LABORA
LABORATORIO DE IDEAS SOBRE DERECHOS LABORALES

Que te convenzan con razones

Guía sencilla para reconocer falsas argumentaciones y responder en la vida sindical.



Ingrid Paulina Hernández
Marla Pamela Garibay Mancera
Gabriel Gutiérrez González

Que te convenzan con razones

Falacias y falsas argumentaciones
en la vida sindical

Guía para personas afiliadas a un sindicato

Quince falacias con ejemplos y formas de responder

Índice

Presentación 1
1 Antes de empezar 2
2 Cómo reconocer una buena razón 3
3 Falacias que aparecen en los debates sindicales 5
- 1 Atacar a la persona 5
- 2 Dar algo por cierto porque lo dice una autoridad 6
- 3 Creer que la mayoría siempre tiene razón 7
- 4 Defender algo porque siempre se ha hecho así 8
- 5 Presentar solamente dos caminos 9
- 6 Cambiar lo que la otra persona dijo 10
- 7 Generalizar con pocos casos 11
- 8 Confundir coincidencia con causa 12
- 9 Anunciar una cadena inevitable de desgracias 13
- 10 Usar una amenaza como argumento 14
- 11 Responder tú también 16
- 12 Dar algo por probado porque nadie lo ha desmentido 17
- 13 Repetir la afirmación como si fuera una explicación 18
- 14 Cambiar de tema para evitar una respuesta 19
- 15 Mostrar solamente los datos que convienen 21

4 Cómo responder sin convertir la conversación en una pelea 23
5 No todo desacuerdo es una falacia 25
6 Situaciones de la vida sindical para practicar 27
7 Una guía para tener a la mano 31

Presentación

En una asamblea y en general en la vida sindical se toman decisiones que afectan la vida de muchas personas. Se discuten horarios, cuotas, apoyos, formas de organización y asuntos que preocupan a quienes trabajan. Para decidir hace falta escuchar propuestas y conocer las razones que las sostienen. Cuando la conversación se llena de descalificaciones o de afirmaciones sin respaldo, cuesta entender qué se está resolviendo y por qué.

Reconocer las falacias ayuda a centrar debidamente los debates. Permite advertir cuándo una pregunta quedó sin respuesta, cuándo se está juzgando a una persona en lugar de revisar su propuesta o cuándo una costumbre se presenta como explicación suficiente. Con ello podemos regresar al asunto que necesita atención y pedir la información necesaria para discutirlo. Una reunión aprovecha mejor su tiempo cuando quienes participan saben qué se afirma y con qué se pretende demostrar.

La palabra falacia puede parecer complicada. Se refiere a una manera de argumentar que parece convincente, pero cuyas razones no sostienen bien lo que se afirma. A veces se usa para desviar una discusión. Otras veces aparece por prisa, enojo o falta de cuidado al hablar. Nadie está libre de cometerla, por mucha experiencia o preparación que tenga.

Este libro está dirigido a las personas afiliadas a un sindicato. Sus ejemplos nacen de situaciones que pueden reconocerse en reuniones, conversaciones de trabajo y mensajes de grupo. Las escenas son inventadas y sirven para explicar cada caso. No hacen referencia a un sindicato ni a una persona en particular.

Aprender a revisar argumentos exige escuchar con atención y estar dispuestos a corregir nuestras propias palabras. También exige dar espacio a quien necesita más tiempo para explicar una idea. Una persona puede hablar con sencillez y ofrecer buenas razones. Otra puede expresarse con mucha seguridad y dejar sin responder lo que se le preguntó.

En las páginas siguientes explicamos cómo reconocer una falacia y cómo responder de manera concreta. Las respuestas propuestas pueden adaptarse al modo de hablar de cada quien. Su utilidad está en ayudar a que la conversación avance y en evitar que una diferencia se convierta en una disputa personal.

Queremos que este libro ayude a sostener debates donde las preguntas reciban respuesta y las decisiones puedan explicarse a quienes vivirán sus consecuencias. Para eso hace falta revisar tanto las palabras de la dirigencia como las de cualquier persona afiliada, incluidas las nuestras. Cuando se presentan razones que pueden examinarse, hay mejores condiciones para participar y llegar a acuerdos con conocimiento de lo que está en juego.

Ingrid Paulina Hernández Valverde

Marla Pamela Garibay Mancera

Gabriel Gutiérrez González

D.R. © Gabriel Gutiérrez González. Octubre, 2026

1 Antes de empezar

Qué es una falacia

Al argumentar tratamos de mostrar por qué debería aceptarse una afirmación. Por ejemplo, alguien propone cambiar la hora de una reunión y explica que el horario actual coincide con la salida de un turno. Esa explicación permite revisar si el cambio ayudaría a participar. Hay una propuesta y una razón relacionada con ella.

Una falacia aparece cuando las razones ofrecidas no sostienen bien la conclusión, aunque a primera vista lo parezca. Si una compañera pide cambiar la hora y alguien contesta que ella siempre se queja, la respuesta deja pendiente lo que importa: si el horario dificulta la asistencia. La opinión sobre su carácter no resuelve esa pregunta.

Las falacias pueden ser fáciles de aceptar porque recurren a algo que ya sentimos o creemos. Nos agrada quien habla, desconfiamos de otra persona o tenemos mucho apego a una forma de trabajar. Esas experiencias influyen en cómo escuchamos. Conviene advertirlo para revisar con el mismo cuidado una propuesta que nos gusta y otra que nos incomoda.

Una mala razón puede acompañar una conclusión verdadera

Supongamos que alguien dice: “La reunión es mañana porque todos lo están diciendo”. Puede ocurrir que la reunión sí sea mañana. Sin embargo, que muchas personas repitan la fecha no basta para comprobarla. La convocatoria o una confirmación de quien organiza permitirían verificar el dato.

Esto importa al responder. Detectar una falacia no demuestra, por sí solo, que todo lo dicho sea falso. Lo que permite señalar es que esa razón resulta insuficiente. Después habrá que revisar si existen otros datos que sostengan la afirmación. Una respuesta cuidadosa sería: “Puede ser que la reunión sea mañana; confirmemos la fecha en la convocatoria”.

También hay que distinguir un dato equivocado de una falacia. Decir por error que una actividad será el jueves cuando será el viernes puede ser una confusión de fechas. La falacia se refiere al modo de justificar una afirmación. En una conversación pueden presentarse ambos problemas y conviene atender cada uno.

Revisar lo que escuchamos y lo que decimos

Cuando una respuesta nos parece inadecuada, podemos empezar por pedir una explicación. Quizá faltó un dato o entendimos mal. Preguntar “¿cómo se relaciona eso con la propuesta?” permite aclararlo sin atribuir de inmediato una mala intención. Si la explicación sigue sin sostener lo afirmado, podremos señalar dónde está la dificultad.

Decir “eso es una falacia” rara vez alcanza para resolver una discusión. Hace falta explicar qué parte del razonamiento falla. Quien escucha debe poder entender por qué hablar del carácter de una compañera deja sin examinar el horario de una reunión. El nombre de la falacia sirve para reconocerla; la explicación permite discutirla.

El mismo cuidado se aplica a nuestras propias intervenciones. Podemos descubrir que defendimos una propuesta porque vino de alguien cercano o que rechazamos otra antes de conocerla. En ese caso basta con corregir: “Lo que dije no explica mi posición. Voy a plantear las razones”. Rectificar deja abierta la posibilidad de entendernos.

2 Cómo reconocer una buena razón

Precisar lo que se propone

Antes de discutir una idea conviene saber qué significa. “Necesitamos mejorar las reuniones” expresa una preocupación, pero todavía deja muchas dudas. ¿Se propone reducir su duración, cambiar el horario, enviar la información con anticipación o permitir la participación a distancia? Cada posibilidad responde a un problema diferente.

Una propuesta más clara sería: “Sugiero que el orden del día se comparta tres días antes de cada reunión para que las personas afiliadas puedan preparar sus preguntas”. Así es posible revisar el plazo, la forma de envío y el trabajo que implica. También se puede preguntar si tres días bastan o si haría falta otro tiempo.

Precisar la propuesta evita discutir algo que nadie planteó. Quien pide recibir información antes de una reunión no está diciendo, por ese solo hecho, que quiera retrasar las decisiones. Si tenemos dudas sobre lo que pretende, podemos preguntarlo antes de responder.

Preguntar en qué se basa

Una razón necesita relación con lo que se intenta sostener. Para justificar un cambio de horario sirven datos sobre los turnos y dificultades de asistencia. La popularidad de quien lo propone aporta poco para saber si las personas podrán llegar a la reunión.

Imaginemos un registro con veinte ausencias. Esa cifra permite saber cuántas personas faltaron, pero todavía no explica los motivos. Para conocerlos podría ser necesario preguntar a quienes no asistieron. Si varias mencionan que estaban trabajando, tendremos información para revisar el horario. Aun así, habría que saber si la alternativa propuesta les permitiría acudir.

La experiencia de una persona también puede aportar información. Una compañera conoce su turno, el tiempo que tarda en trasladarse y las dificultades que encuentra. Su testimonio merece atención. Si queremos saber qué ocurre con toda la afiliación, necesitaremos escuchar a más personas o consultar registros que ayuden a conocer el alcance del problema.

Revisar de dónde viene la información

Un mensaje reenviado puede contener un dato correcto, pero conviene averiguar su origen antes de usarlo para decidir. Una fotografía de un aviso puede estar recortada o corresponder a otra fecha. Es razonable pedir el documento completo y confirmar a qué personas o actividad se refiere.

Lo mismo ocurre con las cifras. Si se informa que la participación aumentó, hace falta saber qué se está comparando. Pasar de diez a veinte asistentes es un aumento, pero para valorar su alcance ayuda conocer cuántas personas fueron convocadas y en qué condiciones se celebró cada reunión. Los números necesitan contexto para que podamos interpretarlos.

Pedir esa información debe guardar relación con la decisión. Si estamos eligiendo una hora para una charla, quizá basten las respuestas de quienes asistirán. Si se propone un gasto importante, se necesitarán más detalles para valorar su utilidad y su costo. La revisión debe ayudar a resolver el asunto, sin convertir cada conversación en una investigación interminable.

Explicar cómo se llega a la conclusión

Incluso un dato comprobado puede usarse para llegar a una conclusión que no se desprende de él. Si una reunión tuvo poca asistencia, todavía no sabemos si las personas perdieron interés en el sindicato. Tal vez hubo un cambio de turno, un aviso tardío o dificultades para trasladarse. Hay que revisar las posibles explicaciones antes de elegir una.

