

1

*El único gran problema de la comunicación es
la ilusión de que haya tenido lugar.*

GEORGE BERNARD SHAW

¿Qué es una conversación crucial?

¿Y a quién le importa?

La primera vez que las personas oyen la expresión «conversación crucial», muchas rememoran imágenes de presidentes, emperadores y primeros ministros sentados en torno a una enorme mesa mientras discuten sobre el futuro. A pesar de que es verdad que ese tipo de diálogos tienen un impacto perdurable y de gran alcance, no son los que tenemos en mente. Las conversaciones cruciales a las que nos referimos en el título de este libro son interacciones que experimentan todas las personas. Son las conversaciones cotidianas que influyen en nuestras vidas.

Ahora bien, ¿qué es lo que diferencia una conversación crucial de una normal y corriente? En primer lugar, *las opiniones son opuestas*. Por ejemplo, estamos hablando con nuestra jefa de un posible ascenso. Ella piensa que no estamos preparados. Nosotros pensamos que sí lo estamos. En segundo lugar, *hay importantes factores en juego*. Supongamos que se encuentra en una reunión

CONVERSACIONES CRUCIALES

con cuatro colegas intentando definir una nueva estrategia de mercado. Tienen que elaborar algo diferente o su empresa no conseguirá cumplir con sus objetivos anuales. En tercer lugar, *las emociones son intensas*. Ha entablado una discusión normal y corriente con su cónyuge y él o ella recuerda un «incidente desagradable» que se produjo durante la fiesta del barrio celebrada ayer. Al parecer, usted no sólo coqueteó con alguien en esa fiesta, sino que, según su cónyuge, «prácticamente se estaban besando». Usted no recuerda haber flirteado. Simplemente recuerda haber sido amable y bien educado. Como resultado, su cónyuge se retira malhumorado.



Factores Importantes en Juego

Y hablando de la fiesta del barrio, en algún momento usted se encuentra conversando con su vecino, una persona algo caprichosa y siempre pintoresca cuando habla de sus dolencias renales, y de pronto le dice: «Hablando de la valla que estás construyendo...» A partir de ese momento se entabla una acalorada discusión sobre el emplazamiento de la valla, ocho centímetros más acá o más allá. ¡Ocho centímetros! Su vecino acaba amenazándolo con una demanda judicial y usted interrumpe sus argumentos y declara que su vecino confunde la gimnasia con la magnesia. Las emociones son *verdaderamente* intensas.

¿Qué es una conversación crucial?

Lo que convierte a estos diálogos en conversaciones cruciales (y no solamente en un desafío, o en algo fastidioso, intimidatorio o desagradable) es que los resultados podrían tener un enorme impacto en su calidad de vida. En todos los casos, algún elemento de su rutina cotidiana podría verse alterado para siempre, para mejor o para peor. Es evidente que un ascenso podría marcar grandes diferencias. El éxito de su empresa le afecta a usted y a todas las personas con que trabaja. La relación con su cónyuge influye en todos los aspectos de su vida. Incluso algo tan trivial como una discusión sobre la demarcación de una propiedad influye en las relaciones con su vecino.

A pesar de la importancia de las conversaciones cruciales, solemos rehuirlas porque tememos que empeorarán las cosas. Nos hemos convertido en verdaderos maestros en la evitación de estas conversaciones difíciles. Los colegas se mandan correos electrónicos cuando lo que deberían hacer es reunirse en el pasillo y hablar en serio. Los jefes dejan mensajes telefónicos en lugar de fijar reuniones con sus subalternos. Los miembros de una familia cambian de tema cuando una conversación se vuelve demasiado espinosa. Nosotros (los autores) tenemos un amigo que se enteró a través de un mensaje telefónico de que su mujer pensaba divorciarse de él. Recurrimos a todo tipo de tácticas para evitar los temas espinosos.



Visita de ventas jurásica

Como primer caso, le invitamos a ver el video VitalSmarts Vault donde el autor Joseph Grenny le muestra el portal de videos de VitalSmarts y le presenta a Rick, un personaje ficticio que está adiestrando a un nuevo vendedor asociado. Observe cómo el nuevo asociado, Michael, arma un escándalo delante de una cliente. ¿Cómo manejaría usted esta conversación crucial?

