

Recursos para mantener una buena conversación

Ahora que los grupos de interés exigen que las empresas se pronuncien sobre los problemas sociales, es vital elegir las palabras minuciosamente.



16 de julio de 2021

EN MI MESA

Por [Inés Alegre](#) y [Josep Valor](#)

Sal de la burbuja

En 2016, dos importantes acontecimientos tomaron al mundo por sorpresa: la decisión de los británicos de abandonar la Unión Europea y la elección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos. Parecía que medio país no se había comunicado con la otra mitad, por lo que no anticiparon lo que iba a ocurrir. ¿Por qué tendemos a escuchar solo a los que piensan como nosotros? Los psicólogos lo denominan "sesgo de confirmación".

Las redes sociales, deseosas de aumentar las interacciones, explotan esa propensión, creando burbujas informativas. [El sesgo de confirmación es, además, el responsable de que creamos noticias falsas que concuerdan con nuestras ideas, en lugar de verificarlas.](#) ¿Qué puedes hacer para no caer en el sesgo de confirmación y salir de la burbuja informativa que nos rodea? He aquí cinco estrategias:

1. Sé consciente de que el sesgo de confirmación existe y nos afecta a todos.

Acepta que vivimos dentro de una burbuja informativa para buscar de forma sistemática puntos de vista contrarios, entender sus razones y juzgar su validez.

2. Pide opiniones externas y neutras. Invita a algunas personas ajenas a tu empresa o sector a formar parte del Consejo u o otro órgano de decisión de tu empresa.

3. Designa a un abogado del diablo. Antes de tomar una decisión importante, argumenta en sentido contrario. Puedes escoger a alguien que rebata las argumentaciones de los demás. Ese rol debería ser rotativo para que todos puedan ganar espíritu crítico.

4. Forma equipos diversos. Las burbujas informativas difieren de una persona a otra. Por eso es importante formar equipos diversos que permitan llegar a decisiones contrastadas.

5. Realiza análisis *pre mortem* y *post mortem*. Con el primero, analiza qué puede salir mal o no cumplir las expectativas. El segundo te permitirá estudiar qué ha fallado y por qué.

Estos cinco consejos no son infalibles, pero pueden ayudarte a reventar tu burbuja informativa y a ver más allá de los sesgos e ideas preconcebidas.

Decía Sócrates: "Habla para que te conozca", dando a entender que el carácter de una persona se refleja más en su discurso que en el rostro. ¿Qué dice tu discurso de ti? Los líderes empresariales invierten mucho tiempo en mantener todo tipo de conversaciones. Deben escoger muy bien las palabras para lograr que todos los grupos de interés se sientan incluidos. [Yago de la Cierva](#) (IESE) ha escrito [varios casos de negocio sobre el actual entorno sociopolítico y las guerras culturales](#), que tantas veces ponen en un brete a los CEO. ¿Deben tomar partido? ¿Cómo tener conversaciones difíciles que unan en lugar de

polarizar? Lo que dices y cómo lo dices es importante, más aún cuando muchas de esas conversaciones son a distancia. Por muy difícil que sea mantener charlas constructivas, con los siguientes recursos no tendrás que recurrir más al "sin comentarios".

Conversaciones pendientes

En su libro [Las conversaciones que no tenemos](#), el profesor del IESE [Santiago Álvarez de Mon](#) parte de una premisa inicial: "La calidad de nuestras relaciones y liderazgo, de la capacidad que tenemos para influir en los pensamientos, sentimientos y conductas de los demás, de seducir a nuestro interlocutor (...), dependen en gran medida de la calidad de las conversaciones que mantenemos con los otros y con nosotros mismos".

Conversaciones robóticas

El Chatbot Watson de IBM, diseñado para mantener conversaciones con usuarios, puede orientar a los candidatos de las empresas sobre qué trabajo les conviene. A tenor del libro [Liderar personas con inteligencia artificial](#), de los profesores del IESE [José Ramón Pin](#) y [Guido Stein](#), cada vez es más frecuente el uso de sistemas de IA para entrevistar a un gran número de potenciales empleados. Esas herramientas utilizan el reconocimiento facial y el análisis de microexpresiones, del tono de voz o incluso de palabras utilizadas, para filtrar e identificar a los mejores candidatos.

Conversaciones difíciles

¿Por qué son tan difíciles los procesos de evaluación laboral? Sheila Heen (Harvard), autora de *Difficult Conversations* y *Thanks for the Feedback*, explica [cómo cambiar la cultura de hostilidad hacia las críticas que prima en las empresas](#), de forma que todos mejoren su capacidad para aprender, mejorar y crecer. Ello requiere entender qué es lo que se está diciendo realmente, separar el mensaje del mensajero y conocer los resortes y detalles que te hacen más o menos receptivo a los comentarios. En www.stoneandheen.com puedes encontrar algunos de sus recursos.

Conversaciones impactantes

La práctica hace al maestro, como asegura el experto en comunicación [Conor Neill](#) (IESE), que destaca la importancia de entrenar a solas el arte de la conversación. Recomienda grabarse a uno mismo para detectar áreas de mejora. Además, la repetición ayuda a identificar las palabras correctas y a ganar la seguridad necesaria para enfocarse en la

persona que haya enfrente. Su blog conorneill.com contiene muchos otros consejos.

Conversaciones sobresalientes

"¿Hay alguna capacidad en el siglo XXI más importante que poder sostener una conversación coherente y sólida?", se pregunta la locutora Celeste Headlee en su charla TEDx, que acumula más de 24 millones de visitas. Para lograrlo, propone 10 reglas: estar presente, huir del dogmatismo, usar preguntas abiertas, seguir el ritmo de la conversación, reconocer lo que no sabemos, no equiparar las propias experiencias a las del interlocutor, evitar ser repetitivos, prescindir de los detalles, escuchar y ser breves. Todo eso se resume en tener interés en las personas.

+ INFO

[Las noticias falsas o fake news se han convertido en otra pandemia paralela a la del COVID-19.](#)

[Cristiano Ronaldo no hizo bajar el precio de las acciones de Coca-Cola, una reflexión sobre el mundo de la posverdad del profesor del IESE Nuno Fernandes.](#)

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Business School Insight 159.](#)

www.iese.edu/es/insight