



Francisco Diez

# Cómo manejar Conversaciones Difíciles

El Modelo de las Tres Conversaciones

*Francisco Diez y Margarita Solari*

[fdiez.mediador@gmail.com](mailto:fdiez.mediador@gmail.com)  
[margasolari@hotmail.com](mailto:margasolari@hotmail.com)

# EJERCICION DE PRESENTACIÓN

*Nos conectamos con nosotros mismos y con los otros para salir del piloto automático...*

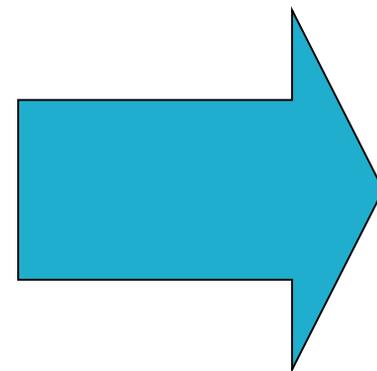
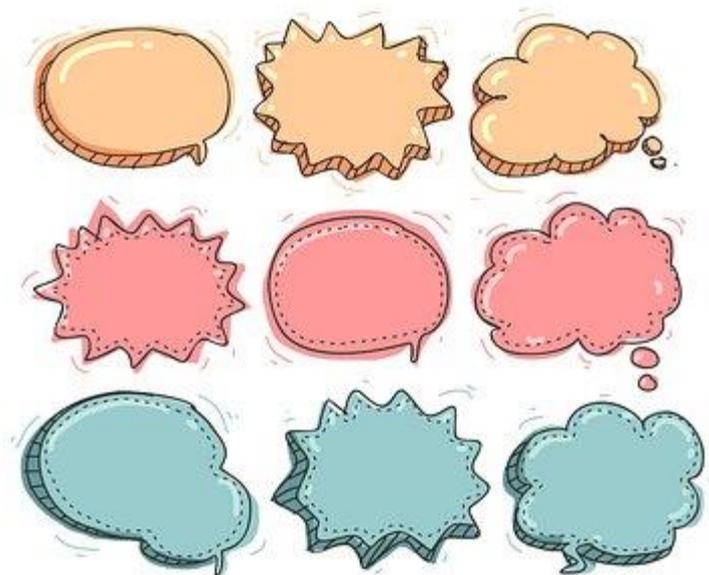
Individualmente escriben en cada uno de los papelitos:

- ▶ ¿Qué vine a buscar ?
- ▶ ¿Qué quiero trabajar?

Se presentan al grupo diciendo su nombre, actividad principal y leyendo sus papelitos.



Las **3**  
conversaciones  
en toda  
**Conversación Difícil**



# Las **3** conversaciones en toda **Conversación Difícil**

**1**

La conversación de **“Los hechos”**

- ¿Qué historia cuenta cada uno acerca de la causa del problema y sobre cómo debe ser resuelto?

**2**

La conversación de los **“Los Sentimientos”**

- ¿Cómo manejo los fuertes sentimientos implicados?

**3**

La conversación de la **“La Identidad”**

- ¿Qué está diciendo esta conversación sobre mí?



Conversar no es hablar.  
Lleva consigo la  
intención de cambio.



- ▶ **Conversación:** del latín *con-versa-tio*, integrada por el prefijo **con-** (reunión, junto a) el verbo **verto-vertere-versum** (girar, dar vuelta, cambiar) y el sufijo **-tio** (acción y efecto de).
- ▶ **Conversación:** “la acción y el efecto de reunirse para dar vuelta o cambiar algo”

# ¿Cuándo una Conversación es una Conversación Difícil?

- ▶ No hay conversaciones difíciles universales y en abstracto. Las conversaciones difíciles lo son sólo para uno mismo.
- ▶ Sabemos que deberíamos sostenerla, pero preferimos evitarla.
- ▶ El cuerpo nos da señales.

## Ejercicio de Reconexión con una Conversación Difícil

Entraremos por el Cuerpo y por la Emoción

Meditación Guiada

# Guía

- ▶ Relajación
- ▶ Buscá en tu experiencia y en las circunstancias de tu vida una situación presente o futura en la que deberías sostener una conversación difícil
- ▶ Date tiempo para buscar la adecuada, aquella que te gustaría poder enfrentar o abordar y que al mismo tiempo no estás segura/o de poder hacerlo
- ▶ Observá qué emoción estás sintiendo
- ▶ Registrá en que parte del cuerpo se encuentra la situación.
- ▶ ¿Qué necesitás que pase?
  
- ▶ Guárdenla y ténganla a mano para mirarla con los lentes de los conceptos que iremos desarrollando en el Taller en adelante.



## EJERCICIO: UNA Conversación Difícil ACTUAL O FUTURA

Identifica para ti misma/o la conversación difícil actual o una a sostener en el futuro.

Completa:

Conversación con.....

Acerca de.....

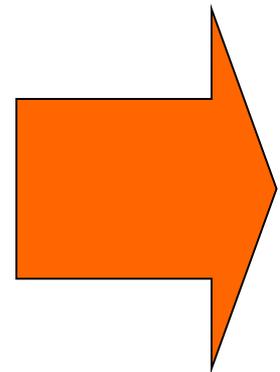
Mis emociones acerca de esto son.....

En qué lugar del cuerpo las siento.....

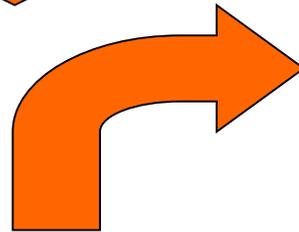
Lo que necesito es.....

# COMO MANEJAR CONVERSACIONES DIFÍCILES

*Douglas Stone y otros, Ed. Norma.*



**El Circuito  
INTERNO**

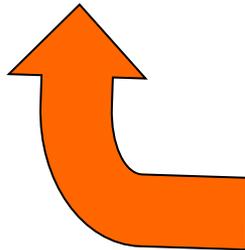


Hay un problema.  
Debería plantearlo

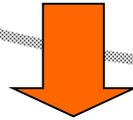
Va a empeorar  
y no va a ayudar



¿Vale la pena? No.  
No voy a plantearlo



## Al Elegir (Actitudes frente al Conflicto)



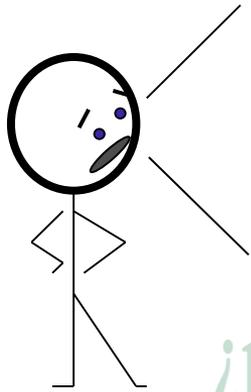
- **Evitar, confrontar o postergar** tiene sus costos.
- Los costos de plantear pueden reducirse.
- “**Cómo**” lo plantee afectará el resultado.



