos preocupa es de central relevancia. Sin su autorización, es decir sin que Nicolás nos otorgue **autoridad** para realizar juicios sobre la conveniencia o no de sus acciones, las opiniones que sobre él tengamos puede que sean fundamentadas, pero jamás serán **válidas**. Una opinión es válida cuando el declarante tiene autoridad para emitirla. Y esta autoridad, al menos en una conversación transformativa y de aprendizaje como la que nos ocupa, proviene siempre de la persona sobre la que se está emitiendo la opinión.
Solamente si nuestro interlocutor nos otorga dicha autorización, es que podremos seguir adelante. Caso contrario debemos aceptar la negativa y, dado que consideramos a nuestra opinión como bien fundamentada, hemos de decidir cuáles son los pasos a seguir por nuestra parte en el futuro.
Aún luego de recorrer el camino con esperanza, respeto y rigor, puede ocurrir que no lleguemos a buen puerto. La vida jamás promete resultados. Y existen relaciones que se terminan. Poder aceptarlo implica sabiduría por un lado, y dignidad por el otro.

Sin embargo, siempre existe la posibilidad de que se nos otorgue la autoridad para seguir adelante. Si nos hemos manejado con la maestría que otorgan la humildad, la comprensión y el respeto, éste es el escenario más probable.

En tal caso, hemos de ocuparnos del último paso en el proceso del refinamiento: la conversación sobre **expectativas**.

Esta es, tal como yo lo veo, la conversación transformadora por excelencia. Al abrir la conversación de expectativas, comenzamos a explorar el mundo **cómo nos gustaría que fuera**. No se trata de explicar cómo **debe** ser el mundo, sino solamente de expresar, con humildad y respeto, nuestros deseos, nuestros gustos y nuestros sueños. Se trata de tender puentes, buscar un acuerdo, construir con el otro un espacio compartido. Pedirle al otro que realice ciertas acciones, ofrecerle de nuestra parte realizar ciertas otras. En la conversación de expectativas, es el alma quien habla. Y la voz del alma es profundamente transformadora.

Puede ocurrir que algunos de nuestros deseos no estén en la voluntad de la otra persona cumplirlos. Otra vez, debemos aceptar incondicionalmente tal cosa y, en nuestro legítimo derecho, diseñar qué acciones tomar. Una opción es abandonar el intento y eventualmente, si lo consideramos conveniente, finalizar la relación. Otra posibilidad es la de intentar nuevos caminos y explorar nuevas posibilidades. Cada persona sabrá hasta dónde está dispuesta a explorar y revisar las expectativas propias y ajenas. El arte de negociar también tiene mucho que ver con estas habilidades conversacionales.

Lleguemos o no a un acuerdo (y mi experiencia me dice que en la abrumadora mayoría de los casos sí lo alcanzamos), el éxito está asegurado. La derrota no es una posibilidad en una conversación de aprendizaje como lo es la conversación sobre expectativas. En todo caso, el peor de los posibles, habremos obtenido el doloroso aprendizaje de saber que una relación ya no es sostenible. Aún así, esto es mejor que el engaño o el auto-engaño.