Para ver este vídeo, visite www.CrucialConversations.com/exclusive

CONVERSACIONES CRUCIALES

Sin embargo, no tiene por qué ser así. Si usted aprende a manejar las conversaciones cruciales, podrá afrontar y sostener con éxito conversaciones difíciles sobre prácticamente cualquier tema.

Conversación crucial es entonces aquella entre dos o más personas donde 1) las opiniones son opuestas, 2) hay importantes factores en juego y 3) las emociones son intensas.

CÓMO MANEJAMOS HABITUALMENTE LAS CONVERSACIONES CRUCIALES

El solo hecho de que nos encontremos en medio de una conversación crucial (o que estemos pensando en iniciar una) no significa que tengamos un problema ni que lo pasaremos mal. En realidad, cuando nos enfrentamos a conversaciones cruciales podemos optar por una de estas tres soluciones:

- Podemos evitarlas.
- Podemos enfrentarnos a ellas y manejarlas de mala manera.
- Podemos enfrentarnos a ellas y manejarlas adecuadamente.

Parece bastante fácil. Evitar las conversaciones cruciales y sufrir las consecuencias. Manejarlas de mala manera y sufrir del mismo modo las consecuencias. O manejarlas adecuadamente.

«No lo sé —pensaré—. Dadas las tres posibilidades, me inclino por la tercera.»

Cuando más falta hace, peor lo hacemos

Sin embargo, ¿las manejamos adecuadamente? Cuando hablar se pone difícil, ¿acaso hacemos una pausa, respiramos hondo, y nos decimos a nosotros mismos: «Oye, esta discusión es crucial. Será mejor que preste mucha atención», y luego echamos mano de nues-

tro mejor actitud? Cuando esperamos una discusión potencialmente peligrosa, ¿nos enfrentamos a ella en vez de escabullirnos? A veces. A veces nos enfrentamos audazmente a temas candentes, controlamos nuestra conducta, damos lo mejor de nosotros mismos y cuidamos nuestros modales. A veces somos francamente *buenos*.

Y luego está el resto de nuestras vidas. Éstos son los momentos en que, por la razón que sea, manifestamos lo peor de nosotros mismos. Gritamos, nos retraemos, decimos cosas que más tarde lamentamos. Cuando las cosas tienen un valor primordial, es decir, cuando las conversaciones dejan de ser banales y se convierten en cruciales, normalmente mostramos lo peor de nuestra conducta.

¿Por qué sucede esto?

Porque estamos mal diseñados. Cuando las conversaciones dejan el terreno de lo rutinario y se vuelven críticas, solemos tener problemas. Esto se debe a que las emociones no nos preparan precisamente para dialogar de manera satisfactoria. Incontables generaciones de conformación genética conducen a los humanos a manejar las conversaciones cruciales con el puño en alto y los pies ligeros, no con persuasión inteligente ni con amabilidad.

Por ejemplo, pensemos en una típica conversación crucial. Alguien dice algo con lo que usted no está de acuerdo sobre un tema que tiene una gran importancia para usted, y siente que se le erizan los pelos de la nuca. Los *pelos* que usted puede dominar. Desafortunadamente, su organismo hace algo más. Dos pequeñas glándulas ubicadas encima de los riñones bombean adrenalina en su sistema sanguíneo. No es que usted *decida* hacer esto, son sus glándulas suprarrenales las que se activan, y tiene que aprender a vivir con ello.

Y aún hay más. A continuación, su cerebro desvía sangre de actividades que estima no esenciales a gestos de alta prioridad, como golpear y correr. Lamentablemente, a medida que los grandes músculos de los brazos y las piernas reciben *más* sangre, los sectores del cerebro relacionados con el razonamiento de nivel superior obtienen *menos*. El resultado es que acabamos enfrentándonos al

diálogo con la misma actitud que podríamos observar en los monos de la India. Su cuerpo se está preparando para afrontar el ataque de un tigre dientes de sable, no para tratar con su jefe, su vecino o sus seres queridos.