Las conversaciones difíciles  
**nunca son sobre hechos.**

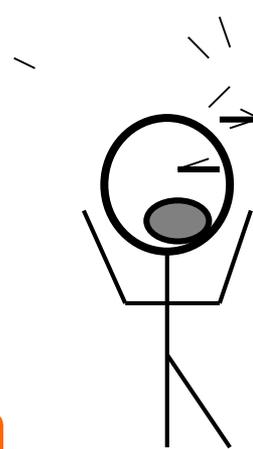
**Son sobre juicios, valores,  
interpretaciones y  
expectativas....**

# ¿Cómo superar **su voz interna?**



mi manera  
mi manera  
deberíamos  
¿por qué no...?  
¿por qué no...?

**Repetir  
y repetir  
no ayuda**



**Aseverar  
más fuerte  
no ayuda**

**mi manera!!**





# Tres cambios clave cuando se habla de **los hechos**, **lo que pasó, está pasando o puede pasar.**

- **Verdad** ➡ **Percepciones**

Sus percepciones son válidas pero parciales.  
Investigue las de ellos. Chequee y re-chequee.

- **Culpa** ➡ **Contribución Conjunta**

No asuma ni atribuya culpas. Identifique contribuciones.  
Responsabilícese por las suyas, pero no por la de ellos.

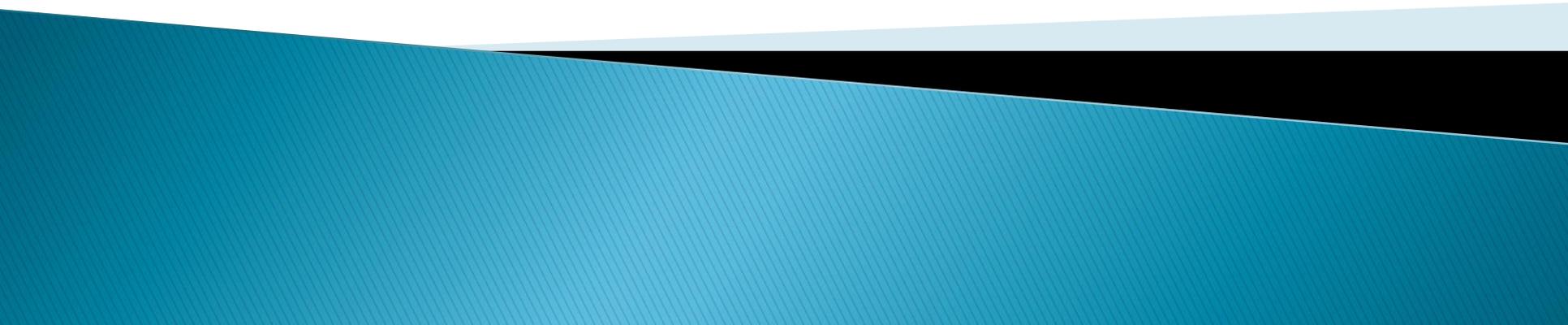
- **Intención** ➡ **Impacto**

Distinga el impacto sufrido de la intención atribuida.  
Investigue cuál es su impacto en ellos y el de ellos en Ud.

