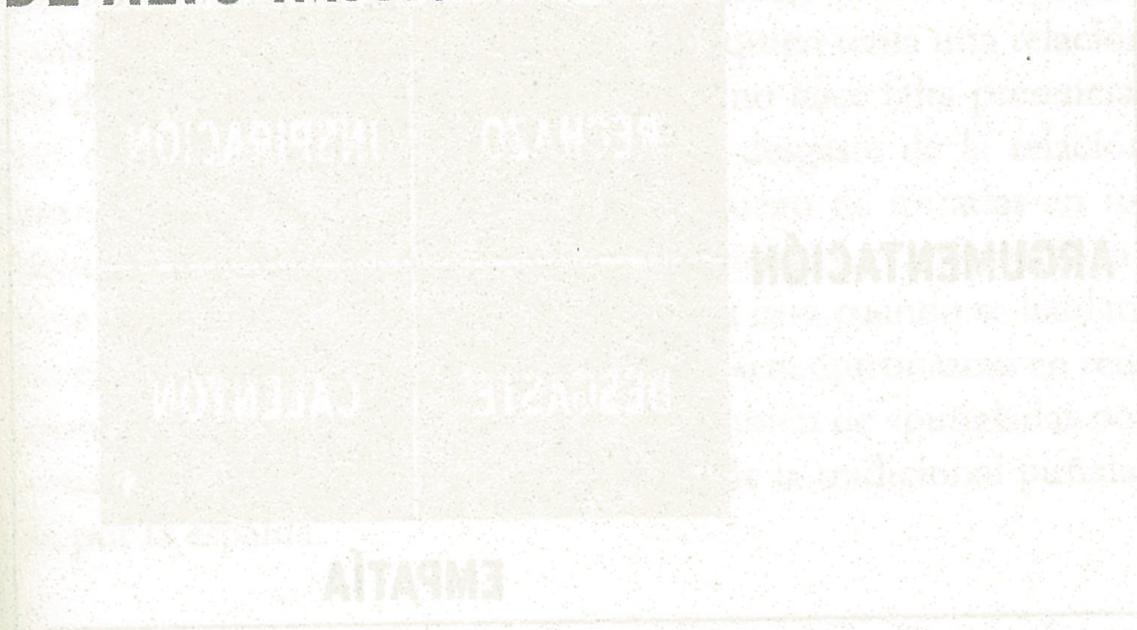


## 9. CONVERSACIONES DE ALTO IMPACTO

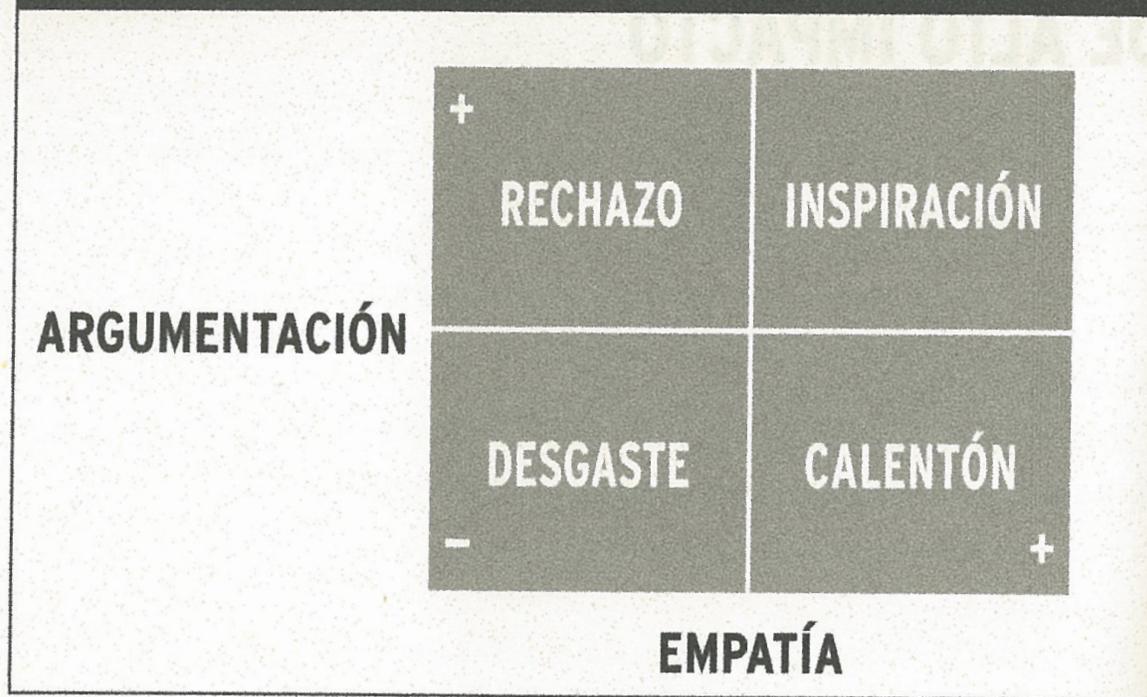


La calidad de tu liderazgo depende de la calidad de tus conversaciones. Ya hemos abordado este reto desde varios ángulos. Pero ¿cómo podemos mejorar nuestra capacidad de conversar para resolver conflictos o para conquistar el entusiasmo del equipo o para inspirar a una persona a que tome una decisión importante? En pocas palabras, ¿cómo lograr conversaciones de alto impacto?

De todas las variables que intervienen en una conversación, hay dos que determinan notablemente su impacto: la fuerza de la **argumentación** y el grado de **empatía**. La argumentación tiene que ver principalmente con **qué** se dice y **cómo** se diseña el mensaje, y la empatía con **quién** conversa y **cómo** es su actitud.

El siguiente cuadro muestra los **cuatro posibles efectos de una conversación** a partir de cruzar estas dos variables, argumentación y empatía:

## LOS EFECTOS DE LA CONVERSACIÓN



### 1) CONVERSACIÓN DESGASTE

Cuando la calidad de la argumentación y la empatía entre los interlocutores son bajas, el efecto de la conversación es el DESGASTE. Este tipo de conversaciones te deja con la sensación de que han sido una **pérdida de tiempo**, ya que no han servido para alcanzar el objetivo deseado y, a veces, incluso lo han dificultado aún más.