Nos encontramos bajo presión. Agreguemos un segundo factor: las conversaciones cruciales suelen ser espontáneas. A menudo, surgen de cualquier parte. Y, puesto que nos toman por sorpresa, nos vemos obligados a llevar a cabo una interacción humana compleja en tiempo real, nada de libros ni de consejeros y, desde luego, ninguna pausa para que un equipo de terapeutas venga en nuestra ayuda y nos llene de ideas brillantes.

¿Con qué *tenemos* que lidiar realmente? Con el problema al que nos enfrentamos, la otra persona, y un cerebro que está ebrio de adrenalina y es casi incapaz de pensar racionalmente. No es de extrañar que solamos decir y hacer cosas que tienen un perfecto sentido en aquel momento, pero que más tarde parecen insensatas.

«¿En qué estaría pensando?», nos preguntamos, cuando lo que deberíamos estar preguntándonos es: «¿Con qué parte de mi cerebro estaba pensando?»

La verdad es que nos enfrentábamos a múltiples tareas en tiempo real con un cerebro que estaba abocado a otra cosa. Hemos tenido suerte de no sufrir un infarto.

Estamos confundidos. Agreguemos una tercera complicación. No sabemos por dónde empezar. A medida que avanzamos, improvisamos porque no hemos visto muy a menudo modelos reales que pongan en práctica habilidades eficaces de comunicación. Digamos que nos habíamos preparado para una conversación difícil; puede que incluso la hayamos repasado mentalmente. Nos sentimos preparados y estamos tan campantes. ¿Tendremos éxito? No necesariamente. Aún podemos estropearlo todo porque la práctica no crea la perfección. La práctica *perfecta* crea la perfección.

Esto significa que, antes que nada, tenemos que saber qué practicar. A veces no lo sabemos. Al fin y al cabo, puede que jamás ha-

yamos visto en la práctica cuál es la mejor manera de enfrentarse a un determinado problema. Puede que hayamos visto lo que *no* hay que hacer (siguiendo el modelo de nuestros amigos, colegas y, sí, incluso de nuestros padres). De hecho, puede que hayamos jurado una y otra vez que no volveremos a actuar de esa manera.

Ya que no contamos con modelos sanos, nos encontramos más o menos confundidos. ¿Y qué hacemos? Lo que hace la mayoría de las personas: improvisamos. Añadimos unas palabras a otras, creamos un cierto estado de ánimo, y de alguna manera inventamos algo que creemos que funcionará (sin olvidar que funcionamos con un cerebro mal alimentado). No es de extrañar que, cuando más importa, solamos manifestar nuestra peor conducta.

Actuamos de manera contraproducente. En nuestro estado dopado y empobrecido, las estrategias que escogemos para abordar nuestras conversaciones cruciales están perfectamente diseñadas para impedirnos conseguir lo que realmente queremos. Somos nuestros peores enemigos, y ni siquiera nos damos cuenta. He aquí cómo funciona.

Imaginemos que su cónyuge le presta cada vez menos atención. Usted sabe que tiene un trabajo que lo mantiene muy atareado pero, aun así, desearía que pasaran más tiempo juntos. Lanza unas cuantas indirectas sobre el tema, pero su pareja no se lo toma bien. Usted decide no añadir presión, de modo que se calla. Desde luego, dado que no está nada contento con la solución, su disgusto ahora se expresa de vez en cuando a través de comentarios sarcásticos.

«Has vuelto a llegar tarde esta noche, ¿eh? Tengo amigos del Facebook a los que veo más a menudo.»

Lamentablemente (y es aquí donde el problema se vuelve contraproducente), cuanto más le regañe, menos querrá estar con usted. El resultado es que su pareja le dedica cada vez menos tiempo, lo que le irrita aún más, y la espiral continúa. Nuestra conducta finalmente acaba por crear el problema mismo que en un principio queríamos evitar. Nos encontramos atrapados en un círculo vicioso y contraproducente.

CONVERSACIONES CRUCIALES

Pensemos en lo que sucede con Tomás, nuestro compañero de departamento que tiene la costumbre de ponerse nuestra ropa y la de los otros dos compañeros del mismo departamento sin preguntar, y se jacta de ello. De hecho, en una ocasión, Tomás anunció alegremente que llevaba puesta una prenda de cada uno de nosotros. Ahí estaban los pantalones de Teo, la camisa de Santiago y, sí, incluso el conjunto de zapatos y calcetines recién comprados de Cristian. ¿Cuál de mis prendas habría escogido? ¡Puaj!