Una buena razón muestra la relación entre lo que sabemos y lo que proponemos hacer. También reconoce lo que sigue pendiente. Alguien puede decir: “Varias personas faltaron por el horario; propongo consultar dos alternativas antes de cambiarlo”. Esa intervención permite avanzar sin dar por resuelto lo que todavía hace falta averiguar.

Durante un debate podemos preguntar: “¿Qué sabemos hasta ahora y qué nos falta conocer para decidir?”. La respuesta ayuda a ordenar la conversación. Algunas diferencias se aclaran al revisar información. Otras permanecen porque las personas dan distinto peso al costo, al tiempo o a las necesidades que se intenta atender. Es posible discutir esas prioridades con razones, aunque no todas las personas lleguen a la misma conclusión.

3 Falacias que aparecen en los debates sindicales

1 Atacar a la persona

Esta falacia consiste en descalificar a quien habla para evitar revisar lo que está diciendo. Puede dirigirse a su carácter, su edad, su forma de hablar o alguna diferencia que tuvo con otras personas. El ataque pretende que su propuesta pierda valor antes de examinarla.

Sucede, por ejemplo, cuando una persona pregunta por un gasto y recibe como respuesta que es conflictiva. Aunque hubiera discutido en otras ocasiones, seguiría pendiente explicar el gasto. La historia personal de quien pregunta no sustituye esa información.

Un ejemplo en la reunión

Lucía propone cambiar la hora de las reuniones porque varias compañeras terminan su turno cuando la sesión ya empezó. Explica que ha hablado con ellas y ofrece consultar otros horarios. Antes de revisar la propuesta, un compañero interviene: “No le hagan caso. Lucía siempre encuentra algo de qué quejarse”.

La intervención invita a juzgar a Lucía. No explica si el horario permite asistir ni si existe una alternativa mejor. Incluso las personas que han tenido dificultades con ella necesitan conocer las razones de la propuesta para valorarla.

La respuesta podría ser: “Estamos revisando si el horario deja fuera a algunas compañeras. ¿Qué dificultad tendría consultar otras horas?”. Con esa pregunta se precisa el asunto y se pide una objeción relacionada con él.

Cómo responder

Si recibimos el ataque, podemos señalar brevemente que el comentario personal deja pendiente la propuesta. Por ejemplo: “Podemos tener diferencias. Mi pregunta es si este horario permite que asistan quienes salen del turno de la tarde”. No hace falta responder a cada descalificación ni repasar todos los conflictos anteriores.

Quien presencia la discusión también puede intervenir: “Escuchemos la propuesta completa y después revisemos sus ventajas y dificultades”. Esto ayuda a que la persona cuestionada no tenga que defenderse sola mientras el tema queda relegado.

Conviene evitar devolver el ataque. Contestar “tú eres quien siempre se queja” prolonga la disputa personal. Si aparecen insultos o no se permite continuar, se puede pedir a quien conduce la reunión que ordene las intervenciones y precise cuál es la pregunta pendiente.

Cuándo sí importa la conducta de alguien

La conducta de una persona puede ser relevante cuando el asunto que se examina se refiere precisamente a ella. Si se revisa quién cumplió una tarea, importan las actuaciones relacionadas con ese encargo. Si se valora un informe, también puede ser necesario aclarar un interés que influya en su elaboración. Para ello hacen falta hechos concretos y oportunidad de explicar lo ocurrido.

La pregunta útil es si la información sobre la persona ayuda a resolver lo discutido. Decir que alguien habla con dificultad no demuestra que su propuesta sea mala. Mostrar que el presupuesto presentado contiene una suma incorrecta sí permite cuestionar ese presupuesto. En el segundo caso se revisa una razón que las demás personas pueden comprobar.

2 Dar algo por cierto porque lo dice una autoridad

En la vida sindical recurrimos a personas que tienen experiencia o conocimientos que necesitamos. Es razonable escuchar a quien conoce un procedimiento o lleva tiempo realizando una tarea. La dificultad aparece cuando el cargo o el prestigio se presentan como prueba suficiente y se pretende cerrar cualquier pregunta.

Un argumento como “lo dijo el dirigente y con eso basta” no permite conocer por qué debería aceptarse la afirmación. Un cargo da responsabilidades, pero no vuelve acertada cada opinión de quien lo ocupa. También una persona con mucha experiencia puede equivocarse o hablar de un asunto que necesita revisar.

Un ejemplo al organizar una actividad

Durante la preparación de un encuentro de formación, alguien pregunta si el salón propuesto tiene capacidad para todas las personas convocadas. La respuesta es: “El secretario dijo que es el lugar adecuado. Él sabe lo que hace”.

El secretario puede tener buenas razones para elegirlo. Tal vez conoce el salón y ya confirmó su capacidad. Sin embargo, la respuesta no ofrece esa información. Lo que se necesita saber es cuántas personas caben y cuántas se espera recibir.

Una forma de responder sería: “Seguramente puede explicarnos la elección. ¿Cuántos lugares tiene el salón y cuántas personas están convocadas?”. La pregunta permite revisar el dato sin discutir el valor personal de quien tomó la decisión.

Cómo responder

Podemos reconocer la experiencia de alguien y pedir el fundamento de lo que afirma. Por ejemplo: “Su experiencia nos ayuda. ¿Qué información tomó en cuenta para llegar a esa conclusión?”. Si se cita un documento, conviene conocer cuál es y qué parte respalda la respuesta.

También importa saber si la persona está hablando dentro de un campo que conoce. Alguien puede tener mucha experiencia al negociar horarios y necesitar apoyo para valorar un presupuesto de reparación. Preguntar por el conocimiento relacionado con ese asunto ayuda a buscar la orientación adecuada.

Cuando hay opiniones diferentes de personas conocedoras, conviene comparar sus explicaciones. Podemos revisar si utilizaron la misma información y si estaban respondiendo a la misma pregunta. Contar cargos o años de antigüedad no basta para aclarar por qué difieren.

Confiar con razones

Consultar a una persona preparada y tomar en cuenta su valoración puede ser una buena forma de informarnos. No necesitamos convertirnos en especialistas para cada decisión. Podemos preguntar qué revisó, en qué se basa y qué límites tiene su respuesta.

La falacia aparece cuando se usa la autoridad para reemplazar esas razones o para impedir su examen. Una explicación como “elegimos este salón porque tiene ciento veinte lugares y esperamos ochenta asistentes” ofrece algo que se puede comprobar. Si el dato se confirma y el lugar responde a las demás necesidades, habrá razones para aceptar la elección.

3 Creer que la mayoría siempre tiene razón

Que muchas personas compartan una opinión puede ser importante para conocer sus preferencias. Sin embargo, la cantidad de personas que la repite no demuestra por sí sola que sea verdadera. Un rumor puede circular ampliamente y seguir sin comprobarse.

Esta falacia aparece en frases como “todos lo saben” o “si tanta gente lo dice, debe ser cierto”. A veces ni siquiera conocemos cuántas personas sostienen la afirmación ni de dónde obtuvieron la información. La repetición termina dando apariencia de prueba a algo que nadie ha verificado.

Un ejemplo en el grupo de mensajes

En un grupo de WhatsApp empieza a circular que una actividad de capacitación fue cancelada. Varias personas reenvían el mensaje y otras comentan que ya no asistirán. Cuando alguien pide confirmarlo, recibe esta respuesta: “Ya lo dijeron en todos los grupos. ¿Qué más necesitas?”.

Es posible que la actividad sí se haya cancelado. También puede ocurrir que todos los mensajes provengan de una sola publicación equivocada. El número de reenvíos no permite distinguir entre esas posibilidades.

La respuesta podría ser: “Puede ser correcto. Confirmemos con quienes organizan antes de avisar que se canceló”. Si todavía no hay confirmación, se puede comunicar que el dato sigue pendiente de verificar. Así se evita presentarlo como un hecho resuelto.

Cómo responder

Conviene preguntar por la información original: “¿Quién emitió el aviso y dónde podemos consultarlo completo?”. Si se trata de una opinión, podemos reconocer que muchas personas la comparten y después revisar sus razones. Una preocupación extendida merece atención, aunque todavía haga falta comprobar la explicación que se le atribuye.

Por ejemplo, muchas personas pueden sentir que un trámite tarda demasiado. Esa experiencia invita a revisar los tiempos y los obstáculos. Para afirmar que una persona concreta está causando los retrasos se necesita información adicional. El malestar compartido no demuestra por sí solo esa responsabilidad.

También debemos cuidar las expresiones que usamos. “Varias personas comentaron lo mismo” dice algo distinto de “toda la afiliación piensa así”. Si desconocemos cuántas personas fueron consultadas, es mejor reconocerlo antes de hablar en nombre de todas.

Lo que una votación permite decidir

Las votaciones tienen una función en la organización colectiva. Permiten tomar acuerdos sobre asuntos que corresponde decidir mediante ese procedimiento. Si la mayoría elige una fecha para una actividad, el resultado expresa la opción aprobada conforme a las reglas aplicables. No hace falta tratar esa preferencia como una verdad que todas las personas deban compartir.

Otra cosa sería votar para demostrar cuántos lugares tiene un salón o cuál es la fecha escrita en una convocatoria. Esos datos se verifican consultando la información correspondiente. Antes de votar una propuesta conviene que los hechos en que se apoya estén claros. Así las personas pueden elegir con mayor conocimiento, incluso si finalmente prefieren opciones distintas.

4 Defender algo porque siempre se ha hecho así

Las costumbres guardan experiencia. Algunas formas de organización han funcionado durante años y merecen conservarse por sus resultados. Para valorar una práctica hace falta explicar qué utilidad tiene y si sigue respondiendo a las necesidades actuales. Su antigüedad, por sí sola, no resuelve esas preguntas.

Esta falacia aparece cuando la frase “siempre se ha hecho así” se utiliza para dar por terminada la discusión. Se toma la repetición de una práctica como motivo suficiente para mantenerla, aunque alguien haya señalado una dificultad concreta.

Un ejemplo al revisar los informes

Una compañera propone compartir el informe de actividades antes de la asamblea. Explica que, si las personas lo reciben con tiempo, podrán leerlo y preparar sus preguntas. Otra persona responde: “Aquí siempre se ha leído el informe el mismo día. No tenemos por qué cambiar”.