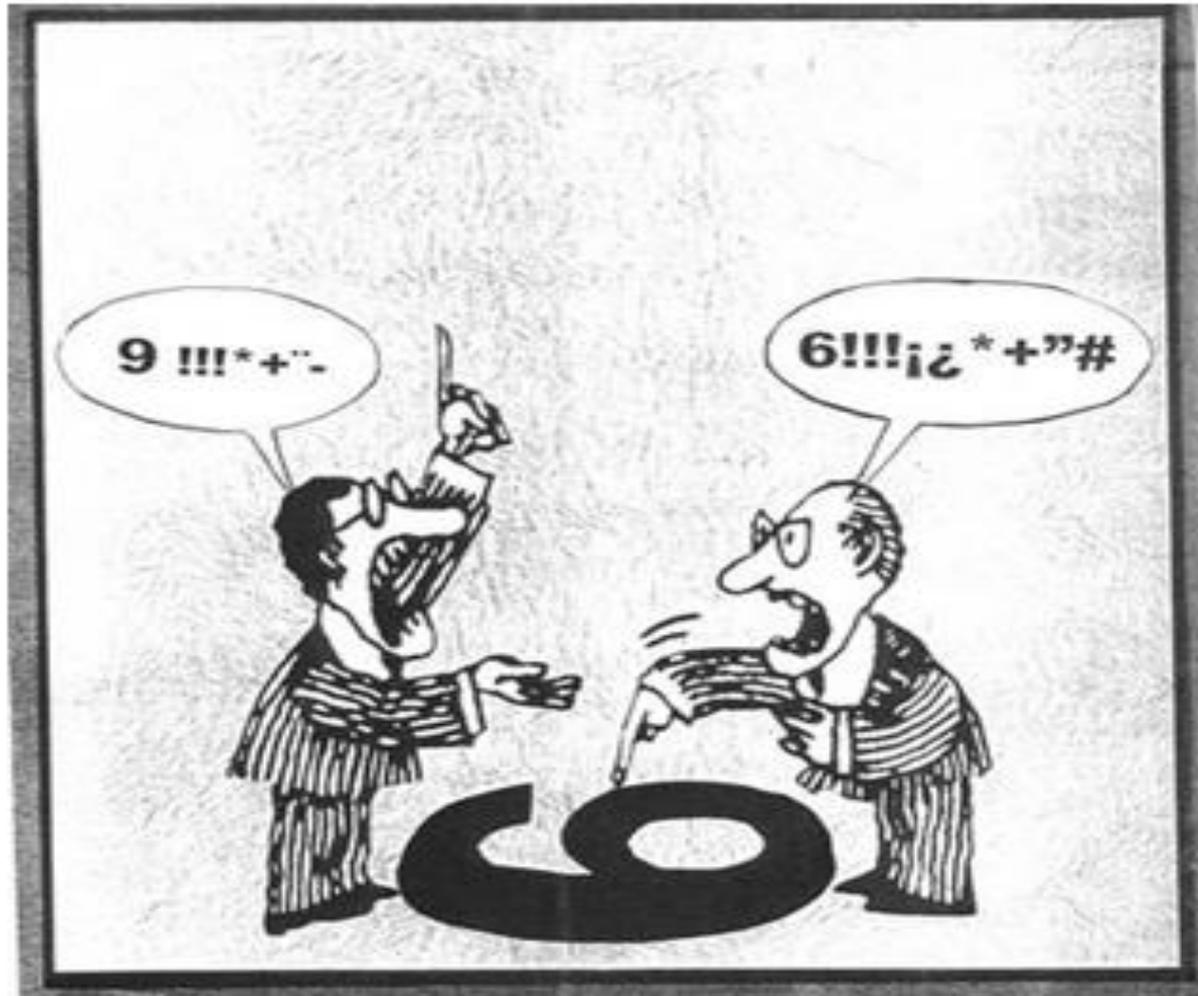


# Primer Cambio Clave en el primer Nivel de las Conversaciones

De la VERDAD a las PERCEPCIONES



# Conflicto y Percepciones



**TRABAJANDO CON  
LAS PERSONAS**

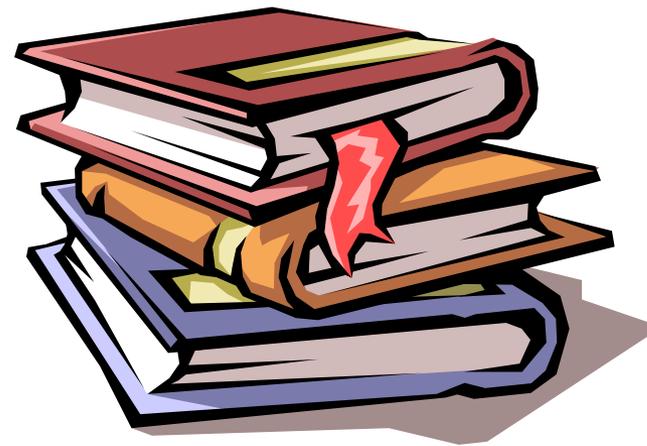
**PERCEPCIONES:**

***EL MAPA NO ES EL TERRITORIO***

**Idea de libro**



**libro**



# PERCEPCIÓN

## *Modelos Representacionales de la Realidad*

Limitantes

Neurológicas

*(Rango de percepción sensorial.*

*Capacidad de discriminar)*

Filtro común

Limitantes

Sociales

*(Factores socio genéticos.*

*Idioma, costumbres, valores.)*

Diferencias Culturales

Limitantes

Individuales

*(Historias de vida.*

*Experiencias individuales.)*

Representación de la Realidad



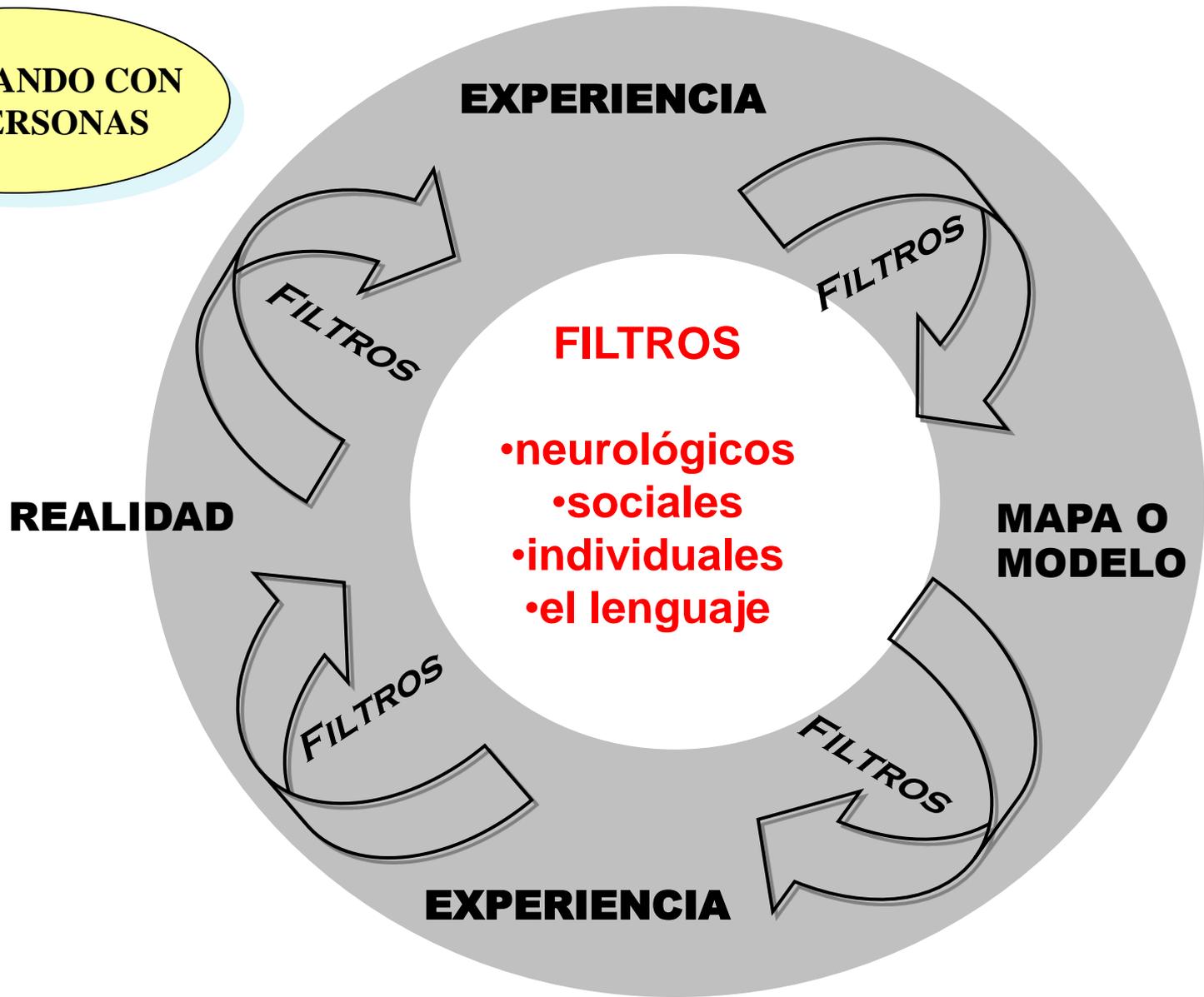
# Limitantes en la construcción de la realidad