Nuestra respuesta, con toda naturalidad, consistió en hablar mal de Tomás a sus espaldas, hasta que un día nos escuchó hablando despectivamente de él a un amigo y ahora estamos tan avergonzados que evitamos su compañía. Cuando no estamos en el departamento, él se pone nuestra ropa, se come nuestra comida y utiliza nuestra computadora por despecho.

Pensemos en otro ejemplo. Comparte un pequeño lugar de trabajo con un tipo desordenado de mucho cuidado y usted es un fanático de la limpieza. Su colega le deja notas escritas con lápiz en su archivo, con *cátsup* en una bolsa de papas fritas y con rotulador permanente en la cubierta de su mesa de trabajo. Usted, por el contrario, le deja notas escritas a máquina en etiquetas autoadhesivas. ¡*Impresas!*

Al principio, usted consigue tolerarlo. Después, comienzan a irritarse mutuamente. Usted le pide que ponga las cosas en su lugar mientras que él le da lata con sus reproches. Ahora ambos están muy susceptibles. Cada vez que usted le reprocha algo, él se irrita y no hace nada por poner orden. Cada vez que lo llama «vieja maniática», usted jura no dejarse provocar por su comportamiento grosero y desagradable.

¿Cuál es el resultado de todos estos reproches mutuos? Ahora usted es más ordenado que nunca y la superficie de la mesa de trabajo de su compañero está a punto de ser clausurada por el Ministerio de Salud. Se encuentran atrapados en un círculo contraproducente. Cuanto más se enfrentan el uno al otro, más reproducen precisamente los comportamientos que ambos detestan.

Algunas conversaciones cruciales habituales

En cada uno de estos ejemplos de autooperpetuación dañina, el valor de lo que estaba en juego era de moderado a alto, las opiniones divergían y las emociones eran intensas. En realidad, para ser sinceros, en un par de ejemplos, lo que estaba en juego era relativamente bajo al principio pero, con el tiempo y las emociones cada vez más intensas, la relación acabó volviéndose amarga y la calidad de vida se resintió, lo cual aumentó los riesgos.

Desde luego, estos ejemplos son sólo la punta de un enorme y desagradable iceberg de problemas que nacen de conversaciones cruciales que han sido evitadas o que han tenido un mal desenlace. Otros temas que podrían fácilmente conducir al desastre son:

- Poner fin a una relación
- Hablar con un colega en el trabajo que se comporta de manera ofensiva o hace comentarios desagradables
- Pedirle a un amigo que nos pague lo que nos debe
- Hacerle comentarios a la jefa sobre su comportamiento inadecuado
- Hablar con un jefe que viola sus propias normas de seguridad o de calidad
- Criticar el trabajo de un colega
- Pedirle a un compañero de apartamento que se mude
- Definir cuestiones relacionadas con la custodia o las visitas de los hijos con un ex-cónyuge
- Tratar con un adolescente rebelde
- Hablar con un miembro del equipo que no cumple con los compromisos adquiridos
- Discutir problemas de intimidad sexual

CONVERSACIONES CRUCIALES

- Hablar con un ser querido acerca de un problema de abuso de ciertas sustancias
- Hablar con un colega que acapara información o recursos
- Entregar un estudio de rendimiento desfavorable
- Pedirle a los suegros que dejen de intervenir
- Hablar con un colega acerca de un problema de higiene personal

NUESTRA AUDAZ REIVINDICACIÓN

Digamos que lo que sucede es que usted evita los problemas difíciles o que, cuando los suscita, se manifiesta su peor conducta. ¿Y qué importa? No son más que palabras, ¿verdad? ¿Acaso las consecuencias de una conversación frustrada se extienden más allá de la propia conversación? ¿Deberíamos preocuparnos?

En realidad, las consecuencias de las conversaciones frustradas pueden ser a la vez devastadoras y de amplio alcance. Nuestras investigaciones han demostrado que las relaciones sólidas, las carreras, las organizaciones y las comunidades comparten la misma fuente de poder, a saber, la habilidad para hablar abiertamente acerca de temas importantes, emocionales y polémicos.