La respuesta explica cómo se ha trabajado, pero deja pendiente si esa forma permite conocer el contenido con suficiente tiempo. Tal vez existan razones para mantenerla o dificultades para enviar el informe antes. Hace falta exponerlas para poder compararlas con la propuesta.

Se podría responder: “Conozcamos qué ventajas tiene hacerlo el mismo día y qué necesitaríamos para compartirlo antes. Así podremos decidir si conviene cambiar”. La pregunta reconoce la práctica existente y abre la revisión de sus resultados.

Cómo responder

Ayuda preguntar qué problema resolvía la costumbre cuando empezó. Quizá el informe se leía en la reunión porque no había una forma sencilla de distribuirlo. Conocer ese motivo permite revisar si las condiciones siguen siendo las mismas o si ahora existen otras posibilidades.

También conviene preguntar a quiénes les funciona la práctica y quiénes encuentran dificultades. Una forma de convocar puede servir a quienes acuden diariamente a una oficina y dejar sin información a personas que trabajan en otros lugares. Esa diferencia merece examinarse aunque durante años se haya usado el mismo medio.

Si hay incertidumbre, puede proponerse una prueba con un alcance definido. Por ejemplo, compartir anticipadamente el siguiente informe y preguntar después si ayudó a la lectura y a las intervenciones. La propuesta debe explicar quién preparará el envío y cómo llegará a quienes no utilizan el medio elegido.

Conservar también requiere razones

El paso del tiempo no demuestra que una práctica sea mala. Rechazarla solamente por ser antigua sería otro juicio insuficiente. Puede conservarse porque facilita la participación, cuesta menos o ha resuelto un problema de manera satisfactoria. Esas razones permiten discutir su utilidad.

Una propuesta nueva también necesita explicar qué mejoraría y qué trabajo implica. Cambiar por cambiar puede traer dificultades que vale la pena prever. Lo que ayuda al debate es comparar las opciones con información sobre sus resultados, sus costos y las personas a quienes afectan. Así se puede conservar una práctica o modificarla por motivos que las demás personas tengan oportunidad de conocer.

5 Presentar solamente dos caminos

Esta falacia consiste en presentar dos opciones como si fueran las únicas posibles, aunque existan otras. Con frecuencia una de ellas se describe como leal o responsable y la otra como una falta de compromiso. Esa forma de plantear el asunto puede presionar a las personas para que acepten algo sin revisar sus detalles.

En la vida sindical puede aparecer cuando se exige apoyar una propuesta completa o quedar señalado como contrario a la organización. Se deja fuera la posibilidad de respaldar su propósito y proponer cambios en la forma de llevarlo a cabo.

Un ejemplo al preparar una movilización

Se propone realizar una concentración. Una persona afiliada pregunta por el horario, los traslados y las condiciones de participación. Antes de que se revisen esos puntos, alguien responde: “O apoyas el plan como está o estás del lado de quienes no quieren que el sindicato actúe”.

La respuesta obliga a elegir entre dos posiciones que no recogen lo planteado. La persona puede estar de acuerdo con actuar y considerar que el horario propuesto dejaría fuera a una parte de la afiliación. También puede necesitar información para decidir si participará.

Una respuesta sería: “Estoy preguntando cómo se organizará la actividad. Podemos revisar el horario y los traslados antes de decidir sobre el plan completo”. Con ello se vuelve al asunto que quedó pendiente.

Cómo responder

Primero conviene identificar qué decisión se está pidiendo. ¿Se discute el propósito de la actividad, su fecha o la forma de organizarla? Si se mezclan esos puntos, puede parecer que cuestionar un detalle equivale a rechazar todo. Separarlos permite saber dónde existe acuerdo y dónde hace falta seguir conversando.

Después podemos preguntar: “¿Qué otras opciones tenemos para alcanzar el mismo propósito?”. Tal vez sea posible modificar una parte, realizar una consulta o revisar la propuesta después de obtener información. No todas las alternativas serán viables; hay que explicar qué requeriría cada una.

Si el tiempo es limitado, se puede precisar qué debe resolverse en ese momento y qué puede quedar para después. Ampliar las opciones no significa posponer cualquier decisión. Significa comprobar que la elección presentada responde al problema y que no se han descartado posibilidades sin examinarlas.

Cuando de verdad hay dos opciones

Algunas decisiones sí tienen dos resultados posibles. Una propuesta concreta puede aprobarse o rechazarse conforme al procedimiento correspondiente. Para afirmar que hay una falacia hace falta mostrar qué alternativa relevante se dejó fuera o qué diferencia se está ocultando.

También importa explicar qué significa cada opción. Rechazar una fecha no equivale necesariamente a rechazar toda actividad. Antes de decidir conviene aclarar qué se somete a consideración y cuáles serían los efectos de cada resultado. Si la conversación permite hacer esas preguntas, las personas podrán expresar su posición sobre la propuesta que realmente se está discutiendo.

6 Cambiar lo que la otra persona dijo

Esta falacia aparece cuando alguien modifica una idea y responde a esa versión, en lugar de atender lo que realmente se planteó. Puede exagerarla, quitarle una condición importante o atribuirle una intención que la otra persona no expresó. La discusión termina girando alrededor de una propuesta que nadie hizo.

Sucede cuando pedir que se revise un gasto se convierte en "querer impedir que el sindicato trabaje" o cuando proponer otro horario se presenta como "querer que se cancelen las reuniones". La versión modificada suele despertar más rechazo y resulta más fácil de atacar. Mientras se discute esa versión, la pregunta original sigue pendiente.

A veces la deformación nace de un malentendido. Una persona escuchó solamente una parte, interpretó una palabra de otro modo o creyó que se estaba proponiendo algo más amplio. Antes de atribuir una intención conviene aclarar qué se dijo. La respuesta posterior permitirá saber si la confusión quedó resuelta o si se insiste en discutir algo distinto.

Un ejemplo al revisar los apoyos

Javier propone que se expliquen los criterios para entregar apoyos de capacitación. Quiere saber cómo se elige entre las solicitudes cuando el dinero disponible no alcanza para todas. Dice que conocer los criterios ayudaría a preparar las solicitudes y a entender las decisiones.

Una compañera responde: "Lo que Javier quiere es que se quiten los apoyos. Si le hacemos caso, nadie va a poder capacitarse". Varias personas empiezan a defender la importancia de la capacitación. El debate se desvía hacia la conveniencia de conservar los apoyos, aunque Javier no había propuesto eliminarlos.

La diferencia puede aclararse así: "Mi propuesta es conocer los criterios que se usan para asignar los apoyos. ¿Se pueden explicar esos criterios?". Esa respuesta recupera el contenido de la intervención sin entrar a discutir la intención que se le atribuyó.

Cómo responder

Ayuda volver a expresar la propuesta en una frase breve. Si la intervención original fue larga, podemos precisar qué parte se somete a discusión. Por ejemplo: "Estoy pidiendo que se informe cómo se elige entre las solicitudes". Después conviene preguntar qué objeción existe respecto de ese punto.

Si hay un texto escrito, se puede revisar el párrafo completo. Una frase aislada puede perder una condición que cambia su sentido. "Revisar el apoyo cuando no se cumplan los requisitos" significa algo distinto de "quitar todos los apoyos". Leer lo que está escrito permite resolver la diferencia antes de seguir discutiendo.

Quien conduce la reunión puede pedir a la persona que presentó la idea que confirme su alcance. También puede ordenar el intercambio: "Primero resolvamos si se explicarán los criterios; cualquier propuesta de eliminar apoyos tendría que plantearse por separado". Así las personas saben qué cuestión están revisando.

No siempre hace falta repetir toda la explicación. Si la propuesta ya quedó clara y la versión deformada vuelve a aparecer, basta con señalar la diferencia y pedir que se responda al planteamiento concreto. Discutir una y otra vez algo que no se propuso consume el tiempo que necesita el asunto original.

Una consecuencia posible también se puede discutir

Otra persona puede advertir que una propuesta tendría efectos que quien la presentó no había considerado. Esa observación merece escucharse cuando explica la relación. Si compartir un documento requiere trabajo adicional, por ejemplo, se puede preguntar quién lo preparará y en cuánto tiempo estará disponible.

La dificultad aparece al atribuir como intención algo que solamente se supone o al cambiar el contenido de la idea. Podemos decir "me preocupa que este procedimiento retrase las entregas" y explicar el motivo. Afirmar "tú quieres impedir que se entreguen los apoyos" exige algo más que esa preocupación. Separar la propuesta de las consecuencias que se temen permite examinar ambas sin confundirlas.

7 Generalizar con pocos casos

Esta falacia consiste en sacar una conclusión demasiado amplia a partir de información que no alcanza para sostenerla. Se observa lo que hicieron algunas personas y se afirma que todas actúan de la misma manera. También ocurre cuando una experiencia aislada se toma como explicación de lo que sucede siempre.

Una expresión como "nadie atiende", "todos llegan tarde" o "a los jóvenes no les interesa participar" puede parecer una descripción del problema. Para saber si lo es, necesitamos conocer qué hechos la respaldan y hasta dónde permiten llegar. Las palabras que abarcan a todo un grupo requieren información sobre ese alcance.

Un ejemplo después de dos solicitudes

Raúl pidió orientación a dos personas delegadas y no recibió respuesta en el tiempo que esperaba. En una reunión cuenta lo ocurrido y concluye: "Los delegados nunca atienden a nadie. Tener delegados no sirve para nada".

Hay dos solicitudes que necesitan revisión. Conviene averiguar cuándo se presentaron, qué atención requerían y por qué no hubo respuesta. Sin embargo, esos dos casos todavía no muestran cómo trabaja toda la representación ni qué ocurre con las demás solicitudes.

Una respuesta puede reconocer el problema y precisar el alcance: "Revisemos qué pasó con tus solicitudes. Para saber si ocurre con más personas, necesitamos conocer otros casos y los registros de atención". Así se atiende lo sucedido sin convertir una experiencia limitada en una descripción de todo el sindicato.

Cómo responder

La primera pregunta puede ser: "¿A cuántos casos te refieres?". Después interesa saber cómo se conocieron. Escuchar a quienes acudieron con una queja aporta información sobre sus dificultades. Si queremos valorar el funcionamiento general de un servicio, también habrá que revisar las solicitudes que sí fueron atendidas y las que siguen pendientes.

El número de casos ayuda, pero también importa cómo se eligieron. Si preguntamos únicamente a quienes asisten a una reunión matutina, sus respuestas no bastan para conocer las dificultades de las personas del turno nocturno. Aunque respondan muchas personas, faltaría escuchar a una parte relevante de la afiliación.