- ▶ **Neurológicas:** nuestro sistema nervioso reduce el rango de experiencias humanas posibles e introduce diferencias entre lo que ocurre en el mundo y nuestra experiencia de él.
- ▶ **Socio-genéticas:** filtros a los que estamos sometidos por ser parte de un sistema social (idioma, cultura, convenciones)
- ▶ **Individuales:** derivadas de nuestra historia personal

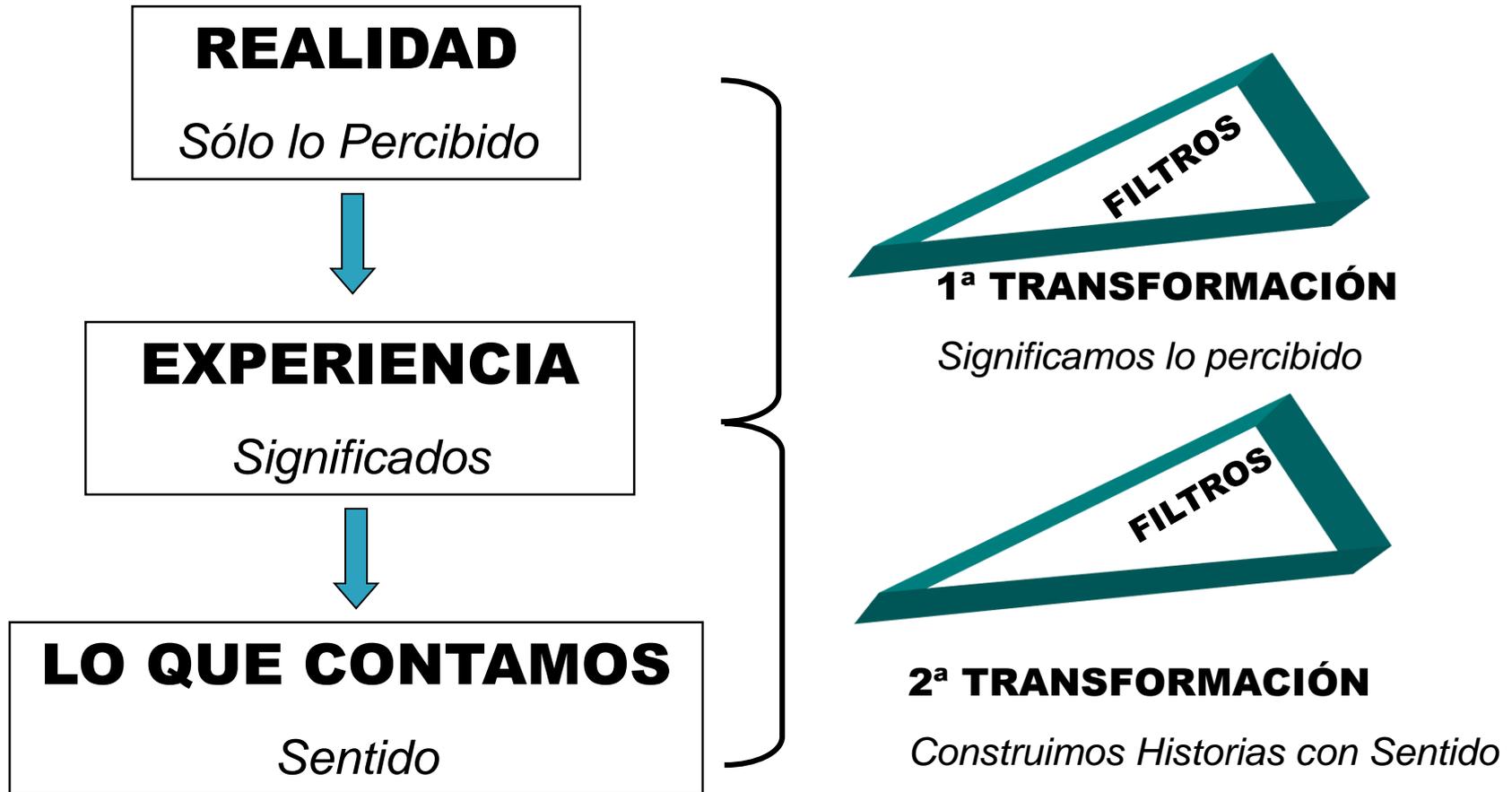
*Construimos Modelos Representacionales de la Realidad que empobrecen o enriquecen nuestras posibilidades de una acción eficaz.*



**TRABAJANDO CON  
LAS PERSONAS**



# Proceso de transformación

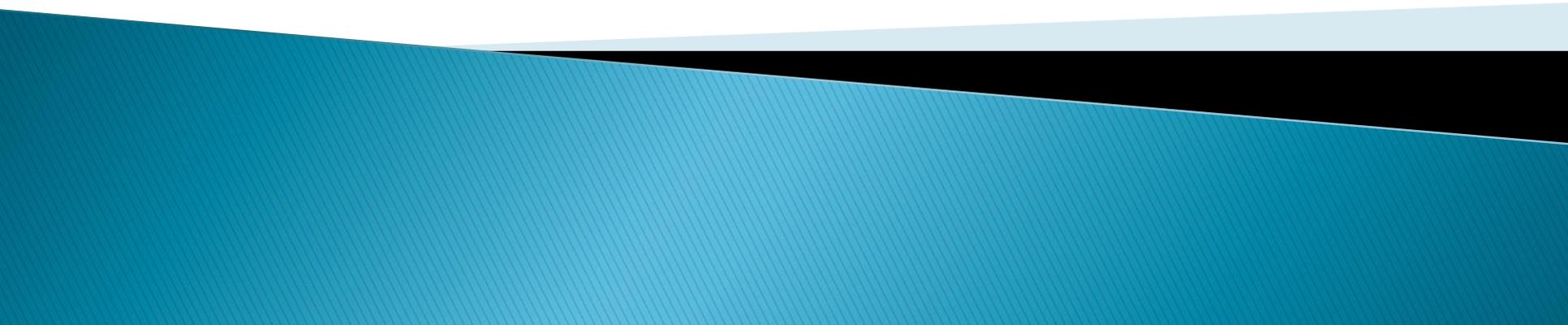


LAS HISTORIAS **NO SON** LA EXPERIENCIA

LA EXPERIENCIA **NO ES** LA REALIDAD

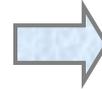
# Segundo Cambio en el Primer Nivel de la Conversación

