

¿CÓMO SE LO DIGO?

EL ARTE DE LAS —
CONVERSACIONES DIFÍCILES



ECOE
EDICIONES



Libros de Cabecera

Enrique Sacanell
Prólogo de Jorge Cuervo

Índice

Prólogo	9
Introducción	15
Parte I: Entender las conversaciones difíciles	
1. Las conversaciones difíciles: qué son y qué hacer con ellas	23
2. Las conversaciones difíciles en la vida y en la empresa	37
3. Más allá de lo que se dice	47
4. Conversaciones difíciles: varias conversaciones en una	58
5. Conversación interna	73
6. Marco para manejar una conversación difícil	85
Parte II: Ideas para afrontar una conversación difícil	
7. Prepárate	95
8. El inicio: construir el contexto de la conversación	119
9. Explora el punto de vista del otro	139
10. Muestra tu forma de ver la situación	152
11. Busca un acuerdo y cierra bien	168
12. Escucha de manera continuada y activa	183
13. ¿Y qué hago si...?	193
Bibliografía	209

Prólogo

Amigo lector, vivir es una actividad de riesgo. Desde que el mundo es mundo, los seres humanos hemos ido aprendiendo y creciendo enfrentándonos al gran reto de la supervivencia. De ahí nuestra prodigiosa capacidad de sobreponernos a situaciones adversas. El paso de los siglos nos preparó a conciencia para dar respuesta a situaciones extremas y, para ello, desarrollamos un poderoso ego. En paralelo, nuestro cerebro se moldeó para sobrevivir en grupo, lo cual requiere una comunicación eficaz, cuyo instrumento principal es la conversación. Milenios después, esto es lo que somos, *supervivientes luchadores que conversan*. Estás a punto de sumergirte ahora en una obra muy útil, que te guiará a través de un territorio de autoconocimiento, de crecimiento personal y profesional, en la que descubrirás cuáles son las dificultades que presenta esta relación entre ego y conversación, y cómo convertirlas en oportunidades que te ayudarán a mejorar tu vida, tu éxito y —por qué no— tu felicidad.

A lo largo de la evolución nos fuimos convirtiendo en especialistas en lograr seguridad mediante el control del entorno, de la naturaleza, a la que percibimos como la gran causante de incertidumbre. Aprendimos a sentirnos seguros mirando hacia afuera para reducir dicha incertidumbre. La vida, en suma, nos hizo buscadores de *seguridad externa*, nos enseñó a vivir *contra la incertidumbre*. ¿Será esta la razón por la que nos atraen tanto las historias extremas, heroicas? La literatura, el cine, el teatro, el arte en general, se han esforzado en darles forma tangible con el ánimo de vislumbrar de qué va esto del vivir. Sin embargo, aunque los peligros que acechaban eran grandes, solían conformar un repertorio limitado y se hacían presentes esporádicamente. En

cierto modo, el mundo se permitía la sensación de ser estable y concedía espacios de recuperación entre aventura y aventura. La vida del ser humano no se alejaba demasiado de la de sus parientes mamíferos, y brillantes biólogos, como Robert Sapolsky, han sabido ponerlo de manifiesto.

Por el contrario, ¿qué está ocurriendo hoy en día? Muy deprisa – sobre todo en las tres últimas generaciones- asistimos al nacimiento de un mundo nuevo que responde a paradigmas diferentes. Todo cambia cada vez más rápido, buceamos en un exceso de información, afrontamos constantemente gran número de situaciones, tal vez no tan dramáticas pero incesantes, sin tregua, impidiéndonos recuperarnos, tomarnos un respiro... Estamos dando a luz un entorno que nos protege mejor de aquellas grandes amenazas extremas, pero a cambio nos sume en una complejidad y una aceleración que rebosan incertidumbre. A menudo sentimos que no sabemos dar respuesta y eso nos hace sufrir más de lo que deberíamos. Como dicen los aficionados a los videojuegos, «hemos saltado de pantalla». Ahora el mundo nos grita que dejemos de vivir *contra la incertidumbre* y que aprendamos a manejarnos *en la incertidumbre*. Debemos depender menos de controlar el entorno —porque cada vez es más difícil— y en su lugar encontrar la seguridad mirando hacia dentro de nosotros mismos, potenciando las propias capacidades personales, sabiendo gestionar mejor situaciones muy diversas y complejas... Estamos pasando de ser *buscadores de seguridad externa* a ser *creadores de seguridad interna*.