El acelerado ritmo de la vida empresarial fomenta la proliferación de conversaciones desgaste que deterioran progresivamente la relación entre profesionales. Y, cuando se trata de directivos, el deterioro afecta a la coordinación entre sus departamentos y, en consecuencia, a la eficiencia de la empresa.

Mi trabajo de facilitador de equipos directivos me ha permitido participar en un buen número de comités de dirección de empresas de distintos países, lo que me ha proporcionado una fuente formidable de inspiración y aprendizaje, y también me ha llevado a asistir a numerosos episodios de desgaste que revelan el deterioro de las relaciones entre directivos.

Recuerdo que, en una ocasión, un director general expulsó de la sala y de la empresa —en un solo gesto— al director de operaciones, porque, en un arranque de soberbia, se había negado a colaborar con el director comercial, con quien tenía una relación de desgaste de trazos ridículos. Aunque no hace falta presenciar un despido en directo para detectar el desgaste de la relación entre directivos: basta con observar el juego de miradas en un equipo cuando se reúne en torno a una mesa. La experiencia me dice que, si dos personas no se miran a la cara cuando se hablan, no es aventurado suponer un historial de «encontronazos» en reuniones, de «codazos» en los pasillos y también de «puñaladas por *e-mail* con copia oculta», la versión 2.0 de la tradicional puñalada por la espalda.