De la CULPA a las CONTRIBUCIONES



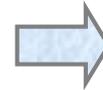
# Responsabilidad Adecuada

Es su error  
(o)  
Es mi error



**Cada uno ha  
contribuido**  
a la situación actual

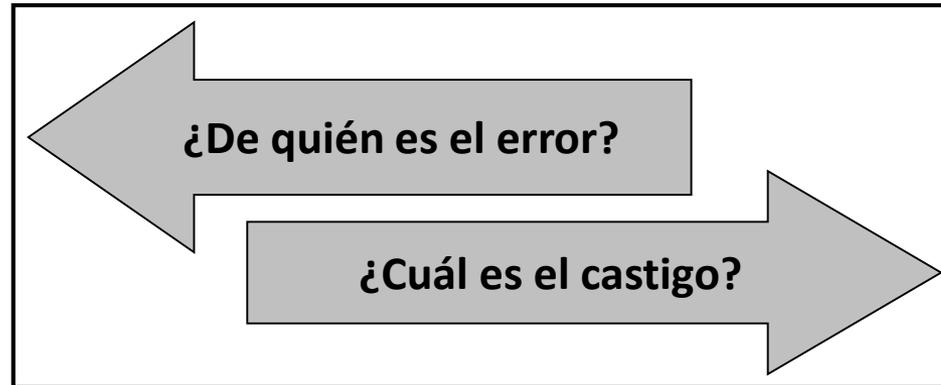
Aceptar la  
responsabilidad  
me hace  
parecer débil



**Aceptar la  
responsabilidad  
adecuada**  
me da el poder de  
cambiar las cosas

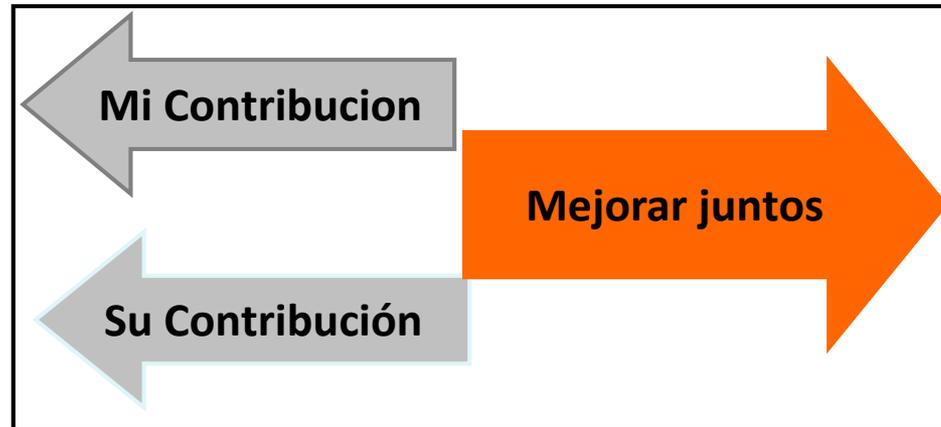
# El tránsito de la Culpa a la **Contribución**

*Los problemas se co-construyen y se co-resuelven*



**Culpa**

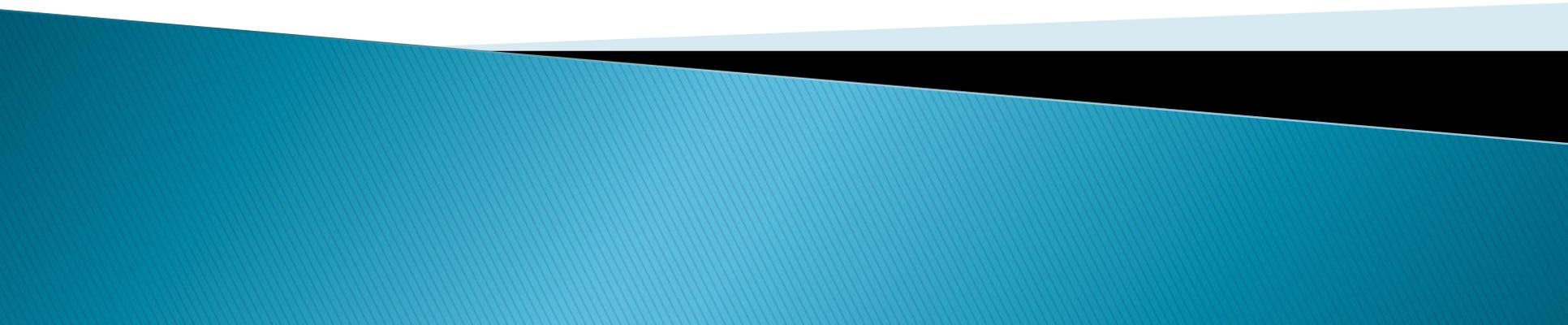
← Pasado Futuro →



**Contribución  
Mutua**

# Tercer Cambio en el Primer Nivel de la Conversación

Diferenciando IMPACTO de INTENCIÓN



# Diferenciando **Impacto** de **Intención**

Nuestras historias incluyen atribuciones de intención a las acciones de los otros basadas en:

- ✓ El impacto que nos causó.
- ✓ Nuestras percepciones de su carácter.
- ✓ Nuestros sentimientos.