Date cuenta, apreciado lector, de la relevancia que en tal proceso está llegando a adquirir la comunicación interpersonal: cada día es más importante el comunicarnos más, pero, sobre todo, el

comunicarnos mejor. Y este libro sin duda te va a ayudar a conseguirlo. Para desplegar todo nuestro potencial necesitamos conversar mucho y bien. Somos seres que sobreviven, crecen y aprenden en colectividad. Todo cambio personal requiere contar con los demás: a veces se hace con la ayuda de los demás, otras a pesar de los demás y, lo más habitual, ambas cosas a la vez... Las relaciones interpersonales —y las conversaciones que conllevan— resultan claves para hacer de nosotros lo que somos. ¡Y más aún para conseguir llegar a ser aquello que podríamos ser! Lo que de verdad hoy nos demanda la vida es resolver mejor esa permanente lluvia fina de incesantes interacciones cotidianas.

Fácilmente atraen nuestra atención las grandes cuestiones: ¿me caso? ¿quiero tener hijos? ¿me hipoteco?... por supuesto, tales decisiones requieren atención, tiempo y energía... Pero si te fijas bien, ser lo que quieres ser, tener una vida feliz o lograr un determinado éxito va a depender sobre todo de la *trayectoria vital* que sepas construirte a lo largo del tiempo. Quienes nos dedicamos profesionalmente al desarrollo de las personas somos muy conscientes de que el reto del cambio personal solo es posible trabajando también los pequeños cambios diarios. ¡Incluso tus posibilidades de resolver los grandes temas acaban siendo consecuencia de gestionar bien multitud de pequeñas situaciones que tienen la llave del éxito final!

El verdadero cambio transformador suele ser en la mayoría de las ocasiones una acumulación de *micro cambios* sostenidos a lo largo del tiempo, que modifican tu *trayectoria vital* de forma irreversible... Hasta que un día, al mirar atrás, te sorprendes constatando lo que has logrado, te has convertido en una persona diferente.

Por eso son de tanta relevancia esas actividades que, ejercidas a diario, proporcionan incesantes oportunidades de practicar el cambio sostenido que conduce a la transformación. A menudo se

trata de cosas tan cotidianas que solemos dar por supuesto que las hacemos bien; por eso apenas nos fijamos en ellas y no les extraemos todo el provecho que deberíamos. Me refiero a acciones como respirar, comer... conversar. Aunque a primera vista suene exagerado, la conversación es una actividad humana tan fundamental como comer o respirar. Estas alimentan nuestro cuerpo físico, pero la conversación alimenta nuestras emociones, nuestra mente, nuestro espíritu.

¿Cómo saber si conversamos bien? Las conversaciones —de incuestionable valor para nuestro crecimiento personal y profesional— que nos inducen a plantearnos esta pregunta son precisamente aquellas que vivimos con incomodidad, tal vez incluso con miedo, aquellas que denominamos *conversaciones difíciles*. Son muy importantes porque te ayudan a tomar consciencia de que te enfrentas a un límite que debes cruzar para acceder a tu crecimiento, a tu liderazgo. En realidad, son oportunidades inmejorables porque su crudeza desmonta coartadas y autoengaños para mostrar el camino a seguir. ¡Te incomoda, luego ahí hay algo para ti! Seguramente algún aprendizaje, algún tesoro vital...

Al igual que ocurre con el miedo, las conversaciones difíciles son grandes creadoras de consciencia. Son parte sustancial de esos pequeños retos cotidianos que te confieren el poder de cambiar tu vida. No creo estar exagerando al hacer esta afirmación, pues he tenido ocasión de comprobarlo a lo largo de mi carrera profesional en entornos muy diversos. Enrique Sacanell sabe hacerlo evidente utilizando claros ejemplos, muy vivos, que traslucen un conocimiento profundo, fruto de una rica experiencia profesional. Probablemente no te será difícil identificarte con los protagonistas de tales situaciones, porque seguro que en tu vida ya habrás pasado por muchas de ellas.

En este nuevo mundo naciente, está creciendo muchísimo nuestro conocimiento de la naturaleza humana. Podemos trabajar nuestra mente, dialogar con las emociones, empezamos a saber cómo mejorar sustancialmente nuestra capacidad para incidir en las relaciones interpersonales. Como pronto descubrirás en estas páginas, Enrique Sacanell no solo construye sobre una sólida base de tal conocimiento –cimentada sobre autores tan importantes como Echeverría, Scharmer o Argyris, por ejemplo— sino que sabe, con prosa fácil y amena, impregnarla también de su amplísima experiencia práctica. Te tiende una mano cálida y firme para que recorras con paso seguro el hasta ahora inquietante sendero de las conversaciones difíciles. Y digo hasta ahora, porque tengo la convicción de que, siguiendo las pautas que propone, tal inquietud puede empezar a mutar en satisfacción desde muy pronto. Sin más preámbulos, te animo a iniciar ya la lectura de este libro y, en consecuencia, a emprender un fascinante camino de transformación, paso a paso, conversación a conversación.