### **Ejemplo de conversación desgaste**

Piensas que una persona de tu equipo no está haciendo eficientemente su trabajo y que está creando un conflicto con otros compañeros, debido a que no se está coordinando adecuadamente y a que, con su actitud, está haciendo difícil la comunicación. Por su parte, esa persona manifiesta estar desbordada de trabajo y, cuando un compañero quiere hablar con ella para pedirle algo, se limita a decirle: «No tengo tiempo, envíamelo por *e-mail*». Tras una cadena de *e-mails* —te los han ido enviando con copia oculta— en los que se le ha solicitado algo sin resultado, decides hablar con ella para resolver el conflicto.

Sin haber diseñado previamente la conversación y teniendo con ella una relación más bien tirante, le llamas a tu despacho y, con razonable educación pero con un tono serio, le dices:

—¿Qué está pasando con este presupuesto que te ha pedido Fulanito? Lo tienes bloqueado desde hace tres semanas. Como no lo enviemos ya, vamos a perder al cliente.

Y ella, sintiéndose acusada, se defiende golpeando:

—El problema es que Fulanito no entiende la complejidad que tiene preparar estos presupuestos. Me va haciendo peticio-

nes sin priorizarlas y en las que faltan datos, y colapsa mi trabajo. [...] Es más, el problema es que hay procesos básicos de este departamento que no están bien diseñados.

A partir de este momento, la conversación se enroca y no avanza. A pesar de que tratas de mantener un tono correcto, se tensa el clima y acabas por dedicarle más tiempo del que querías a defenderte de la implícita acusación de que eres el responsable de que los procesos en tu departamento estén mal diseñados. Finalmente, cansado de discutir, tratas de cerrar la conversación con una sutil amenaza:

—Tienes un problema de actitud y si en breve no hay un cambio significativo, me veré obligado a tomar decisiones...

En definitiva, la foto del problema tras la conversación tiene una pinta aún peor que antes.

## 2) CONVERSACIÓN RECHAZO

Cuando la calidad de la argumentación es alta pero la empatía entre los interlocutores es baja, el efecto de la conversación es el RECHAZO. A este tipo de conversaciones **se llega armado de razones y se sale frustrado** por la tozudez de nuestro interlocutor, que parece haber activado el «modo NO» de su cerebro, ya que ha centrado sus energías en buscar fisuras a nuestros argumentos; tal vez, la única opción de participar que le hemos dejado...

Con frecuencia, este efecto de rechazo tiene su origen en la falta de visión periférica, la que nos permite trascender nuestros planteamientos y captar una escena más amplia, en la que nuestros argumentos son matizados por los de nuestro interlocutor y también por su estado de ánimo. En otras palabras, **la visión periférica nos permite sintonizar con los demás y emitir mensajes en una longitud de onda compartida**, desde la que se dialoga verdaderamente y no se dan instrucciones.

Para entrar en la misma longitud de onda con los demás, tenemos que romper con la lógica de un viejo discurso del ámbito empresarial: «No me interesa tu vida personal, aquí somos profesionales y venimos a trabajar, no a hacer amigos». Este discurso

limita el alcance de los problemas que podemos resolver juntos, o de los nuevos retos en los que nos podemos embarcar y, además, convierte la empresa en un campo de minas en el que sobra cautela y desconfianza, y falta frescura y creatividad.

Puede que años atrás, cuando buena parte de las empresas operaban en mercados crecientes y estables, la frialdad de muchos gestores exitosos no fuese un inconveniente para lograr resultados extraordinarios. Pero actualmente, cuando tantos directivos tienen el reto de transformar organizaciones y de diseñar nuevos modelos de negocio contando con el talento de sus equipos, **la frialdad es un freno intolerable.**

### **Ejemplo de conversación rechazo**

Eres el director de sistemas y vas a presentar ante el comité de dirección la propuesta de un nuevo *software* de gestión. Este cambio incide particularmente en el equipo comercial, con cuyo director tienes una relación tensa. Antes de presentar la propuesta, le has enviado un *e-mail* para que la vea y no te ha contestado. Llegado el momento de tu exposición, te molesta ver la actitud desinteresada del director comercial, quien aprovecha tu intervención para responder un mensaje en el teléfono. Tratando de aparentar no darle importancia y adoptando un tono frío, le preguntas:

—No sé si has visto el *e-mail* que te envié con la propuesta...