De modo que he aquí nuestra audaz reivindicación.

La ley de las conversaciones cruciales

Las conversaciones cruciales están en la raíz de casi todos los problemas crónicos de nuestras organizaciones, equipos y relaciones, ya sea por no mantenerlas o por no abordarlas debidamente. Veinte años de investigaciones sobre más de 100 000 personas ponen de manifiesto que *la* habilidad clave de los líderes, compañeros de equipo, padres y seres que-

ridos eficaces es su capacidad para abordar con destreza los asuntos comprometidos, tanto emocional como políticamente. Y punto. He aquí algunos cuantos ejemplos de estos descubrimientos fascinantes.

Un impulso a su carrera

¿Acaso la capacidad para dominar conversaciones cruciales puede ayudarlo en su carrera profesional? Sin ninguna duda. Veinticinco años de investigación en diecisiete organizaciones diferentes nos han enseñado que los individuos más influyentes, aquellos que consiguen realizar sus proyectos y, *a la vez*, saben entablar relaciones, son aquellos que dominan sus conversaciones cruciales.

Por ejemplo, las personas de alto rendimiento saben cómo enfrentarse al jefe sin llegar al suicidio profesional. Todos hemos visto a personas que perjudican sus carreras por no saber abordar eficazmente los problemas difíciles. Puede que le haya sucedido a usted mismo. Harto de un dañino e interminable modelo de conducta, finalmente se atreve a hablar, pero lo hace con demasiada brusquedad. Ya estamos. O quizás un tema se vuelve tan candente que a medida que sus compañeros hacen muecas y gestos y se convierten en una masa temblorosa de potenciales víctimas de infarto, usted decide hablar. No es una discusión agradable, pero alguien tiene que tener el valor suficiente para evitar que el jefe cometa un error estúpido. (Todo un trago.)

En realidad, no tiene por qué escoger entre ser honrado y ser eficaz. No es necesario que elija entre la franqueza y su carrera. Las personas que mantienen conversaciones cruciales a diario y son capaces de encauzarlas adecuadamente son capaces de expresar opiniones polémicas, e incluso arriesgadas, de manera que los escuchan. Sus jefes, compañeros y subordinados escuchan sin adoptar una actitud a la defensiva ni irritarse.

¿Y qué pasa con nuestra carrera? ¿Hay conversaciones críticas

que pasamos por alto o que no sabemos manejar adecuadamente? ¿Acaso esto afecta su capacidad de influencia? Y, aún más importante, ¿le daría un impulso a su carrera si pudiese mejorar su manera de abordar estas conversaciones?

Para mejorar su empresa

¿Es posible que el rendimiento de una empresa pueda depender de algo tan ligero y emocional como la manera en que los individuos abordan las conversaciones cruciales?

Un estudio tras otro sugieren que la respuesta es *sí*.

Nosotros iniciamos nuestro trabajo hace veinticinco años buscando lo que denominamos *momentos cruciales*. A tal fin, nos preguntamos: «¿Existen unos cuantos momentos en los que las acciones de alguien *afectan desproporcionadamente* a los indicadores de rendimiento fundamentales?» Y de ser así, ¿cuáles son esos momentos y cómo deberíamos actuar cuando surgen?

Fue esa búsqueda la que nos condujo hasta las conversaciones cruciales, encontrándonos con que la mayoría de las veces el mundo cambia cuando las personas tienen que afrontar un asunto comprometido y lo hacen mal o lo hacen bien. Por ejemplo:

El silencio mata. Un médico se dispone a implantar un catéter venoso central a un paciente, pero no se pone los guantes, el gorro y la mascarilla adecuados para garantizar que el procedimiento se haga en condiciones de máxima higiene. Cuando la enfermera le recuerda que debe utilizar las protecciones adecuadas, el médico hace caso omiso a su comentario y procede a la implantación. En un estudio en el que participaron más de 7000 médicos y enfermeras, hemos encontrado que los profesionales de la salud se enfrentan permanentemente a momentos cruciales como éste. De hecho, el ochenta y cuatro por ciento de los encuestados dijeron que habitualmente ven a personas que toman atajos, dan muestras de incompetencia o infringen las normas.

¿Qué es una conversación crucial?