Jorge Cuervo, consultor, formador y autor
en liderazgo y gestión del cambio.
www.versorconsulting.com

Introducción

Jaime es un buen profesional y podría decir que una buena persona. Nos conocemos hace tiempo y tenemos cierta amistad. Incluso hemos pasado fines de semana las dos familias juntas. Sin embargo, desde hace meses, ha tomado la costumbre de hacer bromas a partir de mis intervenciones en las reuniones. A él le debe resultar gracioso pero a mí me molesta muchísimo. ¿Cómo se lo digo?

Maite es probablemente una de las mejores jefas que he tenido. Respetuosa y muy buena profesional. Siempre la primera cuando hay complicaciones y no le preocupa remangarse. No siempre es fácil estar a su altura pero yo no quiero defraudarla a ella ni al equipo. Sin embargo, siento que mi tiempo aquí ya se ha acabado, necesito nuevos estímulos. ¿Cómo se lo digo?

Cuando Jon llega al trabajo, lo primero que hace es dedicar media hora o más a consultar su correo y las redes sociales. Ambos compartimos tareas y el tiempo que dedica a esa actividad me termina afectando ya que soy yo quien acaba asumiendo el trabajo que tenemos compartido y que hay que sacar a primera hora. ¿Cómo se lo digo?

Situaciones como estas nos son familiares. Hay múltiples momentos, tanto en el entorno laboral como en el personal, en que sentimos que deberíamos tener una conversación con alguien, pero nos resulta difícil afrontarla. Por nuestra cabeza pasan todo tipo de imágenes de lo que podría ocurrir si llegamos a iniciar esa conversación y todas suelen ser bastante catastróficas. Al final, en muchas ocasiones, nos convencemos de que es mejor no decir nada. O de que no es el momento oportuno. O de que quizás, si esperamos, la situación se reconduzca por sí sola.

En otros momentos, nos armamos de valor y nos lanzamos a mantener esa conversación para concluir confirmando nuestras

peores predicciones. Mantener una conversación difícil no es solo cuestión de voluntad. No mantenerla tiene consecuencias muy negativas a medio y largo plazo, y abordarla sin la preparación adecuada puede ser aún peor. A hablar aprendimos de manera autodidacta, pero saber conversar implica un aprendizaje, y llevar adelante conversaciones difíciles con efectividad requiere entrenamiento.

El libro que tienes en las manos pretende ayudarte a comprender mejor qué son y qué dinámicas caracterizan las conversaciones difíciles, planteándote pautas que te pueden ser útiles para afrontar estas situaciones con mayor habilidad y más posibilidades de éxito.

Y hablamos de posibilidades porque no se pueden ofrecer garantías. Una de las grandezas del ser humano es la diversidad y, con ella, la imposibilidad de predecir sus comportamientos. Por muy preparados que vayamos no podemos anticipar lo que la persona con la que conversemos va a decir, ni cómo va a reaccionar. Ni tan siquiera podemos predecir con exactitud cómo vamos a reaccionar nosotros mismos a sus palabras o las que nosotros pronunciaremos. En consecuencia, nadie puede asegurar el resultado de una conversación difícil por muy preparado que se vaya a ella. Por ello, este libro aspira a dotar de más herramientas para poder mejorar nuestro desempeño en esas circunstancias. Pero, desde este momento, queremos dejar claro que, incluso con ellas, tendremos conversaciones difíciles que no resulten todo lo bien que hubiéramos deseado, aunque esperamos que bastante mejor de lo que hubieran resultado sin su ayuda.

Las conversaciones difíciles y el cambio en las organizaciones

Mejorar nuestras habilidades para hacer frente a una conversación difícil no es algo vinculado exclusivamente al aspecto más individual. No es solo una competencia de interés para desarrollarnos como persona o para ser más efectivos conversando con otros en ese ámbito más microsocioal. Si en la perspectiva más individual parece evidente la idea de que cuando hay una dificultad o un problema lo que falta es una conversación —a veces sobra una mal planteada—, la misma máxima podemos aplicarla a los equipos y a las organizaciones.