**A menudo suponemos lo peor**

**Especialmente, si ellos no nos gustan**



# Las intenciones son invisibles

**Puedo tener intenciones buenas, conflictivas, o ninguna intención. Pero....**



**Nuestras buenas intenciones  
no subsanan un mal impacto!**

# LA CONVERSACIÓN DEL “LOS HECHOS”- Las Percepciones

## Creencias Conflictivas

**Yo sé todo lo que necesito para entender lo que pasó**

**Meta: Voy a convencer a los otros de que tengo razón**

## Creencias Habilitantes

**Es posible que haya cosas importantes que alguno de los dos no sepa**

**Meta: Vamos a analizar las historias de cada uno y nuestros puntos de vista**

# LA CONVERSACIÓN DE “LOS HECHOS”- Las Intenciones

## Creencias Conflictivas

**Yo sé lo que ellos pretenden hacer**

**Meta: Les voy a hacer saber que lo que hicieron está mal**

## Creencias Habilitantes

**Yo sé lo que yo quería hacer y el impacto que tuvo sobre mí lo que ellos hicieron.  
Es imposible para mí leerles la mente.**

**Vamos a compartir: el impacto que tuvo en mí el comportamiento de ellos y en ellos el mío.**



# LA CONVERSACIÓN DE “LOS HECHOS”- Las Culpas

## Creencias Conflictivas

**Es todo culpa de ellos  
o  
Es todo culpa mía**

**Meta: Voy a hacer que  
admitan su culpa  
o  
Voy a admitir mi culpa**

## Creencias Habilitantes

**Probablemente ambos hemos  
contribuido a este problema**

**Meta: Vamos a tratar de  
entender nuestras mutuas  
responsabilidades, es decir, el  
sistema de contribución**



# Ejercicio

En tu “Conversación Difícil Actual o Futura”:

1. Pregúntate si has hecho suficientes esfuerzos por chequear tus percepciones, sobre el otro y sobre el problema. ¿Hiciste preguntas abiertas y escuchaste?
2. ¿Puedes diferenciar “impacto” de “intención” en lo que el otro hizo o lo que vos hiciste?
3. ¿Puedes identificar cuáles fueron **tus** “contribuciones” para que se genere la situación problemática?

# Segundo Nivel de Conversaciones

La conversación de los sentimientos

# La conversación de los “Los Sentimientos”



Hablar explícitamente sobre sentimientos ayuda a *desenredarlos* de la toma de decisiones.

## Re-traduzca:

Oiga los juicios y atribuciones como marcadores (señales) de sentimientos no expresados o mal formulados.



# Para evitar hablar de ciertos sentimientos, los traducimos en:

## -Juicios:

“Está equivocado. Es un error.”

## -Caracterizaciones:

“Eso fue muy inadecuado!”

## -Atribución de intención:

“Lo que en realidad querías era....”

## -Solución de problemas:

“La respuesta adecuada es.....”

# CUANDO **OTROS EXPRESAN** emociones

## **Re-traduce señales:**

de intención como marcadores de sentimientos.

**Escucha** : juicios y atribuciones

**Chequea** : ¿lo que me quieres decir es que tú sentiste.....? ¿estoy entendiéndote bien?

## **Escucha y reconoce**

- ✓ No trates de “arreglar” los sentimientos de los otros.
- ✓ Pon atención lo que el otro sintió y piensa en él/ella y reconoce los sentimientos que están involucrados, deténte en ellos. Dale espacio para que hablen acerca de ellos.
- ✓ Comprende y muestra lo que comprendes.
- ✓ Ahora enfocate en la solución del problema desde los intereses, con una mirada hacia el futuro.





# ¿Qué nos “informa” el enojo?

1. Nos alerta de un **límite** vulnerado o de una **necesidad** insatisfecha
2. Aumenta nuestra fuerza (genera energía) para enfrentar la situación que se presenta
3. Pero **NO** nos permite coordinar acciones con otros para resolver el problema



# ¿Qué es el enojo?

- ▶ Es una señal de que algo que sucedió transgrede un **límite** importante, o bien impide la satisfacción de una **necesidad** relevante.
- ▶ Siento que lo sucedido **obstruye** mi realización personal.
- ▶ La obstrucción que se produce, genera una **sobrecarga energética**.
- ▶ Esta sobrecarga de energía es lo que llamamos **enojo**.



# 3 COMPONENTES DEL ENOJO QUE RESUELVE

- 1.- Darle espacio a la Catarsis
- 2.- Hablar desde mis propios sentimientos sin adjudicar intención
- 3.- Construir una propuesta

# Primer componente

Realizar la **catarsis necesaria** para descargar mi sistema (tomarme un tiempo, salir, etc.)

- ▶ La facilidad, rapidez, e intensidad con que se produce la descarga del enojo **varía** de una persona a otra.
- ▶ Cualquier frustración enoja.
- ▶ Lo que hace daño es la descarga destructiva dirigida hacia el otro o hacia uno mismo, no la descarga en sí, tal como sucede con la energía.
- ▶ Cuando la descarga no se realiza y se acumula, la **adrenalina** se convierte en tensiones musculares y trastornos cardiovasculares



# Segundo Componente:

## Hablar de Sentimientos distinguiendo Impacto de Intención

- ▶ Permitir la descarga emocional hablando de los sentimientos propios y mostrar el “impacto” sin adjudicar “intención” alguna.
- ▶ Lo que generó en mi la situación: “me siento molesto... irritado...dolido”, hablo de mí **sin** descalificar al otro.
- ▶ Para que la conducta del otro se modifique es necesario dar a conocer el efecto que la acción del otro produce en nosotros, más allá de su intención.



# Tercer Componente

**Formular una propuesta** para reparar la situación presente y evitar que se repita en el futuro.

- ▶ Reparar lo reparable
- ▶ Generar algo nuevo
- ▶ Proponer la construcción de un acuerdo de procedimiento o de fondo, para que la situación que detona el enojo no se repita en el futuro.



# Descomponiendo los elementos del ENOJO

*“El enojo surge cuando creo que alguien hizo algo que no debía haber hecho y transgredió ciertos límites o frustró la satisfacción de necesidades que son importantes para mi”.*

- Hay una creencia sobre lo que “debe ser”
- Estoy convencido de la existencia de un límite o de que una necesidad es relevante
- Hay una atribución de significado a ese límite o a la satisfacción de esa necesidad, que lo convierte en importante
- Hay una imagen de uno mismo involucrada en la situación



# El Enojo en Negociación/Mediación cómo una puerta para nuevas preguntas

PARA EL NEGOCIADOR/MEDIADOR, ENTENDER Y TRABAJAR EL ENOJO DE LOS OTROS, IMPLICA PODER PENSAR EN:

- ¿Cuál es el límite importante para esa parte? Y ¿En qué consistió la “transgresión”?
- ¿Ese límite funciona para todos o sólo para él?
- ¿Cuál es la necesidad frustrada? ¿De donde proviene si relevancia?
- ¿Tiene base cierta su creencia?
- ¿Se puede distinguir el “impacto” en uno, de la intención en el otro?

