

Sigman asesora a grandes corporaciones en el mundo y sus libros son *best sellers*.



Autor del exitoso libro “El poder de las palabras”

## MARIANO SIGMAN: “Necesitamos quitarnos la creencia de que la conversación está en crisis”

El neurocientífico argentino aborda las condiciones que deben darse para un diálogo fructífero. Una de ellas fue planteada hace casi 500 años por el filósofo francés Michel de Montaigne, a quien define como uno de sus héroes: “No ofenderse con el que piensa distinto y abrazar a quien nos contradice”. De hecho, el buen líder, explica, valora al que “tiene la integridad de decirte que estás equivocado”. • CAMILA MIRANDA KRAUSS

“Uno siente que su país está polarizado, pero en realidad es el mundo el que está polarizado... en cierta medida, es una crisis de la conversación”.

Ajeno a las clásicas elecciones a las que es sometida la mayoría de los estudiantes en la enseñanza secundaria, Mariano Sigman decidió estudiar física y luego neurociencia para responder a las preguntas sobre la condición humana, cuenta desde Madrid, donde reside, a días de viajar a Chile al seminario “Confianza y Liderazgo: Mirando al futuro”, con el que PwC celebrará sus 110 años en Chile. Junto a Sigman, expondrán la alcaldesa de Providencia, Evelyn Matthei; la historiadora de la Universidad Católica Sol Serrano y el gerente general de CCU, Patricio Jottar.

Sigman ha escrito numerosos ensayos y libros. Uno de ellos es el famoso “El poder de las palabras”, en que aborda la importancia de la conversación desde un prisma científico, desplegando una hoja de ruta que muestra cómo la ciencia de la conversación ha florecido, y con resultados optimistas: dialogar mejora sustancialmente el razonamiento, las decisiones y creencias, la memoria, las ideas y, finalmente, las emociones, sostiene.

Experimentos, ensayos, modelos y casos reales sustentan cada una de estas conclusiones. También un héroe un tanto atípico, como Sigman define al filósofo francés Michel de

Montaigne, quien hace casi 500 años apostó por la conversación en vez de la espada. De sus escritos, Sigman extrae principios vigentes hasta hoy. Uno clave: "No ofenderse con el que piensa distinto y abrazar a quien nos contradice".

—¿Por qué es necesario reivindicar la conversación y dónde ve que hace más falta ese espacio?

"No hay un sitio, la conversación está en crisis en todos lados. Lo más fácil de reconocer es en la conversación pública, política, eso es muy evidente. Cada uno siente que su país está polarizado, pero en realidad es el mundo el que está polarizado por todos lados. Y eso es, en cierta medida, una crisis de la conversación.

Los grandes momentos de la historia han sido momentos de muy buena conversación, de consenso, en los que la gente ha logrado superar ciertas asperezas para trabajar en pos de un bien común, en los que se han sumado ideas de personas que tienen miradas distintas sobre las cosas".

—Usted asesora a muchas corporaciones en el mundo. ¿Se están dando buenos espacios de conversación en la empresa?

"Algo que es pertinente en el ámbito de la empresa y que cuento con bastante detalle en el libro es que algunas de las crisis corporativas más grandes de la historia han sido crisis de la conversación. El caso más notorio son dos accidentes de Boeing (2018 y 2019), que fueron de un enorme impacto. Estos dos accidentes no surgen por un problema tecnológico, sino de conversación dentro de la empresa. Porque cuando luego se hace la investigación, se encuentra que había mucha gente que conocía el foco del problema, pero no había tenido la posibilidad de comunicarlo a las personas que tomaban las decisiones de que eso era un problema real.

Es lo que una colega, Margaret Hefferman, llama "Miedo en el consejo, fuego en los pasillos". Por ejemplo, un ingeniero que normalmente está en la planta va al consejo donde se muestra el nuevo plan de producción, ve que hay problemas, pero entre tanta gente no habla, sale al pasillo y le dice a un amigo "eso no va a funcionar nunca".

—¿Y cuáles son las condiciones propicias para que funcione una buena conversación?

"Es parte de lo que intento hacer en el libro, que es romper ese círculo en el cual la conversación está en crisis, entre otras cosas, porque pensamos que la conversación está en crisis. Necesitamos quitarnos esa creencia y atrevernos a ponerla a prueba en su sentido más amplio, para realmente ver cómo y cuándo funciona.

Claramente, cuando hay mucha gente y cuando hay alguien que tiene la capacidad de intimidar a los demás, eso no es un buen lugar para intercambiar ideas. Otro error típico viene de una especie de profecía casi autocumplida, que es cuando uno se acerca a una conversación ya medio convencido de que no hay manera de que la otra persona cambie de opinión".

Sigman rescata, en el caso de las corporaciones, la necesidad de crear espacios en que deliberadamente la premisa sea "lo único que quiero es que me digan que lo que piensas está mal. Entonces nadie se siente intimidado porque ese es el juego".