Podemos encontrar situaciones vinculadas al desempeño en el equipo: «Luz es una trabajadora enormemente comprometida con el equipo, siempre dispuesta a lo que sea necesario. Sin embargo, desde hace unos meses la calidad de su trabajo ha mermado ostensiblemente sin que ella parezca haberse dado cuenta. ¿Cómo se lo digo? ».

Otras a dinámicas en las que una persona no ocupa el lugar que le corresponde y genera situaciones problemáticas para el equipo: «Mikel es un miembro veterano del equipo y un profesional competente. Su papel es clave en el equipo. Hace unos meses el Director fue trasladado y yo fui nombrado para ese cargo. Desde entonces Mikel actúa como si el responsable fuera él. ¿Cómo se lo digo?».

O, entre otras muchas, situaciones en las que el desempeño del líder causa malestar en el equipo: «Iker fue mi compañero de equipo durante muchos años. Trabajamos codo con codo maravillosamente. Hace ya casi un año ascendió a la plaza de Director y cada vez le veo más desconocido. Hace cosas que nunca me hubiera

esperado de él y no parece muy abierto a escuchar opiniones que no coincidan con las suyas. Creo que sería bueno para el equipo y para él que escuchara cómo le veo, pero ¿cómo se lo digo?».

Cualquiera de estas conversaciones puede ser una conversación ante la que no sentimos mayor inquietud. Sin embargo, para muchos de nosotros, la mayoría de ellas no nos deja indiferentes. Más bien despiertan emociones que hacen que las veamos como un momento complicado, difícil. Y realmente lo es. No es fácil afrontar adecuadamente y de manera efectiva una conversación en la que sentimos que hay cosas importantes en juego y en la que las emociones están presentes con cierta intensidad, más aún cuando no tenemos las herramientas para hacerlo.

Incluso si nos situamos plenamente en un plano macrosocial, y nos planteamos diagnosticar lo que puede estar ocurriendo para desarrollar al máximo su potencial, lo que buscamos es encontrar qué pasos concretos deben darse para facilitar el desarrollo de ese equipo u organización. Y para dar esos pasos, para pasar a la acción, para generar los cambios que el sistema necesita, en la inmensa mayoría de ocasiones lo que tenemos que plantearnos es una conversación.

Lo mismo ocurre si esa aproximación para entender lo que ocurre la realizamos desde una perspectiva sistémica. Para buscar un nuevo equilibrio de los elementos que componen el sistema, será necesaria una primera acción. Y esa acción va a conllevar una conversación.

Las conversaciones difíciles son, en consecuencia, la puerta hacia un cambio profundo y sostenible, ya que son la herramienta que tenemos que usar para llevar adelante de manera efectiva las acciones de cambio que consideramos necesarias. Veamos unos ejemplos:

¿CÓMO SE LO DIGO?

EL ARTE DE LAS CONVERSACIONES DIFÍCILES

La comunicación ha sido esencial para el desarrollo de la humanidad ya que no habría sido posible la constitución de ninguna sociedad sin algún tipo de comunicación. No obstante, a pesar de ser una habilidad propia y natural de nuestra especie, a veces se dan situaciones que resultan imposibles de afrontar, como tener una conversación con alguien a nivel profesional o personal, de modo que las conversaciones pendientes se postergan al punto de frenar nuestro propio desarrollo.

El lector, a través de una indagación sobre las propias emociones, inquietudes, etc., podrá desarrollar herramientas para el arte de la conversación aumentando sus posibilidades de llevar a feliz término una conversación difícil.

Dirigido a todas las personas que quieren mejorar su comunicación interpersonal por medio de ejemplos, entendiendo sus emociones, y lograr el cierre de acuerdos benéficos para todos.

Colección: Ciencias empresariales
Área: *Management*

Enrique Sacanell Berruero

Coach sistémico y facilitador de procesos de cambio. Ha sido directivo público durante veinte años y los últimos siete ha trabajado como coach y consultor acompañando a empresas públicas y privadas en el desarrollo del liderazgo y equipos de alto rendimiento, procesos participativos, planificación estratégica y sistemas de calidad en la gestión. Es licenciado en Sociología por la Universidad de Deusto; certificado como coach por Newfield Consulting y la Universidad de Monterrey (México); diplomado en constelaciones organizacionales y coaching sistémico; Practitioner en Programación neurolingüística y experto en análisis grupal por The Institute of Group Analysis of London. Asimismo, ejerce como evaluador senior de la Fundación Vasca para la Excelencia.

ECO
EDICIONES



Libros de Cabecera