¡Y ése no es el problema!

El auténtico problema es que aquellos que observan las desviaciones o infracciones *no dicen nada*. Lo que hemos descubierto es que a nivel mundial las probabilidades de que una enfermera exprese su opinión no llegan a una de cada doce. Pero las probabilidades de que los médicos asuman más responsabilidad en conversaciones cruciales similares no son mucho más altas.

Y cuando no se atreven a hablar, cuando no entablan una conversación crucial efectiva, esto repercute en la seguridad del paciente (algunos hasta mueren), la rotación de las enfermeras, la satisfacción del médico, la productividad de las enfermeras y una multitud de otros resultados.

El silencio es infructuoso. En lo referente al mundo empresarial, la queja más habitual de los ejecutivos y directivos es que su gente trabaja en compartimentos estancos. Son fantásticos haciendo labores que son gestionadas completamente dentro de sus equipos. Por desgracia, cerca del ochenta por ciento de los proyectos que exigen una cooperación interdisciplinaria cuestan bastante más trabajo de lo esperado, producen menos de lo que se calculaba y sobrepasan notablemente lo presupuestado. Nos preguntamos la razón.

Así que nos decidimos a estudiar más de 2200 proyectos y programas que se habían puesto en marcha en cientos de empresas de todo el mundo. Las conclusiones fueron sorprendentes. Uno puede predecir con casi el noventa por ciento de exactitud qué proyectos fracasarán... con meses o años de antelación. Vinculando este descubrimiento a nuestra premisa vimos que el indicador del éxito o el fracaso no era otro que el que las personas pudieran entablar cinco conversaciones cruciales concretas. Por ejemplo, ¿podían dar su opinión si creían que el alcance y el calendario eran poco viables? ¿O guardaban silencio cuando un miembro del equipo interdisciplinario empezaba a no darse por enterado? O lo que sería incluso más delicado: ¿qué deberían hacer cuando un ejecutivo no asumiera la dirección de la iniciativa?

CONVERSACIONES CRUCIALES

En la mayoría de las empresas, los empleados guardaban silencio cuando llegaban estos momentos cruciales. Por suerte, en aquellas donde la gente podía hablar satisfactoriamente y con franqueza sobre estos problemas, sólo la mitad de los proyectos tenían probabilidades de fracasar. Una vez más, los problemas planteados aparecían en indicadores de rendimiento fundamentales como los costes crecientes, el retraso en los plazos de entrega y la moral baja. En cualquier caso, la causa subyacente era la indisposición o incapacidad para hablar en los momentos cruciales.

Otros estudios importantes que hemos realizado (lea la lista completa de los estudios en www.vitalsmarts.com/research) han mostrado que las empresas con empleados que manejan con habilidad las conversaciones cruciales:

- Reaccionan cinco veces más deprisa a las crisis financieras, y realizan los ajustes presupuestarios con bastante más inteligencia que sus compañeros menos dotados (**Estudio de investigación: Agilidad Financiera**).
- Tienen un sesenta y seis por ciento más de probabilidades de no resultar heridos o muertos en condiciones de inseguridad (**Estudio de investigación: Peligro silencioso**).
- Ahorran más de 1500 dólares y una jornada de trabajo de ocho horas por cada conversación crucial que mantienen en lugar de evitarla (**Estudio de investigación: Los costos de evitar el conflicto**).
- Aumentan sustancialmente la confianza y reducen los costos de transacción en los equipos de trabajo virtual. Los que no son capaces de afrontar sus conversaciones cruciales soportan trece maneras diferentes de consecuencias (traiciones, chismorreos, menosprecio, agresión pasiva, etc.) con una frecuencia tres veces mayor en los equipos virtuales que en los equipos agrupados (**Estudio de investigación: Animosidad a larga distancia**).

¿Qué es una conversación crucial?

- Logran cambios en colegas que son acosadores, deshonestos o incompetentes. Preguntados casi 1000 encuestados, el noventa y tres por ciento dijo que, en sus empresas, las personas así son casi «intocables» y permanecen en sus puestos durante años y lustros sin que se les exija ninguna responsabilidad (**Estudio de investigación: Intocables empresariales**).