Podemos ajustar nuestras palabras a lo que sabemos. Decir "en las dos solicitudes que presenté no recibí respuesta" permite identificar hechos que se pueden revisar. Afirmar "nadie recibe

atención” amplía la conclusión y requiere más información. Hablar con precisión facilita que otras personas aporten datos sin sentir que se está negando su experiencia.

Si aparecen nuevos casos, conviene examinarlos antes de volver a concluir. Puede descubrirse un problema en una oficina, en un horario o en cierta clase de solicitudes. Conocer dónde se concentra la dificultad permite proponer una corrección más útil que atribuir la misma conducta a todas las personas.

Un solo caso puede requerir atención

Señalar una generalización no debe usarse para restar importancia a una queja. Una persona pudo haber recibido un trato inadecuado y necesitar una respuesta, aunque nadie más haya pasado por lo mismo. La necesidad de atender ese caso y la afirmación de que ocurre en todas partes son asuntos que deben revisarse con su propio alcance.

También un caso aislado puede servir como aviso de una dificultad mayor. Si se perdió una solicitud, vale la pena revisar cómo se reciben y conservan las demás. Todavía no sabemos cuántas podrían estar en la misma situación, pero tenemos un motivo concreto para averiguarlo.

En ocasiones se necesita decidir antes de contar con toda la información. Podemos tomar una medida provisional y explicar por qué: “Revisaremos estas dos solicitudes y, mientras conocemos las demás, confirmaremos por escrito la recepción de las nuevas”. La medida responde a un problema identificado sin dar por demostrada una falla general.

8 Confundir coincidencia con causa

Cuando dos cosas ocurren cerca una de la otra, es fácil pensar que una provocó la otra. A veces sucede así. La falacia aparece cuando damos esa relación por comprobada solamente porque los hechos coincidieron o porque uno ocurrió después del otro.

En un sindicato pueden cambiar varias cosas al mismo tiempo. Entra una nueva representación, se abre un medio para recibir solicitudes o se modifica la forma de registrar los asuntos. Si después aumenta una cifra, hace falta averiguar qué explica el cambio. La cercanía entre las fechas sirve para empezar a investigar, pero no resuelve la pregunta.

Un ejemplo con el buzón de quejas

El sindicato abre un buzón para recibir quejas sobre las condiciones de trabajo. Durante el mes siguiente se registran más reportes que antes. En una reunión alguien afirma: “Desde que abrimos el buzón hay más problemas. El buzón está generando los conflictos y debemos cerrarlo”.

El aumento de reportes está a la vista. Lo que todavía necesita explicación es si aumentaron los problemas, si ahora resulta más fácil comunicarlos o si ocurrieron ambas cosas. Algunas quejas pueden referirse a hechos anteriores que no se habían puesto en conocimiento de la representación.

Se puede responder: “Sabemos que se recibieron más reportes. Revisemos cuándo ocurrieron los hechos y por qué medio se comunicaban antes de atribuir el aumento al buzón”. La respuesta permite conservar el dato y examinar la explicación que se le está dando.

Cómo responder

Ayuda preguntar cómo se supone que una cosa produjo la otra. En el ejemplo, sería necesario explicar de qué manera recibir un mensaje provoca el problema laboral descrito. Quizá haya una dificultad en la forma de manejar los reportes, pero habría que identificarla y mostrar qué pasó.

Después conviene revisar otras explicaciones. Tal vez se difundió mejor el medio de contacto, hubo un cambio de condiciones en un centro de trabajo o se acumularon asuntos de meses anteriores. No hace falta afirmar que alguna de esas posibilidades sea la correcta. Su existencia muestra por qué la primera explicación necesita comprobarse.

Las fechas y los registros pueden aclarar la situación. Si buena parte de los reportes describe hechos ocurridos antes de abrir el buzón, esos hechos no pudieron ser causados por su apertura. Si las quejas se concentran en un cambio posterior de organización del trabajo, conviene revisar ese cambio. La información permite descartar explicaciones y examinar otras.

También importa comparar lo mismo. Antes quizá se contaban solamente los asuntos presentados en una oficina y ahora se incluyen los mensajes recibidos por otras vías. Un aumento entre ambos registros podría deberse, en parte, a que cambió lo que se está contando. Para interpretar la cifra hay que conocer cómo se obtuvo.

Cuando hay razones para atribuir una causa

Una relación de causa necesita una explicación que pueda revisarse y datos que la respalden. Si una convocatoria se envió después de que comenzó la actividad y varias personas explican que por eso no asistieron, hay motivos para revisar el envío tardío como una causa de esas ausencias. Todavía habría que cuidar el alcance de la conclusión: quizá otras personas faltaron por motivos diferentes.

No todas las decisiones requieren un estudio complicado. A veces basta con comprobar fechas, escuchar a quienes estuvieron involucrados y revisar el recorrido de una solicitud. Lo importante es conocer por qué se atribuye el resultado a determinada acción, especialmente cuando de ello depende señalar una responsabilidad o cambiar una forma de trabajar.

La pregunta “¿qué nos permite afirmar que esto lo causó aquello?” ayuda a ordenar el debate. Si todavía falta información, se puede reconocer y acordar cómo obtenerla. Atribuir una causa demasiado pronto puede llevar a corregir algo que funcionaba y dejar intacto el problema que sí necesita atención.

9 Anunciar una cadena inevitable de desgracias

Esta falacia presenta una decisión como el comienzo seguro de una serie de consecuencias cada vez peores, sin explicar por qué tendría que ocurrir cada paso. El desenlace suele ser tan preocupante que las personas dejan de revisar la propuesta inicial.

Puede aparecer en una frase como “si aceptamos una observación, después cuestionarán todos los acuerdos y el sindicato terminará paralizado”. Entre recibir una observación y llegar a esa situación hay varios pasos que necesitan explicación. El hecho de imaginar la cadena no demuestra que sea inevitable.

Un ejemplo sobre las preguntas por escrito

Alma propone que, antes de una reunión, se reciban preguntas por escrito de las personas que no podrán asistir. Sugiere agrupar las que traten del mismo asunto y responderlas junto con las intervenciones de quienes estén presentes.

Otra persona rechaza la idea: “Si permitimos eso, la gente dejará de venir. Después nadie participará en las reuniones, ya no podremos tomar acuerdos y el sindicato se va a deshacer”. Con

esa respuesta, una propuesta sobre cómo recibir preguntas se convierte en el supuesto origen de la desaparición de la organización.

Una manera de contestar sería: "¿Qué nos hace pensar que recibir preguntas provocará que todas las personas dejen de asistir? Revisemos cómo funcionaría la propuesta y qué dificultades concretas podría tener". Así se examina el primer paso de la cadena antes de aceptar los demás.

Cómo responder

Conviene separar los acontecimientos que se presentan como seguros. En el ejemplo se afirma que recibir preguntas hará que la gente falte, que esas ausencias impedirán tomar acuerdos y que después desaparecerá la organización. Cada afirmación requiere sus propias razones. Si se dan por ciertas al mismo tiempo, resulta difícil advertir cuál necesita comprobarse.

Podemos preguntar qué experiencia respalda la predicción y si las condiciones son comparables. Que una reunión anterior haya tenido poca asistencia merece revisarse. Para relacionarla con las preguntas por escrito hace falta saber si ese medio se usó y qué otras circunstancias influyeron en la participación.

También se pueden proponer medidas para atender la dificultad que preocupa. Tal vez convenga recibir las preguntas hasta cierta fecha o establecer cuánto tiempo se dedicará a responderlas. Si se teme que el trabajo adicional rebase a quienes organizan, habrá que estimarlo. Un problema concreto permite discutir una medida concreta.

Cuando existen dudas razonables, puede acordarse una prueba limitada. En este caso se podría usar el medio en una reunión, registrar cuántas preguntas llegaron y revisar después si ayudó a participar. La prueba necesita un propósito y una forma de valorar sus resultados. Su utilidad depende de que las personas estén dispuestas a corregir lo que no funcione.

Advertir un riesgo puede ser necesario

Prever dificultades forma parte de la organización. Si una reunión durará una hora y se proponen cincuenta intervenciones de tres minutos, hay una razón comprobable para advertir que el tiempo no alcanzará. Las intervenciones requerirían ciento cincuenta minutos, sin contar las demás actividades. Esa observación permite ajustar el plan.

La falacia se presenta cuando se salta de una posibilidad a un desenlace que se anuncia como seguro, sin justificar lo que ocurriría en medio. Podemos hablar de un riesgo y explicar de qué depende. También podemos reconocer que una medida reduce ese riesgo, aunque no lo elimine por completo.

En una discusión conviene preguntar qué tan probable es el problema, por qué podría ocurrir y qué se puede hacer al respecto. A veces habrá razones para rechazar la propuesta. Otras veces bastará modificarla. El temor que produce el desenlace anunciado no debe cerrar el examen de esas posibilidades.

10 Usar una amenaza como argumento

Esta falacia busca que una persona acepte una afirmación, retire una pregunta o apoye una propuesta por miedo a sufrir una represalia. En lugar de explicar las razones de lo discutido, se anuncia una consecuencia desfavorable para quien no esté de acuerdo.

La amenaza puede expresarse de manera directa o mediante una insinuación: "Acuérdate de que después vas a necesitar ayuda". Aunque no se explique qué ocurrirá, la frase puede presionar a la

persona para que deje de intervenir. Esa presión no demuestra que la propuesta defendida sea correcta ni responde a la pregunta que estaba pendiente.

La conducta puede venir de quien dirige una reunión, de una autoridad del centro de trabajo o de otra persona afiliada. Importa examinar cómo se está usando el anuncio de una consecuencia y qué relación tiene con el asunto discutido.

Un ejemplo durante la revisión de un gasto

En una reunión se presenta el informe de una actividad. Teresa pregunta por qué el gasto final fue mayor que el presupuesto anunciado. Quiere conocer qué cambió y quién autorizó la diferencia.

Antes de que se expliquen los números, una persona le dice: “Si sigues haciendo esas preguntas, después no esperes que te ayudemos con tu asunto”. La respuesta vincula la atención que Teresa necesita con su disposición a guardar silencio. El gasto sigue sin aclararse.

Si las condiciones permiten continuar, Teresa puede responder: “Estoy preguntando por la diferencia entre el presupuesto y el gasto final. Pido que se explique ese punto”. Quien conduce la reunión también puede intervenir para que se conteste la pregunta y se detengan las presiones personales.