—No. No lo he visto —responde él, cortante.

A continuación, pasas a una exposición muy bien estructurada sobre las ventajas del nuevo *software*. Además, apoyas tu argumentación con el testimonio de otra compañía del sector que ya lo ha implantado satisfactoriamente. Y es ahí, en ese momento, cuando el director comercial te interrumpe diciendo:

—El *software* tendrá aplicaciones muy innovadoras, pero el problema es que el modelo comercial de esa empresa no tiene nada que ver con el nuestro.

Y tú, que te habías decidido a afrontar la presentación con un afán constructivo, te encuentras con que cambias el tono de tu exposición para responder a su «codazo» con una ironía que evidencia su exageración:

—Hombre... Decir que no tiene «na-da-que-ver» me parece un poco excesivo...

A partir de este momento, el director comercial, que es rápido de palabra y —como es lógico— conoce mejor que tú los procesos comerciales, se lanza a enumerar todas las especificidades de vuestro modelo comercial que el nuevo *software* no resolvería.

La realidad es que algunas de esas especificidades sí las resolvería, pero cada vez que respondes a los inconvenientes que él plantea, te contesta con otros nuevos.

Cuando terminas tu presentación —porque el director general propone pasar a otros temas de la agenda—, te das cuenta de que te has pasado la mayor parte del tiempo enzarzado en aspectos poco relevantes del nuevo *software* y no en sus incuestionables ventajas. En consecuencia, se ha creado un clima de inseguridad al respecto y la propuesta se ha aparcado para estudiarla más adelante. A pesar de que estabas armado de razones, el director comercial te ha vuelto a ganar la batalla y a ti te arde la sangre...

### 3) CONVERSACIÓN CALENTÓN

Cuando la calidad de la argumentación es baja pero la empatía entre los interlocutores es alta, el efecto de la conversación es el CALENTÓN. Este tipo de conversaciones se caracteriza porque **son intensas, están cargadas de emotividad y surgen como una reacción improvisada ante un acontecimiento determinado**. En consecuencia, resultan desordenadas y no ofrecen conclusiones claras, a partir de las que se puedan tomar decisiones. En definitiva, el interlocutor fácilmente puede acabar pensando: «Ya se le pasará».

En ocasiones el efecto de la conversación es el calentón, no porque falten argumentos, sino porque no están bien elaborados o porque pretendemos utilizar demasiados o simplemente por desorden.

El exceso de trabajo, la falta de descanso, la frustración con la propia vida personal, la ausencia de aficiones o de vida cultural,

la visceralidad y la indisciplina son factores de riesgo típicos para resquebrajar nuestro temple y desencadenar conversaciones que acaban en un calentón.

Las conversaciones tipo calentón no son necesariamente dramáticas: también pueden generar entusiasmo en el interlocutor pero, en ambos casos, su falta de rigor las hace pasajeras, como las tormentas de verano.

### **Ejemplo de conversación calentón**

En el transcurso de una comida, le comunicas a tu jefe que un antiguo empleado que se marchó a montar su propia empresa te ha hecho una oferta para que vayas a trabajar con él. Y su primera reacción es la siguiente:

—Esto no se hace. Fulanito es un hijo de puta. No entiendo nada. O sea, no le pudimos tratar mejor cuando se fue, le pagamos más de lo que establece la ley... y el tío va y se atreve a hacerte una oferta.

—Sinceramente, yo no lo veo así. Creo que está en su derecho de hacerle una oferta a quien quiera. Es completamente legítimo.

—¿¡Cómo que es legítimo!? Como si no fuese grande el mercado, Fulanito se quiere llevar a la persona más importante de mi equipo. Hacer eso revela una absoluta falta de ética y de principios.