La mayoría de los líderes están equivocados. Piensan que la productividad y el rendimiento empresariales se basan simplemente en las políticas, procesos, estructuras o sistemas. Así, cuando un producto de programación informática no sale a tiempo, toman como referencia los *procesos* de desarrollo de los demás. O cuando la productividad flaquea, modifican su *sistema* de gestión de resultados. Y cuando sus equipos no están cooperando, proceden a una *reestructuración*.

Nuestras investigaciones muestran que estas clases de cambios no humanos fracasan más veces que las que tienen éxito. Esto es así porque el verdadero problema jamás estuvo en el proceso, el sistema o la estructura: estaba en el *comportamiento* de los empleados. La clave para el verdadero cambio no estriba en implantar un nuevo proceso, sino en conseguir que las personas se rindan cuentas mutuamente por el proceso. Y eso requiere las habilidades propias de Conversaciones Cruciales.

En las *peores* empresas, los empleados con bajo rendimiento son primero ignorados, y más tarde trasladados. En las *buenas* empresas, los jefes acaban por afrontar los problemas. En las *mejores* empresas, todos son responsables ante todos los demás, con independencia de su nivel o cargo. El camino hacia una productividad elevada no pasa por un sistema estático, sino por las conversaciones directas.

¿Y qué hay de usted? ¿Su empresa no avanza en la consecución de algún objetivo importante? Si es así, ¿hay conversaciones que esté evitando o estropeando? ¿Podría dar un gran paso adelante mejorando la manera en que afronta esas conversaciones?



Vídeo de estudio de casos: STP Nuclear Operating Co.

Mire cómo manejarse con habilidad en las Conversaciones Cruciales ayudó a una planta de energía nuclear de Texas a convertirse en líder del sector a escala nacional.

Para ver este vídeo, visite www.CrucialConversations.com/exclusive.

Mejore sus relaciones

Pensemos en el impacto que pueden tener las conversaciones cruciales en nuestras relaciones. ¿Es posible que haber evadido las conversaciones cruciales conduzca a tener relaciones fallidas? Por lo que vemos, cuando preguntamos a una persona normal y corriente a qué se deben las rupturas de las parejas, suele señalar que se deben a diferencias de opinión. Sabemos que las personas tienen diferentes teorías acerca de cómo manejar sus finanzas, poner un poco de color en sus vidas amorosas o criar a los hijos. En realidad, todos discutimos acerca de temas importantes. Lo que importa es cómo lo hacemos.

Por ejemplo, cuando nuestro colega Howard Markman estudió a parejas en medio de acaloradas discusiones, descubrió que las personas pertenecen a tres categorías: aquellas que se desvían del tema y recurren al insulto y las amenazas, aquellas que se encierran en sí mismas, y aquellas que hablan abierta, sincera y eficazmente.

Después de observar a parejas durante cientos de horas, el especialista predijo los resultados de las conversaciones y siguió la pista de las relaciones de sus sujetos de investigación durante los siguientes diez años. Al final, resultó que había pronosticado casi el noventa por ciento de los divorcios que se produjeron.¹ Pero más importante todavía fue su hallazgo de que ayudar a las parejas a mantener las conversaciones cruciales de manera más eficaz reducía las probabilidades de insatisfacción o ruptura ¡en más del doble!

¿Qué es una conversación crucial?

¿Qué pasa con usted? Piense en sus propias relaciones importantes. ¿Acaso hay unas cuantas conversaciones cruciales que intenta evitar o que maneja deficientemente? ¿Acaso guarda distancia con ciertos temas sólo para evadir a otras personas? ¿Quizá evita expresar opiniones desagradables sólo para soltarlas después como comentarios sarcásticos e hirientes? ¿Qué pasa con su pareja o con los miembros de su familia? ¿Acaso se mueven constantemente entre el rígido silencio y los ataques sutiles pero costosos? Cuando más importa (al fin y al cabo, se trata de nuestros seres queridos), ¿no manifestamos nuestra peor actitud? Si es así, sin duda tenemos algo que ganar profundizando en el aprendizaje de cómo manejar las conversaciones cruciales.

Para mejorar su salud personal

Si hasta ahora las pruebas no son suficientemente convincentes para centrar su atención en las conversaciones cruciales, ¿qué diría si le dijéramos que la capacidad de dominar discusiones importantes es una clave para una vida más saludable y longeva?