# Síntesis para trabajar el Enojo

**El Enojo:** lo reconozco como una señal de que se han vulnerado ciertos límites o se ha frustrado la satisfacción de necesidades relevantes y de que eso es inaceptable (impide coordinar acciones)

- Trabajo sobre la descarga de energía,
- sobre la vulneración percibida de aquellos límites o necesidades vinculadas a la identidad y
- sobre la ruptura de la confianza en las relaciones.

Busco qué se necesita para reparar y hacia dónde ir en el futuro.



## Tu huella emocional :

A- Qué sentimientos son **fáciles de expresar** para ti?

Identificá al menos dos.

¿Cuáles te resultan **más difíciles**? Identifica al menos dos. ¿Por qué?

B- ¿Cómo cambia esto en diferentes contextos y según diferentes relaciones? Pruebo imaginar, al menos, un cambio de contexto o de relación.

C- ¿Cómo eran tratados por tu familia, esos sentimientos que te resultan difíciles de expresar?

# Douglas Stone:

**“Ser Escuchado”, a veces,  
es mas que suficiente!**



# ¿Qué hacer con los Sentimientos?

Nunca cubrirlos, mejor es integrarlos al proceso de negociación.

1. Hablar explícitamente sobre los sentimientos ayuda a *desenredarlos* de la toma de decisiones.
2. Te ayudan a entender tus límites y prioridades, porque no se trata de sufrir y **no significa que sean criterios para tomar decisiones.**
3. *Pregunta: ¿Te puedo decir lo que yo sentí en esta situación? No lo que vos hiciste o no, ¿sino lo que a mí me pasó?*
4. *A veces, no se puede lograr que nada, hasta no tratar los sentimientos.*



# LA CONVERSACIÓN DE “LOS SENTIMIENTOS” - A

## Creencias Conflictivas

**Los sentimientos no importan y compartirlos no ayudaría en nada**

**Evito hablar de los sentimientos y evito demostrarlos**

## Creencias Habilitantes

**Pensamiento y sentimientos están íntimamente entrelazados**

**Vamos a considerar los sentimientos de ambos, sin prejuicios ni calificaciones**

# LA CONVERSACIÓN DE “LOS SENTIMIENTOS” - B

## Creencias Conflictivas

**Lo que yo siento es culpa de ellos!!!**

**Voy a hacer que se enteren y a todo pulmón!!!!**

## Creencias Habilitantes

**Lo que yo siento al igual que lo que yo hago es MI responsabilidad, basado en mi percepción y mi interpretación de los hechos**

**Voy a describir mis sentimientos a partir de mi mismo, comentando el impacto de los hechos, sin juzgar ni repartir culpas**

# LA CONVERSACIÓN DE “LOS SENTIMIENTOS” - C

## Creencias Conflictivas

**Si supieran como me siento, seguramente me darían la razón**

**Voy a hacer que sufran como yo lo hago y se arrepientan**

## Creencias Habilitantes

**Ellos no lo saben, si yo no lo explico. Tampoco yo sé cómo se sienten ellos**

**Vamos a tratar de entender los sentimientos mutuos y las interpretaciones que generaron en cada uno de nosotros. Sin invalidar**

# EJERCICIO:

En forma individual:

- Listar en una cara del papelito, 4 o 5 adjetivos calificativos POSITIVOS que te describan. 1 o 2 palabras máximo c/u.
- ¿Qué es lo mejor que vos tenés según vos mismo?
- Numéralos.

Parte B:

del otro lado del papel escribe el antónimo de cada una de los 4-5 adjetivos que elegiste.

Exactamente el calificativo opuesto.

Usa números correlativos

Estos adjetivos, representan tus miedos y pueden hacer temblar tu identidad.



# Tercer Nivel

La conversación de la identidad

# La conversación de la “La Identidad”



Los asuntos de Identidad conducen a **reacciones emocionales**, que condicionan nuestras percepciones de lo que sucede.

*Pregúntese: ¿Qué es lo que está enganando mi identidad?*

*Durante la conversación: Busque información acerca de Ud. mismo en una amplia perspectiva.*

# La conversación **de la identidad**

*Preguntas clave para identificarla*

**¿Por qué es tan difícil** esta conversación para mí si otros parecen manejarla tan fácilmente?

**¿Por qué a veces pierdo mi equilibrio en medio de estas conversaciones?**

**¿Por qué insisto en lo que pasó** hace una semana, un mes, un año, una década?



Disparadores de la **identidad**. No soy la clase de persona que:

**Hiere** los sentimientos de las personas.

**Saca ventaja** de los demás.

Comete **errores**.

Actúa de manera **irresponsable o sin ética**.

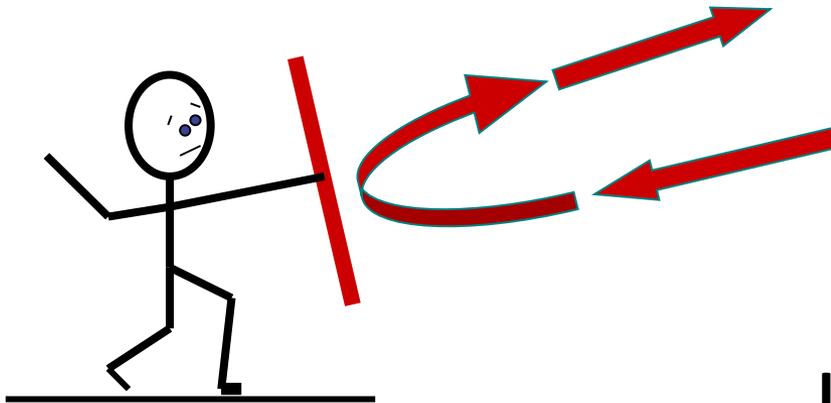
Se deja **atropellar**.

**Es problemático** o un dolor de cabeza.

Es un **mal colega** (padre, amigo).