Cómo responder

Primero hace falta reconocer qué ocurrió. A veces la persona amenazada queda ocupada en defender su lealtad o en explicar por qué necesita ayuda. La discusión termina lejos del informe. Se puede señalar con pocas palabras: “Anunciar que no se atenderá mi asunto no explica el gasto”. Después corresponde pedir la información pendiente.

Si alguien escucha la amenaza, puede apoyar que se restablezca la discusión: “La pregunta está relacionada con el informe. Escuchemos la respuesta”. Esa intervención permite centrar el asunto y evita dejar toda la carga de responder en quien recibió la presión.

La forma de actuar depende de las condiciones. Si existe riesgo de una agresión o de una represalia, se puede pedir una pausa y buscar acompañamiento antes de seguir. No hace falta exponerse para demostrar que se reconoció la falacia. El razonamiento podrá revisarse cuando existan condiciones para hablar del tema.

Si conviene dejar constancia de lo ocurrido, ayuda anotar con precisión qué se dijo, cuándo y ante quiénes. Los mensajes recibidos también pueden conservarse. El registro permite explicar la situación después sin depender solamente del recuerdo de una discusión tensa. Cualquier paso posterior debe valorar las circunstancias y el apoyo disponible.

Distinguir una amenaza de una advertencia fundada

Avisar de una dificultad real puede ser necesario. Si el salón debe entregarse a cierta hora, quien organiza puede explicar cuánto tiempo queda y pedir que se ajusten las intervenciones. La información se relaciona con la duración de la reunión y permite ordenar el trabajo. Para valorar el aviso importa conocer la condición de uso del lugar y si se aplica de manera general.

Otra situación sería anunciar que solamente perderán el uso de la palabra quienes cuestionen una propuesta. En ese caso, la consecuencia se utiliza para presionar sobre el contenido de las intervenciones. Hay que examinar esa diferencia y pedir que se explique la regla que se pretende aplicar.

Una amenaza puede lograr que alguien calle o vote por temor. Ese resultado no aporta una razón para considerar correcto el informe, el gasto o la propuesta. Para resolver el asunto siguen haciendo falta las explicaciones que se habían solicitado. Si se retoma la conversación, conviene empezar por la pregunta que quedó sin respuesta.

11 Responder tú también

Esta falacia aparece cuando alguien intenta dejar sin valor una observación porque la persona que la hace cometió una falta parecida. La respuesta se concentra en señalar su incongruencia y deja pendiente revisar el problema. Puede que la acusación sea cierta, pero eso todavía no explica por qué debería rechazarse lo que se está planteando.

Si una persona pide respetar un horario y también ha llegado tarde, es razonable recordarle su responsabilidad. Sin embargo, su retraso no demuestra que comenzar a tiempo carezca de utilidad. Ambas conductas pueden examinarse. El problema surge cuando se usa una para impedir que se hable de la otra.

Esta forma de responder suele resultar convincente porque molesta que alguien exija lo que no cumple. Esa molestia merece expresarse con claridad. Conviene precisar si estamos revisando la conducta de quien habla, el funcionamiento de una práctica o ambos asuntos, para que ninguno quede oculto detrás del otro.

Un ejemplo con los avisos de cambios

Rafael propone que cualquier cambio de lugar de una reunión se avise en cuanto se conozca. Cuenta que varias personas hicieron un traslado innecesario porque se enteraron tarde de la modificación. Sugiere confirmar el aviso con quienes tienen mayores dificultades para recibirlo.

Alba responde: “Tú tampoco avisaste a tiempo cuando cambió el lugar del taller pasado. No puedes venir ahora a pedir que avisemos”. La observación sobre Rafael puede ser correcta y requerir una explicación. Aun así, sigue haciendo falta revisar cómo evitar que las personas viajen a un lugar donde ya no se realizará la actividad.

Rafael podría contestar: “Es cierto que mi aviso fue tardío y debo corregirlo. Revisemos cómo comunicar los cambios a tiempo para que no vuelva a ocurrir”. Reconocer la falta propia permite atenderla y continuar con la propuesta. Si Rafael considera que lo ocurrido fue distinto, puede explicarlo brevemente y pedir que después se examine el procedimiento de avisos.

Cómo responder

Ayuda reconocer lo que corresponda sin dar por terminada la conversación. Una respuesta como “también debo cumplir ese acuerdo” evita discutir algo que ya podemos aceptar. Después se puede preguntar qué necesitamos cambiar para que el problema se corrija, incluida nuestra propia participación.

Si desconocemos los hechos que se nos atribuyen, podemos pedir que se precisen. No hace falta aceptar una acusación vaga para poder continuar. Por ejemplo: “Aclaremos a qué aviso te refieres y revisemos lo ocurrido. También necesitamos resolver cómo se comunicarán los cambios de ahora en adelante”. Cada asunto tendrá hechos que examinar.

Quienes escuchan pueden ayudar a ordenar la conversación: “Revisemos los dos avisos tardíos y después acordemos una forma de trabajar que se aplique a todas las personas”. Esto permite pasar

de una recriminación a la revisión de situaciones concretas. Para decidir puede ser útil conocer cuándo se supo del cambio y qué medios estaban disponibles para comunicarlo.

Responder con otra lista de faltas suele alargar el intercambio. En el ejemplo, empezar a recordar quién llegó tarde hace meses dejaría sin resolver el aviso que necesitan las personas convocadas. Conviene precisar qué información hace falta para atender el problema y pedir que las intervenciones se relacionen con ella.

La congruencia también puede ser un asunto del debate

Si se está revisando si un acuerdo se aplica de manera desigual, comparar conductas puede aportar información. Importa saber si ante situaciones semejantes se actuó de forma distinta y por qué. En ese caso, la conducta de quien exige el cumplimiento forma parte del asunto que se examina.

También se puede pedir a una persona que explique cómo piensa cumplir lo que propone. Esa pregunta permite valorar si el plan es realizable. Lo que hace falta evitar es dar por refutada una idea solamente porque quien la plantea no ha actuado conforme a ella. El procedimiento de avisos necesita evaluarse por su utilidad y sus dificultades, además de revisar quiénes tendrán que cumplirlo.

12 Dar algo por probado porque nadie lo ha desmentido

Esta falacia consiste en afirmar que algo está demostrado porque no se ha presentado una prueba en su contra. También puede aparecer al revés: dar algo por falso solamente porque todavía nadie lo ha comprobado. La falta de información se convierte en una conclusión que va más allá de lo que sabemos.

Que una afirmación no haya sido desmentida puede deberse a muchas circunstancias. Quizá nadie tuvo acceso a los datos, faltó tiempo para revisarlos o las personas no entendieron qué se les pedía comprobar. Antes de tomar ese silencio como respaldo, conviene averiguar si hubo una oportunidad real de revisar el asunto.

En una discusión podemos reconocer que algo sigue sin aclararse. Esa respuesta deja una tarea pendiente. Si llenamos el vacío con una afirmación segura, corremos el riesgo de decidir como si ya se hubiera realizado una revisión que todavía hace falta.

Un ejemplo al presentar un informe

Se comparte un informe de gastos al comenzar la asamblea. Una persona pregunta si se compararon las cantidades con los comprobantes. Quien presenta el informe responde: “Nadie ha demostrado que tenga errores. Por lo tanto, todas las cifras están verificadas y podemos darlo por correcto”.

La respuesta no permite saber si se hizo la comparación solicitada. Puede que el informe esté bien, pero que nadie haya señalado un error no demuestra que sus cifras estén verificadas. Además, las personas apenas acaban de recibirlo y quizá no han podido leerlo completo.

Se puede responder: “Para saber si las cifras están verificadas necesitamos conocer qué se revisó y con qué documentos. ¿Se hizo esa comparación?”. Así se pide la información que permitiría valorar el informe, sin afirmar que necesariamente contiene errores.

Cómo responder

La pregunta útil es qué razones apoyan la afirmación, aparte de que nadie la haya contradicho. Si se propone aceptar un informe, interesa conocer sus datos y la revisión realizada. Si se sostiene que un plan funcionará, conviene explicar qué condiciones necesita y por qué se considera adecuado.

También ayuda aclarar quién pudo examinar la información. La ausencia de observaciones tiene un significado limitado cuando los documentos no estuvieron disponibles o se entregaron demasiado tarde. En el ejemplo, se podría acordar una forma de revisión y un tiempo para plantear dudas antes de dar por resuelto el punto.

La respuesta debe cuidar lo que sí sabemos. Podemos decir "no tenemos datos suficientes para confirmarlo" y precisar qué información falta. A partir de ahí será posible pedirla o decidir qué puede hacerse mientras se obtiene. Reconocer una duda no equivale a demostrar que la afirmación contraria sea verdadera.

Si alguien acusa a otra persona de haber hecho algo, la falta de una explicación inmediata tampoco demuestra que lo haya hecho. Hay que revisar los hechos que respaldan la acusación. A su vez, que una sospecha no esté probada no convierte en comprobado cada detalle de la versión opuesta. Cada afirmación necesita examinarse según lo que sostiene.

Cuando una búsqueda sin resultados sí aporta información

Buscar algo de manera adecuada y no encontrarlo puede ayudar a conocer una situación. Si se revisaron todos los registros de solicitudes recibidas durante un mes y no aparece una en particular, ese resultado dice algo sobre lo que consta en esos registros. Todavía puede ser necesario saber si la solicitud llegó por otro medio o si hubo una falla al anotarla.

Para valorar esa información importa explicar qué se buscó, dónde y durante qué periodo. Una revisión definida permite formular una conclusión con límites claros. Decir "no encontramos diferencias en las cantidades que comparamos" informa sobre una tarea realizada. Afirmar "nadie ha probado un error, así que todo está comprobado" deja esa tarea sin explicar.

13 Repetir la afirmación como si fuera una explicación

Esta falacia se presenta cuando la razón ofrecida repite lo que se quiere demostrar, aunque use otras palabras. La explicación parece avanzar, pero regresa al mismo punto. Para aceptar la supuesta razón tendríamos que aceptar de antemano la conclusión que estamos revisando.

Puede ocurrir al decir que una decisión fue adecuada porque se tomó correctamente y, cuando se pregunta qué la hace correcta, responder que fue la decisión adecuada. Cambian algunas palabras, pero sigue pendiente conocer qué se tomó en cuenta. La repetición no aporta información que permita valorar la elección.