—Yo creo que estás exagerando. Para empezar, yo no me considero la persona más importante del equipo. Yo soy tan prescindible o imprescindible como cualquiera.

—Lo dices precisamente ahora, después de que te hayamos pagado la mitad de tu máster... En fin, supongo que no se te habrá pasado por la cabeza aceptar, ¿verdad?

—La verdad es que me desconcierta mucho tu reacción. Sinceramente, lo último que imaginaba es que te lo ibas a tomar así.

—¿¡Tomármelo cómo!? ¿Tú crees que es normal irse de una empresa y al cabo de un año intentar llevarse a una persona clave del equipo? Sinceramente, estoy muy decepcionado. Yo siempre he confiado en ti. De hecho, hicimos una gran apuesta contigo. No te olvides de que te saqué del paro, ¿eh?...

—Sinceramente, creo que estás mezclando cosas que no tienen nada que ver.

—Déjame que te diga una cosa, si tú no comprendes que intentar contratarte es una traición a mi confianza, empiezas a darme razones para arrepentirme de haber apostado por ti. Tú verás lo que haces, pero que sepas que, si te vas, te estás yendo dando una patada en la puerta.

—No es mi intención dar una patada en ninguna puerta y además...

—¡Va, déjalo!, no quiero seguir hablando de este tema. Oiga, por favor, ¿me trae la cuenta?

Al terminar la conversación, sientes tal rechazo por la actitud de tu jefe que ya dudas de si lo que te ilusiona es embarcarte en un nuevo proyecto o no tener que volver a trabajar con él. Sin embargo, sabes que tu jefe no afirmararía todo lo que ha «escupido» durante la comida si estuviese sereno: es una persona impulsiva y, cuando su estado de ánimo nubla su inteligencia, se le calienta la boca y se convierte en una ridícula caricatura de la persona que en otras ocasiones te ha parecido admirable.

#### 4) CONVERSACIÓN INSPIRADORA

Cuando la calidad de la argumentación es alta y hay mucha empatía entre los interlocutores, el efecto de la conversación es la **INSPIRACIÓN**. Este tipo de conversaciones son de **alto impacto** porque consiguen acercarte hasta la infranqueable frontera que te separa de la libertad de tu interlocutor, a quien **ofreces argumentos sólidos a los que agarrarse en el futuro y energía para tomar decisiones**.

Para comunicar esa energía se requiere lo que el filósofo alemán Josef Pieper denomina «una mirada de proyección», aquella que, sin necesidad de palabras, te dice: «Reconozco el talento que tienes y confío en tu capacidad». En definitiva, un tipo de mirada diametralmente opuesta a **la mirada de francotirador con la que tantos directivos se apuntan a la cabeza**, generándose mutuamente desconfianza, lo cual acaba creando un clima de inse-

guridad en el que sólo cabe desplegar una versión chata del propio liderazgo.

Los efectos de una conversación inspiradora no tienen por qué suceder inmediatamente. Este tipo de conversaciones funcionan como las semillas: algunas crecen y dan frutos rápido, otras requieren muchos cuidados y el paso del tiempo y, en cualquier caso, se pueden marchitar por una helada o por las malas hierbas.

En consecuencia, los efectos de una conversación inspiradora no son fácilmente previsibles ni contabilizables en una tabla Excel. Son más bien **insospechados y sorprendentes**, como todo lo que sucede en el improfanable templo de la libertad interior de cada persona.

Por eso no cabe duda de que los que te regalan una conversación inspiradora no tratan de obtener ningún beneficio en su cuenta personal de resultados, sino que se acercan respetuosamente a la frontera donde empieza tu libertad para **regalarte sugerencias con el potencial de dar un giro a tu vida**.

### **Ejemplo de conversación inspiradora**

Estás abatido. Esta mañana el presidente ha comunicado a toda la organización un nuevo organigrama en el que tu degradación resulta patente. Hasta hace un rato, eras el director de un proyecto que se lanzó como una apuesta moderada —con un equipo pequeño y un presupuesto escaso—, pero que habéis logrado convertir en una unidad de negocio estratégica. A partir de ahora, esta unidad de negocio la dirigirá un nuevo subdirector general, al que reportarás como una persona más de su equipo, el que tú mismo has creado.