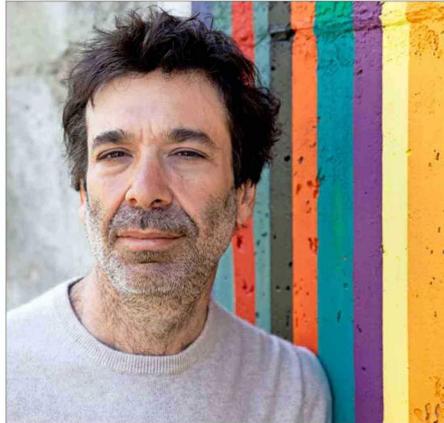
Lo anterior, agrega, requiere crear una cultura en la cual el desafío intelectual no sea tomado como un agravio, sino como un regalo. "Los griegos advertían que el contrario del amigo no es el enemigo, sino el adúlador, aquel que siempre te dice lo que quieres escuchar. Entonces, es característica de un buen líder tener esa capacidad de entender que muchas veces la gente más valiosa es la que tiene la integridad de decirte que cree que estás equivocado cuando estás equivocado".

### El perfil psicológico del influencer en las redes sociales

—Si para una conversación fructífera son necesarios espacios más pequeños, ¿qué pasa con las redes sociales?

"Así como hay buenos ambientes para la conversación, también hay ciertos ambientes que no son propicios, y las redes sociales claramente no lo son. Son un sitio en el cual hay muchísima intimidación, en el cual la gente que habla es la que tiene, en general, menos miedo a la agresión pública, que es un cierto tipo de perfil psicológico.

Históricamente, siempre ha habido un criterio de selección para los líderes políticos, los líderes empresariales (...). Por ejemplo, se dice con cierta nostalgia que ya no existen los estadistas como Churchill, que eran más comedidos, que muchas ve-



Mariano Sigman,  
neurocientífico  
argentino.

ces eran más dubitativos. Ese tipo de personajes hoy en las redes sociales no sobrevive ni tres días. Vemos un mecanismo un poco darwiniano de selección de líderes con un perfil psicológico bastante particular: gente que tiene la piel muy dura, una personalidad muy explosiva y confrontativa, o que tiene vocación de que se hable mucho de ellos, no importa si bien o mal.

Es una de las razones que, creo, hace que las redes sociales hayan contaminado el mecanismo de quién está dispuesto a presentarse y quién no.

—Las empresas, los políticos están escuchando cada vez más a las redes sociales, ¿cómo se puede ponderar lo que ahí ocurre?

"Hoy, en gran medida, tener seguidores en redes sociales da un poder y genera mucha fascinación. Y la palabra que aparece por todos lados es la del *influencer*. Y las editoriales, las empresas se acercan a ellos para pedirles que escriban libros, que usen sus productos. ¿Por qué? Porque es gente que tiene una llegada directa a un público muy grande, y eso da una cuota de poder (...). No hay nada nuevo en eso, pero tiene un riesgo asociado a un fenómeno psicológico muy conocido que se llama el efecto aura, suponer que al que le va muy bien en

una disciplina es alguien que tiene atribución para hablar esencialmente sobre cualquier tema. Y eso es un problema enorme, hasta de salud para los adolescentes, porque justamente, como genera tanta fascinación, admiran al que tiene no sé cuántos seguidores, se vuelven locos por los *likes*, y hacen cosas desde tomarse fotos en lugares donde no tendrían que tomárselas, mostrarse de una manera en que no deberían mostrarse, decir cosas que no piensan, hasta ofender a otros. Es decir, empieza una cultura en la cual el deseo de seguidores y adquirir prominencia en las redes sociales es tan fuerte que empieza a obnubilar el resto de los registros".

### IA: "Lo humano es mucho menos bello de lo que pensamos"

—En su último libro aborda los desafíos de la inteligencia artificial. ¿Es una ayuda o una amenaza para la conversación?

"La inteligencia artificial, tal como la conocemos, existe hace bastante tiempo. La razón por la cual explota como un tema mediático es precisamente porque se puso a hablar, y empieza a decirte muchas gracias, te propongo esto, cómo te sientes... y aparece una pregunta interesante: ¿dónde está el reducto de lo humano?

Hay estudios clínicos que, por ejemplo, ponen a 100 personas con algún problema de salud mental a conversar a través de un chat; 50 de esas personas hablan con un médico y 50 con un programa. Después, esas conversaciones se mezclan y se evalúan en un montón de dimensiones (...) resulta que en muchos casos la conversación con programas es evaluada como si fuese más humana que las que se han tenido efectivamente con los humanos. Y empezamos a confundirnos porque nos damos cuenta de que a veces no somos tan humanos como pensamos.

Uno utiliza todo el tiempo el adjetivo humano pensando que es una persona sensible, atenta, que es buena. Pero lo humano no es siempre así, lamentablemente es mucho menos bello de lo que pensamos.

Entonces, el mejor lugar que tiene la inteligencia artificial, ojalá sea ese, es justamente por contraste mostrar nuestras propias falencias, empujarnos a ser humanos en el sentido en que nos referimos cuando decimos que alguien es humano".