También puede formarse una vuelta entre dos afirmaciones que se apoyan mutuamente. Se dice que un registro es confiable porque contiene información correcta y que sabemos que la información es correcta porque está en un registro confiable. Hace falta conocer cómo se obtuvieron y revisaron los datos para salir de esa vuelta.

Un ejemplo al elegir un servicio

El sindicato necesita imprimir materiales para un curso. En una reunión se pregunta por qué se eligió a determinada imprenta. La respuesta es: "Porque fue la opción más conveniente". Alguien pide conocer qué la hizo más conveniente y recibe esta explicación: "Que se tomó la mejor decisión

para el sindicato". Cuando se solicita precisar por qué fue la mejor, se vuelve a responder: "Porque elegimos lo que más nos convenía".

Puede haber buenos motivos para esa elección. Tal vez el precio incluía servicios que otras propuestas cobraban por separado o la fecha de entrega respondía a la del curso. Sin embargo, esos motivos todavía no aparecen en la explicación. Se han repetido distintas formas de afirmar que la elección fue buena.

La respuesta podría ser: "Necesitamos conocer qué se comparó para elegir. ¿Qué ofrecía esa imprenta y qué condiciones tenían las otras opciones?". Con ello se pide información que pueda sostener la valoración anunciada.

Cómo responder

Conviene preguntar qué significa la palabra con la que se está justificando la decisión. "Conveniente", "correcto" o "adecuado" pueden referirse a cosas distintas. En el ejemplo, podría importar el precio total, la calidad de impresión o la posibilidad de recibir a tiempo el material. Saber cuál fue el criterio permite revisar si la opción elegida lo cumplía.

Después hace falta conocer los datos relacionados con ese criterio. Si se eligió por el costo, se puede preguntar qué incluía cada presupuesto y si se compararon trabajos semejantes. Un precio menor puede cubrir menos ejemplares o un material distinto. Para valorar la elección hay que entender la comparación que se realizó.

También podemos probar si la razón aporta algo distinto de la conclusión. Si alguien dice "es lo mejor porque es superior a lo demás", todavía necesitamos saber en qué es superior y cómo se comprobó. Una pregunta concreta suele ayudar más que limitarse a señalar que la persona está dando vueltas.

Cuando la explicación sea muy general, puede ser útil volver al caso: "¿Qué ventaja específica tuvo esa opción para este curso?". La respuesta debería permitir identificar algo que las demás personas puedan revisar. Así se evita discutir solamente el significado de palabras que siguen sin relacionarse con los hechos.

Aclarar una palabra y justificar una decisión

Explicar qué se entiende por una expresión puede ser necesario. Si alguien aclara que el costo total incluye la impresión y el traslado, ayuda a comprender cómo está usando esa expresión. Después habrá que conocer las cantidades para valorar si determinada opción tenía el costo más conveniente.

Una explicación breve también puede bastar cuando remite a información conocida y revisable. Por ejemplo: "Elegimos esa imprenta porque su presupuesto incluía el traslado y entregaba antes del curso". Las personas podrán pedir los detalles que necesiten. La dificultad aparece cuando, al solicitar las razones, únicamente se vuelve a afirmar que la decisión fue acertada. Señalar esa dificultad permite pedir una explicación; todavía habrá que examinarla antes de valorar la elección.

14 Cambiar de tema para evitar una respuesta

Esta falacia aparece cuando se introduce otro asunto que desvía la atención y deja sin resolver la pregunta original. El nuevo tema puede ser importante y despertar mucho interés. El problema está en usarlo como si respondiera a algo que sigue pendiente.

En una conversación es normal que surjan ideas relacionadas. A veces amplían la información que necesitamos. Para saber si un cambio ayuda al debate conviene preguntar qué relación tiene

con lo que se está revisando. Si esa relación no se explica, la discusión puede avanzar durante mucho tiempo sin atender el motivo por el que comenzó.

No hace falta suponer que toda desviación es deliberada. Una persona pudo recordar otra preocupación o entender que ya se había resuelto el punto anterior. Precisar la pregunta pendiente ayuda a aclararlo y permite decidir cómo se atenderán ambos temas.

Un ejemplo sobre solicitudes pendientes

En una reunión se pregunta qué ocurrió con tres solicitudes de orientación que siguen sin respuesta. Quien lleva el registro informa cuándo se recibieron y pide conocer qué falta para atenderlas. Otra persona interviene: “Este comité organizó cuatro cursos y consiguió un espacio para las reuniones. Hay que reconocer todo ese trabajo”.

Esas actividades pueden ser valiosas y merecer reconocimiento. Sin embargo, conocerlas no explica por qué las tres solicitudes siguen pendientes. Si el resto de las intervenciones se dedica a enumerar logros o a discutir si el comité trabaja mucho o poco, las personas solicitantes continuarán sin saber qué pasó con sus asuntos.

Se puede responder: “Podemos revisar esas actividades en su momento. Ahora necesitamos saber qué falta para responder las tres solicitudes”. La frase recupera la pregunta sin exigir que se niegue el trabajo realizado.

Cómo responder

Ayuda formular de nuevo la pregunta con precisión. En el ejemplo, interesa conocer qué atención recibió cada solicitud y cuál sería el siguiente paso. Hablar en términos generales de todo el trabajo del comité dificulta identificar esa respuesta.

Después podemos pedir que se explique la relación con el tema introducido: “¿La organización de los cursos influyó en la atención de estas solicitudes? ¿De qué manera?”. Tal vez se descubra que las mismas personas estaban a cargo de ambas tareas y que hubo un problema de tiempo. Esa información sí permitiría revisar lo ocurrido, siempre que se explique y se retome la atención pendiente.

Quien conduce la reunión puede recordar qué se está resolviendo y anotar el otro tema para tratarlo después. Conviene indicar cuándo se retomará, si corresponde hacerlo, para que no quede como una promesa imprecisa. Una vez atendida la pregunta inicial, se podrá pasar al punto siguiente.

Si la respuesta sigue sin llegar, se puede precisar qué dato falta y quién podría proporcionarlo. Quizá sea necesario consultar un registro antes de contestar. En ese caso ayuda acordar cómo se obtendrá la información. La conversación puede reconocer que todavía no hay respuesta, en vez de dar por resuelto el asunto por haber hablado de otra cosa.

A veces hay que cambiar el orden

Una reunión puede necesitar atender primero un asunto urgente. También puede ocurrir que para responder una pregunta haga falta aclarar otra. Lo que permite ordenar el debate es explicar esa necesidad y saber qué quedará pendiente.

Si se discute un gasto de impresión, conocer el número de materiales encargados puede ser indispensable para comprender la cantidad pagada. Esa información se relaciona con la pregunta. En cambio, enumerar actividades sin explicar su relación con el gasto deja la cuenta sin aclarar.

La participación también mejora cuando cuidamos nuestras propias intervenciones. Antes de abrir otro asunto podemos preguntar si la cuestión anterior ya recibió respuesta. Si traemos una preocupación distinta, conviene presentarla como tal y pedir un espacio para tratarla. Así las personas podrán seguir el debate y saber qué asuntos se resolvieron y cuáles necesitan atención.

15 Mostrar solamente los datos que convienen

Esta falacia consiste en presentar una parte de la información como si bastara para describir toda la situación, dejando fuera datos que podrían cambiar la conclusión. Puede tratarse de comentarios, cifras o documentos. Lo que se muestra resulta favorable a una postura; lo que la pone en duda queda sin examinar.

Cada dato presentado puede ser verdadero. La dificultad está en la imagen que se forma con la selección. Si se muestran únicamente tres comentarios positivos sobre una actividad y se omiten las dificultades señaladas en otras evaluaciones, las personas pueden creer que hubo una valoración favorable de todo el grupo.

Para reconocer esta falla necesitamos preguntar de qué conjunto se eligió la información y si existen otros resultados relevantes. No siempre se trata de una selección deliberada. A veces se conservó lo más fácil de localizar o se resumió sin cuidado. La conclusión tendrá que revisarse cuando aparezca lo que faltaba.

Un ejemplo al evaluar un taller

Asisten cincuenta personas a un taller y cuarenta contestan la evaluación. En la pregunta sobre las explicaciones, veintiséis señalan que fueron claras y catorce indican que les resultaron difíciles de seguir. Al presentar el informe se leen cinco comentarios favorables y se afirma: “Las evaluaciones muestran que la sesión fue clara para todas las personas. Podemos repetirla sin cambios”.

Los cinco comentarios pueden haberse copiado fielmente. Sin embargo, dejan fuera las catorce respuestas que señalan dificultades. Tampoco sabemos cómo valoraron la sesión las diez personas que no contestaron. La información presentada no alcanza para afirmar que las explicaciones fueron claras para todas.

Una respuesta sería: “Tenemos cuarenta evaluaciones y en catorce se señalaron dificultades. Revisemos qué partes costaron más trabajo antes de decidir cómo repetir el taller”. Así se amplía la información que necesita la decisión.

Cómo responder

Conviene preguntar cuántos registros se recibieron y cómo se eligieron los que se muestran. Si se presentan opiniones de cinco personas, hace falta saber si fueron las únicas recibidas o si se tomaron de un grupo mayor. Esa diferencia cambia lo que podemos concluir.

También se puede pedir que el resumen incluya los resultados que expresan dificultades. En el ejemplo, interesa saber si las catorce respuestas se refieren al mismo tema, a la velocidad de la explicación o a la falta de ejemplos. Con esa información será más fácil preparar una mejora.

Cuando se comparan periodos hay que cuidar qué fechas y actividades se eligieron. Mostrar solamente el mes con mayor asistencia puede dar una imagen incompleta del año. Para afirmar que la participación mejoró durante todo ese tiempo se necesitan datos que permitan revisar esa afirmación. También conviene conocer cuántas personas fueron convocadas en cada caso.

Si se cita un documento, es razonable revisar el pasaje completo y sus condiciones. Una frase puede describir buenos resultados en una actividad y otra parte del mismo texto señalar dificultades en las demás. Conocer esas diferencias permite explicar dónde funcionó una medida y qué sigue pendiente.

Valorar toda la información

Considerar datos distintos no significa que todas las opiniones deban pesar igual para cualquier decisión. Hace falta revisar qué se preguntó y qué relación tiene cada respuesta con lo que queremos saber. Un comentario sobre el lugar del taller aporta algo distinto de una observación sobre sus explicaciones. Ambos pueden atenderse al revisar el aspecto correspondiente.