# Haciendo frente a un Temblor de **identidad**

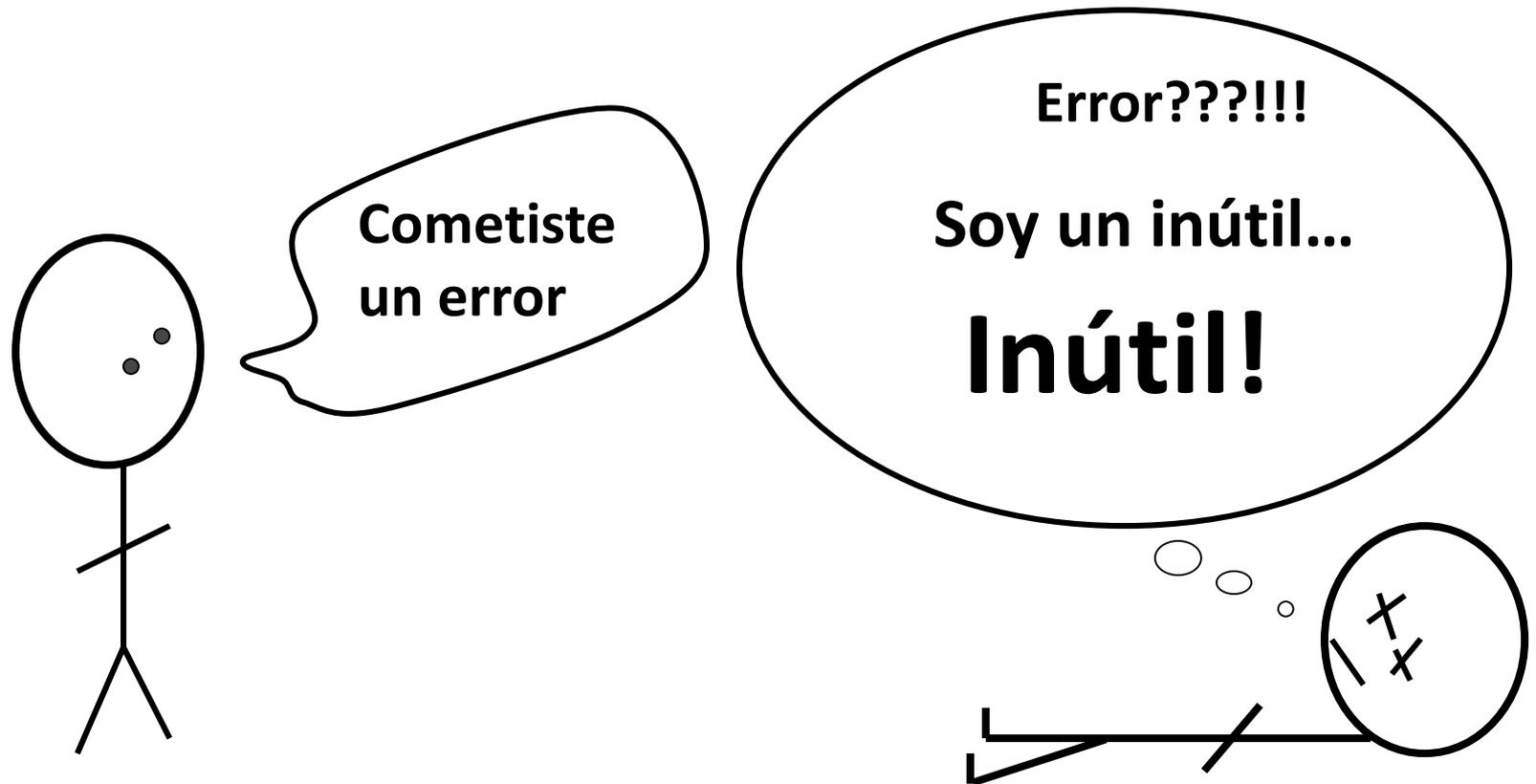
**No niegue** lo que es cierto



**Insume mucha energía  
No aprendemos**

# Haciendo frente a un **Temblor de identidad**

**No exagere** lo que no es cierto



# Lo básico sobre **identidad**

Los asuntos de **Identidad** conducen a **reacciones emocionales**, que determinan nuestras percepciones de lo que sucede y condicionan nuestro accionar.

Antes o durante la conversación pregúntese: **¿Qué está enganando mi identidad?**

**Durante la conversación:** *Mantenga una postura amplia y piense que puede obtener **nueva información** acerca de Ud. mismo en esta conversación. Puede aprender!*



# LA CONVERSACIÓN DE “LA IDENTIDAD”

## Creencias Conflictivas

**O soy competente o soy incompetente, bueno o malo, amable o detestable. No hay término medio**

**Debo proteger la imagen de mí mismo a toda costa  
YO SOY LO QUE OBTENGO**

## Creencias Habilitantes

**Ambos somos complejos y ninguno es perfecto. No debo identificar mi ego con los resultados de una conversación**

**LO QUE OBTENGO ES SÓLO UN RESULTADO!!! NO SE TRATA DE TODO MI SER.**

# Moviéndonos hacia adentro

- ▶ Mientras mayor es la complejidad afuera, más necesidad tengo de viajar hacia adentro en búsqueda de claves y respuestas.
- ▶ Mi realidad externa, inclusive la de mi trabajo, es un reflejo de mi estado interior.
- ▶ La coherencia entre el ser que soy y el trabajo que hago, es fundamental.
- ▶ En Mediación y Construcción de Paz el “modelaje” es la herramienta más poderosa.
- ▶ Para transformar conflictos, primero me transformo a mi mismo, y luego, quizás, el mundo comienza a cambiar.



“El ser humano es una parte del todo que llamamos universo, una parte limitada en el tiempo y el espacio. Él se experimenta a si mismo, sus pensamientos y sentimientos, como algo separado del resto, **un cierto tipo de ilusión óptica de su consciencia.**

Esta ilusión es como **una prisión** para nosotros, que nos limita a nuestros deseos personales y al afecto hacia pocas personas cercanas a nosotros. Nuestra tarea debe ser liberarnos a nosotros mismos de esta prisión, ampliando nuestro círculo de compasión hasta abarcar a todas las criaturas vivientes y a la naturaleza completa en su belleza”

***Albert Einstein***

# Textos Recomendados o Citados

- ▶ Manual de Negociación (Síntesis de F Diez) o “Si...de Acuerdo” de Fisher y Ury.
- ▶ “Conversaciones Difíciles” de Stone, Heen y Patton. Editorial Norma, 1999.–
- ▶ Concurso de Casos Reales de Mediación del Congreso Mundial de Mediación en Salta (pedirlo en [www.mundografico.com.ar](http://www.mundografico.com.ar))
- ▶ “La Estructura de la Magia I” Bandler y Grinder
- ▶ “El Factor Confianza” de Stephen Covey (Jr.)
- ▶ “La sensación de lo que ocurre”. Antonio Damasio. Editorial Debate. 2001