Los sistemas inmunes. Pensemos en las revolucionarias investigaciones realizadas por la doctora Janice Kiecolt-Glaser y el doctor Ronald Glaser. Entre los dos han estudiado los sistemas inmunológicos de parejas que habían estado casadas un promedio de cuarenta y dos años, comparando aquellos que discutían constantemente con aquellos que resolvían sus diferencias de manera eficaz. Han descubierto que discutir durante décadas no disminuye el impacto destructivo del conflicto permanente. Muy al contrario. Aquellos que fracasaron rutinariamente en sus conversaciones cruciales tenían sistemas inmunológicos mucho más débiles que aquellos que habían encontrado una manera de resolverlos adecuadamente.² y desde luego, cuanto más debilitado está el sistema inmunológico, más se resiente la salud.

Enfermedades que amenazan nuestras vidas. En lo que quizá constituye el más revelador de todos los estudios relacionados con la salud, un grupo de sujetos que habían contraído un melanoma

CONVERSACIONES CRUCIALES

maligno recibieron el tratamiento tradicional y luego fueron divididos en dos grupos. Un grupo se reunió semanalmente durante seis semanas. El otro grupo no se reunió. Los instructores enseñaron al primer grupo de pacientes en recuperación habilidades de comunicación específicas. (Cuando lo que está en juego es nuestra propia vida, ¿hay algo que pueda ser más crítico?)

Después de reunirse sólo seis veces y luego separarse durante cinco años, los sujetos que aprendieron a expresarse eficazmente tuvieron una tasa de supervivencia superior (sólo falleció el nueve por ciento, en comparación con casi el treinta por ciento del grupo que no recibió formación para el diálogo).³ Pensemos en las implicaciones de este estudio. Una modesta mejoría en la capacidad para hablar y conectarse con otros arrojó una disminución de dos terceras partes en la tasa de mortalidad.

Podríamos continuar hablando durante páginas de la capacidad para sostener conversaciones cruciales y el impacto que tiene en su salud personal. Las pruebas aumentan día a día. Sin embargo, la mayoría de las personas opinan que esta verdad es algo exagerada. «Venga —dicen, incrédulos—, ¿quieres decir que la manera en que hablamos o no hablamos afecta a nuestro cuerpo? ¿Que te podría matar?»

La respuesta más breve es sí. La respuesta más extensa señala que los sentimientos negativos que guardamos, el dolor emocional que sufrimos y las constantes palizas que soportamos a medida que nos abrimos paso entre conversaciones nocivas minan lentamente nuestra salud. En algunos casos, el impacto de las conversaciones frustradas acarrea problemas menores. En otros, trae consigo el desastre. En todos los casos, las conversaciones frustradas nunca nos hacen más felices ni más sanos.

¿Y qué pasa con usted? ¿Cuáles son las conversaciones específicas que más problemas le provocan? ¿Cuáles son las conversaciones (si es que las ha tenido o las ha mejorado) que fortalecerían su sistema inmunológico, contribuirían a mantener las enfermedades a raya y aumentarían su calidad de vida y su bienestar?

RESUMEN

Cuando lo que está en juego es valioso, las opiniones varían, las emociones comienzan a cobrar fuerza y las conversaciones triviales se vuelven cruciales. Paradójicamente, cuanto más crucial es la conversación, menos probable será que la manejemos adecuadamente. Las consecuencias de evitar o estropear conversaciones cruciales pueden ser graves. Cuando fracasamos en una conversación crucial, todos los aspectos de nuestras vidas pueden verse afectados, desde nuestra carrera profesional hasta nuestra comunidad, nuestras relaciones y nuestra salud personal.

Y ahora las buenas noticias. A medida que aprendemos a enfrentarnos a las conversaciones cruciales (y a manejarlas adecuadamente), con un conjunto de habilidades podemos influir prácticamente en todos los aspectos de nuestras vidas.

¿Cuál es este conjunto tan importante de habilidades? ¿Qué es lo que hacen, en realidad, las personas que se desenvuelven con soltura en las conversaciones cruciales? Y, lo que es más importante, ¿podemos conseguirlo nosotros?