La valoración del ejemplo puede reconocer que veintiséis personas encontraron claras las explicaciones y, al mismo tiempo, examinar las dificultades que tuvieron otras catorce. Esto permite conservar lo que ayudó y corregir lo que dejó dudas. Las diez personas que no respondieron siguen siendo personas cuya opinión desconocemos.

Quien prepara un informe puede explicar qué registros utilizó y cómo los resumió. Si falta información, conviene decirlo. Una descripción que muestra sus datos y permite revisar sus límites ayuda a tomar una decisión con mayor conocimiento de lo ocurrido. Después será posible justificar qué se repetirá, qué se cambiará y por qué.

4 Cómo responder sin convertir la conversación en una pelea

Al reconocer una falacia necesitamos decidir cómo intervenir. La respuesta puede ayudar a aclarar el asunto o abrir una discusión distinta sobre quién sabe argumentar mejor. Lo que conviene atender es la pregunta pendiente y la información que hace falta para resolverla.

No siempre tendremos a la mano el nombre de la falacia. Podemos advertir que una respuesta habla de otra cosa o que presenta una acusación sin explicar sus razones. Decir con claridad qué falta suele ser suficiente para retomar la conversación.

Empezar por la pregunta pendiente

Antes de contestar, conviene precisar qué se estaba revisando. En una discusión larga pueden mezclarse las dudas sobre un informe, las diferencias entre personas y las propuestas para el siguiente mes. Si no sabemos a qué estamos respondiendo, será difícil advertir cuándo se desvía el tema.

Una intervención breve puede ayudar: “La pregunta que tenemos pendiente es por qué cambió la fecha de la actividad”. Después se puede pedir a quien tenga la información que explique lo ocurrido. Esto permite que las demás personas sigan el intercambio, incluso si llegaron tarde o no conocen todos los antecedentes.

Si entendimos mal una propuesta, corresponde aclararlo antes de cuestionarla. Podemos decir: “Entendí que propones cambiar el horario, ¿es así?”. La confirmación evita dedicar la reunión a discutir algo que nadie quiso plantear. También permite a quien habla corregir una frase que salió incompleta.

Pedir una explicación que se pueda revisar

Las preguntas más útiles señalan un dato concreto. En lugar de pedir que se demuestre absolutamente todo, podemos preguntar qué se comparó para elegir un servicio o de dónde salió una cifra. Quien responde tendrá una tarea más clara y las demás personas podrán valorar la información.

El tono de la pregunta también cuenta. “¿Qué información respalda esa afirmación?” permite solicitar razones. Si la misma frase se repite con burla o como si cualquier respuesta fuera inaceptable, la conversación puede cerrarse. Escuchar supone dar oportunidad de explicar y reconocer cuando la pregunta ya fue atendida.

Cuando la respuesta resulte incompleta, podemos precisar qué sigue faltando: “Ya conocemos el costo. Falta saber cuántos ejemplares incluía”. Así el debate puede avanzar por partes. No hace falta volver al principio cada vez que aparece una duda.

Señalar el problema del argumento

Para responder a una descalificación sirve explicar qué relación falta. Por ejemplo: “El comentario sobre mi carácter no contesta si el horario permite asistir a las personas del turno de la tarde”. La frase muestra por qué la intervención no resuelve el asunto. Se puede usar aunque no recordemos el nombre de la falacia.

Si alguien generaliza, cabe preguntar cuántos casos conoce. Si presenta dos opciones, podemos proponer una tercera que sea viable. La respuesta necesita ajustarse a la dificultad del argumento.

Acusar de manipulación a quien habla agrega una discusión sobre sus intenciones que quizá no estamos en condiciones de sostener.

También podemos reconocer una parte de lo dicho y pedir que se complete lo demás: “Es cierto que muchas personas apoyan la idea. Revisemos ahora qué recursos requiere”. Aceptar un dato pertinente permite concentrarse en lo que todavía necesita explicación.

Cuidar las condiciones para hablar

Una reunión donde varias personas interrumpen al mismo tiempo dificulta cualquier revisión. Quien la conduce puede recordar el tema y dar oportunidad de terminar cada intervención. Pedir que se escuche una propuesta completa ayuda tanto a quien la presenta como a quienes necesitan entenderla antes de responder.

Cuando la conversación se vuelve personal, puede ser útil hacer una pausa y formular de nuevo la pregunta. Una frase como “volvamos al punto que estamos tratando” necesita acompañarse de una explicación de cuál es ese punto. De otro modo puede usarse para cortar una observación que sí era pertinente.

Si aparecen amenazas o existe riesgo de una agresión, las condiciones de la conversación cambian. Se puede pedir una pausa y buscar acompañamiento. La persona que recibe la presión no tiene que resolver sola el problema mientras intenta sostener su argumento. La pregunta pendiente podrá retomarse cuando haya condiciones para hacerlo.

Dejar claro lo que se resolvió

Antes de pasar a otro asunto conviene comprobar qué respuesta se obtuvo. Quizá se aclaró un dato, se modificó la propuesta o se reconoció que falta información. Cada resultado requiere un paso distinto. Una duda sin resolver necesita quedar identificada, junto con la forma de atenderla.

Se puede preguntar: “¿Qué acordamos sobre este punto?”. Si alguien consultará un registro, ayuda precisar quién lo hará y cuándo comunicará el resultado. De esa manera, la reunión puede continuar sin presentar como aclarado algo que todavía está pendiente.

Si descubrimos que nuestra objeción era equivocada, corresponde decirlo. “Con esa explicación queda atendida mi duda” permite cerrar el intercambio. Cambiar de opinión ante una buena razón forma parte del trabajo de revisar propuestas. También ayuda a que otras personas tengan confianza para explicar y corregir lo que sea necesario.

5 No todo desacuerdo es una falacia

Conocer las falacias puede llevarnos a buscar una en cada intervención que nos incomoda. Ese uso dificulta el debate. Antes de señalar una falla necesitamos comprender qué se afirma, qué razones se ofrecen y qué relación tienen con el asunto discutido.

Dos personas pueden conocer los mismos hechos y preferir soluciones distintas. Una da mayor importancia al costo de una actividad y otra a que el horario permita asistir a más gente. La diferencia requiere discutir esas prioridades. Llamarla falacia no ayuda a decidir cómo se atenderán las necesidades con los recursos disponibles.

Distinguir lo que se puede comprobar de lo que se prefiere

El número de lugares de un salón se puede verificar. La fecha preferida para un encuentro depende de las circunstancias y prioridades de las personas. Para decidir sobre el salón hace falta conocer su capacidad. Para elegir la fecha puede ser necesario consultar a quienes asistirán y aplicar el procedimiento de decisión que corresponda.

Una votación puede resolver qué opción se aprueba, pero no modifica los datos en que se apoya. Por eso conviene aclarar los hechos antes de decidir. Si persiste una diferencia de preferencias, podemos reconocerla y explicar qué razones llevaron al acuerdo, sin exigir que todas las personas piensen igual.

Escuchar a quien conoce el asunto

La experiencia y la preparación de una persona pueden aportar información valiosa. Alguien que ha organizado varias actividades quizá conoce tiempos de entrega y dificultades que otras personas no han considerado. Es razonable pedirle una valoración y preguntarle en qué se basa.

La confianza puede sostenerse en una explicación que permita revisar lo afirmado. Si una persona muestra los presupuestos que comparó y describe las condiciones de cada servicio, ofrece razones que podemos examinar. Su experiencia ayuda a interpretarlas. El problema aparece cuando se usa el cargo o el prestigio para dar por terminada cualquier pregunta.

Tomar en serio las experiencias y las emociones

Una compañera puede expresar enojo porque no recibió respuesta a una solicitud. Otra puede hablar con tristeza al describir un trato que le dolió. Sus emociones forman parte de lo que están viviendo y merecen atención. El tono emocional, por sí solo, no demuestra que su relato sea falso ni que esté mal argumentado.

Para revisar los hechos podemos escuchar qué ocurrió y pedir las aclaraciones necesarias con respeto. Después habrá que distinguir la experiencia de esa persona de las afirmaciones que se hagan sobre todo un grupo. Reconocer lo que vivió permite atender su caso sin dar por comprobado algo que todavía hace falta conocer.

También un riesgo puede provocar miedo y estar bien sustentado. Si se explica qué podría ocurrir y qué información respalda esa previsión, corresponde revisarla. La emoción que despierta un argumento no basta para clasificarlo como falaz.

Examinar la crítica aunque nos incomode

Una pregunta insistente puede ser pertinente cuando no ha recibido respuesta. Una observación puede señalar un error real aunque se exprese con pocas palabras o sin términos especializados. Conviene atender su contenido antes de juzgar la manera de hablar de quien la plantea.

Si una intervención resulta confusa, podemos pedir un ejemplo o intentar resumirla y preguntar si entendimos bien. Eso da oportunidad de aclarar la idea. Cuando advertimos una falacia en un argumento, todavía corresponde examinar si la preocupación que dio origen a la intervención requiere atención por otras razones.

Decidir cuando aún hay dudas

En ocasiones falta información y la decisión no puede esperar mucho tiempo. Se puede explicar qué sabemos, qué sigue incierto y por qué se propone determinado paso. Una medida provisional puede acompañarse de una fecha para revisar sus resultados.

Pedir información tampoco debe convertirse en una forma de aplazar cualquier acuerdo. Las preguntas necesitan guardar relación con lo que se está decidiendo. Si una duda ya fue atendida, quien mantenga una objeción debe explicar qué dificultad concreta permanece. Esto permite saber si hace falta otro dato o si la diferencia se refiere a las prioridades que se están eligiendo.

6 Situaciones de la vida sindical para practicar

Lee cada caso antes de consultar la respuesta comentada. Pregúntate qué se está afirmando, qué razones se ofrecen, si esas razones sostienen la afirmación y cómo responderías para retomar el asunto. Algunos casos reúnen varias falacias. En otros hay razones que pueden revisarse sin que exista una falacia.

Puedes trabajar de manera individual o conversar los casos con otras personas afiliadas. Si encuentran respuestas distintas, expliquen en qué parte del texto se apoyan. Los nombres sirven para ubicar las fallas; lo que importa en el ejercicio es poder explicar dónde está el problema y qué pregunta ayudaría a aclararlo.

Casos para revisar

Caso 1 Una pregunta sobre solicitudes pendientes

El orden del día incluye revisar tres solicitudes que siguen sin atención. Rosa pregunta qué ocurrió con ellas. Otra persona responde: “Tú eres de las que sólo viene a criticar. Además, cuando estuviste a cargo también dejaste asuntos pendientes. Mejor hablemos de lo bien que salió el festival”. Varias intervenciones se dedican entonces al festival y termina el tiempo destinado a las solicitudes. Nadie explica qué atención recibieron ni qué falta para responderlas.