Un buen amigo que dirige otro departamento se pasa por tu despacho y te invita a bajar a por un café, durante el que escucha tu letanía de lamentos:

—Esto ha sido una degradación pública. Es evidente que el presidente no confía en mí. Me resulta desconcertante esta fría comunicación por *e-mail* después de la cariñosa felicitación que me dio en la convención anual. Mi carrera en esta casa ha aca-

bado en una vía muerta. Definitivamente, he perdido la ilusión por este proyecto.

Al salir a la calle, sentís el sol en la espalda y empezáis a caminar por el bulevar.

—¿Cuál consideras que ha sido tu mayor logro durante todos estos años?

—Haber creado un verdadero equipo. Un equipo de gente que estaba apasionada por su trabajo.

—¿Y de qué te arrepientes?

—De haber visto a mis hijos más veces con los ojos cerrados que con los ojos abiertos...

Tu respuesta ha abierto un silencio que cuesta cerrar.

—Me acuerdo de tu primer día en la empresa, cuando llegaste recién terminada la universidad. Te reconozco que, al principio, no me cayó bien tu juvenil entusiasmo y tu exceso de seguridad. Pero, poco a poco, te fui conociendo mejor y vi otros perfiles de tu personalidad que son muy atractivos: eres trabajador, leal, alegre, creativo...

—También puedes añadir «vanidoso», porque me encanta oírte decir todo esto...

—¡Ja, ja, ja!

La conversación se ha serenado y, sin ninguna prisa por volver, seguís avanzando sin rumbo fijo, ahora con el sol de costado.

—No es fácil ponerse en la piel de otro, pero creo que puedo imaginar el profundo desencanto que sientes.

—Desencanto y enfado.

—No está mal enfadarse de vez en cuando. Pero no dejes que te paralice, sino que te sirva para tomar un impulso. Coincido contigo en que tu mayor logro de estos años ha sido tu equipo. Y eso significa que has desarrollado la capacidad de crecer profesionalmente haciendo crecer a otros. Y éste es, sin duda, tu mejor talento. Yo llevo casi treinta años trabajando en esta empresa. Hasta estuve una época larga en el comité de dirección. No creas, también tengo mis heridas de guerra... En todo este tiempo, he visto subir y bajar a muchas personas.

—Si no recuerdo mal, a cinco presidentes, a seis consejeros delegados y a siete directores generales, ¿no?

—Casi. Fueron cuatro, cinco y seis.

—Todo un veterano de Vietnam...

—La veteranía te deja arrugas y canas, pero también te agudiza el olfato. Y tengo la intuición de que la sociedad se perdería a un gran empresario si no tomas pronto la decisión de ser un emprendedor.

—Desde luego, ésa es una opción. Aunque arriesgada.

—Arriesgada e insensata. Pero tú nunca has sido muy sensato. Si no, no hubieses logrado el equipo que tienes, ni hubieses transformado un modesto proyecto en una unidad de negocio estratégica, ¿no?

—Espera un momento, ¿me estás sugiriendo que cree mi propia empresa?

—¡Taxi! Tenemos que volver, el tiempo se pasa volando.

### ***Stop & Think:***

*Si tuvieses que adjudicar porcentajes al efecto (**desgaste, rechazo, calentón o inspiración**) que producen tus conversaciones en tu equipo y en tus colegas, ¿qué distribución saldría? Te sugiero que contrastes tu autoevaluación con la de tus colaboradores (y de modo anónimo, si dudas de que tengan la confianza para decirte a la cara lo que piensan). Sea cual sea el feedback que recibas, lo inteligente será **poner la energía en mejorar la calidad de tus conversaciones**, para lo cual **te sugiero treinta claves** en los próximos dos capítulos.*