Caso 2 El salón para cien personas

Se propone usar un salón para una actividad a la que se convocará a cien personas. Un compañero pregunta cuántos lugares tiene. La respuesta es: “El presidente dijo que ahí cabemos. Todos estamos de acuerdo y llevamos años usándolo. Con eso queda comprobado que alcanza”. En la reunión no se informa cuántos asientos hay ni cuántas personas acudían a las actividades anteriores. La propuesta pasa a discusión con la misma duda pendiente.

Caso 3 Una propuesta para cambiar el horario

Sonia está de acuerdo en realizar una jornada de solidaridad y propone ajustar el horario para que puedan participar personas de otro turno. Alguien responde: “Sonia quiere que se cancele la jornada. Aquí sólo hay dos opciones: apoyar el plan tal como está o ponerse contra el sindicato”. Sonia intenta explicar que su propuesta se refiere a la hora, pero las intervenciones siguientes se concentran en defender la importancia de la jornada.

Caso 4 Dos reuniones entre ocho

El registro de un ciclo de ocho reuniones muestra que seis tuvieron una asistencia semejante a la de ciclos anteriores y dos registraron menos participantes. Para el informe se eligen únicamente las dos de menor asistencia y se omiten las otras seis. Quien lo presenta afirma: “Desde que abrimos el canal de mensajes se vaciaron las reuniones. Ese canal acabó con la participación y a la base ya no le interesa asistir”. No se preguntaron los motivos de las ausencias ni se revisó qué otras circunstancias coincidieron con las dos reuniones.

Caso 5 Preguntar antes de votar

Daniela pide que, antes de votar un programa de actividades, se expliquen los criterios para seleccionar a quienes recibirán apoyo. Le responden: “Si admitimos una pregunta, después todo el mundo cuestionará cada decisión, nadie respetará los acuerdos y el sindicato terminará dividido.

Quienes sigan insistiendo quedarán fuera de la siguiente actividad". Los criterios no se explican. Algunas personas dejan de intervenir después de escuchar esa respuesta.

Caso 6 Un plan que se anuncia como seguro

En una reunión se propone un nuevo plan de capacitación. Alguien pregunta por qué se considera adecuado. La respuesta es: "Es el adecuado porque es el correcto para nosotros, y sabemos que es correcto porque es el adecuado. Además, nadie ha demostrado que vaya a fallar, así que su éxito está asegurado". Todavía no se informa si el horario permite asistir a las personas convocadas ni qué recursos requiere el plan.

Caso 7 Dos presupuestos de impresión

La persona que ha coordinado la impresión de materiales presenta dos presupuestos. Explica que ambos cubren el mismo número de ejemplares y las mismas características. Recomienda uno porque el precio incluye el traslado y la entrega está prevista antes de que comience el curso. Muestra los documentos y responde las preguntas sobre esas condiciones. Otra persona prefiere la imprenta que ya conoce y propone revisar también la calidad de trabajos anteriores antes de elegir.

Caso 8 El tiempo para las intervenciones

En una reunión quedan treinta minutos para preguntas. Se propone dar tres minutos a cada una de las veinte personas que desean intervenir. Quien conduce la sesión señala que se necesitarían sesenta minutos y que ese esquema rebasa el tiempo disponible. Pide revisar si se reducirá la duración de las intervenciones o si se podrá ampliar la reunión. Una persona considera importante escuchar a todas y solicita valorar la segunda opción.

Caso 9 Una explicación entre lágrimas

Verónica cuenta que no entendió cómo llenar una solicitud y que recibió comentarios que la hicieron sentirse avergonzada. Se emociona al explicar lo ocurrido y necesita detenerse un momento. Después muestra dos partes del formato que le parecen contradictorias y pide que se aclaren. Otra persona confirma que tuvo la misma duda. Se propone revisar esas instrucciones y la forma en que se responde a quienes solicitan orientación.

Respuestas comentadas

Respuesta al caso 1

La descalificación de Rosa corresponde a atacar a la persona, falacia 1. Recordar que ella también dejó pendientes se usa como respuesta de "tú también", falacia 11. Proponer hablar del festival desvía la atención de las solicitudes, falacia 14. Si los pendientes anteriores requieren revisión, habrá que atenderlos, pero eso no explica qué pasó con los asuntos que figuran en el orden del día. Una respuesta posible sería: "Revisemos las tres solicitudes que tenemos pendientes. Necesitamos saber qué atención recibieron y cuál es el siguiente paso".

Respuesta al caso 2

Se ofrecen como prueba el cargo de quien lo afirmó, el acuerdo de las personas presentes y la costumbre de usar el salón. Son las falacias 2, 3 y 4. Esos elementos no comprueban por sí solos que existan cien lugares. La experiencia anterior podría aportar información si se precisara cuántas personas asistieron y en qué condiciones se utilizó el espacio. Se podría responder: "Confirmemos cuántos lugares tiene el salón y después revisemos si responde a esta convocatoria".

Respuesta al caso 3

Se cambia la propuesta de Sonia y se le atribuye querer cancelar la jornada, falacia 6. También se presentan sólo dos posiciones, dejando fuera la posibilidad de apoyar la actividad y modificar su horario, falacia 5. Una respuesta sería: "La propuesta es realizar la jornada en una hora que permita participar a personas de otro turno. Revisemos qué horario sería posible". Así se recupera el planteamiento que necesita discusión, sin dar por hecho que el cambio propuesto sea necesariamente la mejor opción.

Respuesta al caso 4

Elegir únicamente las dos reuniones de menor asistencia y omitir las demás corresponde a mostrar sólo los datos que convienen, falacia 15. A partir de esos dos casos se concluye que la base perdió el interés, falacia 7. También se atribuye el resultado al canal de mensajes sin comprobar esa relación, falacia 8. La respuesta puede pedir que se examine el ciclo completo y se averigüen los motivos de ausencia. Esto no demuestra que el canal carezca de efectos; muestra que la explicación presentada resulta insuficiente.

Respuesta al caso 5

Se anuncia una cadena de consecuencias como si pedir una explicación llevara de manera inevitable a la división del sindicato, falacia 9. Después se amenaza con excluir de una actividad a quienes continúen preguntando, falacia 10. La presión no aclara los criterios solicitados. Si existen condiciones para continuar, se puede pedir a quien conduce la reunión que se atienda la pregunta antes de votar. Si la amenaza impide hablar, conviene buscar acompañamiento y condiciones para retomar el asunto.

Respuesta al caso 6

La afirmación de que el plan es adecuado se repite usando la palabra "correcto", sin ofrecer una razón distinta, falacia 13. Después se da por asegurado el éxito porque nadie ha demostrado que el plan fallará, falacia 12. Hace falta explicar por qué se considera viable y qué condiciones requiere. Una respuesta posible sería: "Revisemos si las personas pueden asistir y qué recursos necesitamos.

Con esa información podremos valorar el plan y sus dificultades". Todavía no se ha demostrado que el plan vaya a funcionar ni que necesariamente vaya a fracasar.

Respuesta al caso 7

La recomendación se apoya en condiciones que pueden revisarse en los presupuestos. La experiencia de quien los presenta ayuda a explicar la comparación y permite hacer preguntas. La propuesta de revisar la calidad de trabajos anteriores también puede ser pertinente para elegir el servicio. Hay una diferencia de preferencias y criterios que conviene discutir. Para señalar una falacia haría falta mostrar una falla en las razones ofrecidas; el simple desacuerdo con la recomendación no la demuestra.

Respuesta al caso 8

La advertencia se basa en una cuenta que se puede comprobar. Veinte intervenciones de tres minutos requieren sesenta minutos y sólo quedan treinta. Se identifica una dificultad concreta y se proponen opciones para atenderla. No se anuncia una cadena sin sustento ni se amenaza a quienes desean hablar. La propuesta de ampliar la reunión puede discutirse según las condiciones disponibles. La diferencia se refiere a cómo organizar el tiempo y qué prioridad se dará a las intervenciones.

Respuesta al caso 9

La emoción de Verónica no convierte su intervención en una falacia. Describe una experiencia, muestra las instrucciones que le causaron duda y pide una aclaración. Corresponde escucharla y revisar tanto el formato como el trato que relata, con las precisiones que hagan falta. Que otra persona comparta la duda aporta un caso más, pero todavía no permite afirmar que toda la afiliación tuvo el mismo problema. Se puede atender lo ocurrido y revisar si es necesario mejorar las instrucciones.

7 Una guía para tener a la mano

Esta página puede servir durante una reunión o al leer un mensaje. No hace falta recordar todos los nombres de las falacias para pedir una explicación. Las siguientes preguntas ayudan a revisar lo que se dice y a responder de manera concreta.

1 Escucha la afirmación completa

Antes de objetar, identifica qué se está proponiendo. Si tienes dudas, pregunta: "¿Entendí bien que propones esto?". Revisa si la respuesta que vas a dar se refiere a esa idea o a algo que supusiste. Una condición omitida puede cambiar el sentido de toda la intervención.

2 Pide las razones y las pruebas

Pregunta qué información respalda la afirmación y de dónde viene. Si se menciona un informe, interesa saber qué contiene y qué parte se revisó. Si todavía faltan datos, se puede reconocer la duda y acordar cómo aclararla, sin presentar una suposición como un hecho comprobado.

3 Revisa si las razones sostienen la conclusión

Considera si se está hablando de todos los casos a partir de unos cuantos, si se confunde una coincidencia con una causa o si la explicación sólo repite lo que se afirma. Pregunta: "¿Cómo llegamos de ese dato a esa conclusión?". Da oportunidad de responder.

4 Responde al argumento con respeto

Señala qué falta para atender el asunto. Puedes decir: "Ese comentario deja pendiente mi pregunta" o "revisemos qué otras opciones existen". Si la conversación se vuelve personal, pide que se retome el punto concreto. Ante amenazas, busca condiciones y acompañamiento para continuar.

5 Reconoce una buena razón y precisa el acuerdo

Si la explicación atiende tu duda, dilo. Si queda algo pendiente, pregunta qué información falta y cuándo se podrá revisar. Antes de pasar al siguiente asunto, comprueba qué se resolvió. Así las personas podrán saber qué decisión se tomó y las razones que la sostienen.