

# Tres conversaciones cruciales para un líder

Por Joseph Grenny

Mis colegas y yo hemos pasado 20 años estudiando qué hace a un líder ser influyente. Definimos “influencia” en el sentido no coercitivo; en otras palabras, queríamos comprender qué hace posible que los líderes cambien corazones y mentes independientemente de su autoridad formal para esperar obediencia. A la fecha hemos involucrado a más de 25,000 personas en este estudio y hemos encontrado que un notablemente versátil conjunto de habilidades explica la mayor parte de la influencia de los líderes más efectivos. Ese conjunto de habilidades es cómo lidian con las conversaciones cruciales, esos temas emocional y políticamente riesgosos que surgen de la nada casi todos los días en la vida de un ejecutivo.

Mis colegas y yo hemos pasado 20 años estudiando qué hace a un líder ser influyente. Definimos “influencia” en el sentido no coercitivo; en otras palabras, queríamos comprender qué hace posible que los líderes cambien corazones y mentes independientemente de su autoridad formal para esperar obediencia. A la fecha hemos involucrado a más de 25,000 personas en este estudio y hemos encontrado que un notablemente versátil conjunto de habilidades explica la mayor parte de la influencia de los líderes más efectivos. Ese conjunto de habilidades es cómo lidian con las conversaciones cruciales, esos temas emocional y políticamente riesgosos que surgen de la nada casi todos los días en la vida de un ejecutivo.

Más aun, hemos descubierto que se puede obtener rápidamente la medida y extensión de la influencia de los líderes pidiéndoles que describan cómo están manejando actualmente esas conversaciones cruciales.

*Primero, pídale que identifiquen a un subordinado directo que tiene un bajo desempeño crónico.* Luego observe como el CEO se comporta con esa persona. En la gran mayoría de los casos, si usted le preguntara al subordinado directo acerca de la opinión que tiene el CEO de él o ella, la historia sería profundamente diferente a la que el CEO le contaría a usted en total confidencia.

Los CEO tienden a cometer dos errores cuando están lidiando con subordinados decepcionantes. Primero, doran la píldora. Un CEO con quien trabajamos concluyó que un miembro de su equipo ejecutivo era un completo fracaso, poco confiable e incompetente. ¿Cómo lidiaba con ese subordinado? Lo evitaba totalmente. ¡Casi no le había hablado al hombre en dos años!

El segundo error que cometen es confundir abuso con conversación. Cuando hacen una crítica, evitan una discusión minuciosa acerca de las deficiencias del empleado. En vez de indicar en qué cosas esa persona está fallando, hacen ataques ásperos a las acciones individuales o decisiones del empleado. Un CEO nos dijo orgullosamente cómo finalmente llamó a capítulo a una subordinada. Cuando conversamos con la ejecutiva acerca de ese momento, resultó que todo lo que ella aprendió de esa conversación fue que la planta física que manejaba no estaba en condiciones óptimas de mantenimiento. Lo que no se le dijo fue que el CEO pensaba que ella era una gerente débil, algo que él nos comunicó claramente a nosotros.

*Segundo, pídale que describan una inquietud con respecto a su jefe o a su junta directiva.* Una y otra vez vemos a los líderes reaccionar en vez de hablar de sus inquietudes con respecto a las personas a quienes ellos se reportan. Un ejecutivo, por ejemplo, había concluido que tres miembros de la junta directiva no lo apoyaban, un alegato que parecía ser cierto. Lo que socavaba la influencia de este líder no era la falta de apoyo de su junta directiva sino cómo manejaba esa falta de apoyo. En vez de buscar una manera de entablar una conversación sincera acerca de sus inquietudes, lo evadió solapada y arteralmente. Hizo

que su equipo ejecutivo le jurara lealtad y les exigió que le reportaran inmediatamente cualquier incursión en la organización de esos tres miembros de la junta. Los miembros de la junta se percataron del nuevo muro de silencio y concluyeron que el líder tenía algo que ocultar. Se hicieron más agresivos al expresar sus preocupaciones y a los pocos meses hicieron una moción para un voto de no confianza en el líder.

*Tercero, pídale señalar a un homólogo o par con quien es difícil trabajar.* Pídale que expresen con sinceridad las inquietudes que tienen. ¿Desconfianza? ¿Capacidad? ¿Confiable? Y finalmente, pregúntales si han conversado con su par acerca de estas inquietudes de una manera que conduzca a soluciones cabales de las mismas. Si lo han hecho, usted probablemente tiene a uno de esos líderes influyentes que nosotros hemos estudiado a través de los años. Si no lo han hecho, usted tiene a uno de los tantos líderes que se han resignado a gerenciar alrededor de los problemas en vez de hablar de ellos para resolverlos.

Los líderes que son sustancialmente más influyentes que sus pares tienden a lidiar con estos temas volátiles de una manera muy diferente. En vez de dar guerra y tener explosiones acerca de sus inquietudes con personas en cualquier nivel de la organización, hablan acerca de esas inquietudes. Estos líderes han pasado sus carreras perfeccionando habilidades para enfrentar las conversaciones cruciales de una manera que conduce a soluciones trascendentales y a relaciones más fuertes. Como resultado, su influencia se eleva.

### En busca de la genialidad

Habiendo visto cómo las conversaciones cruciales centrales fortalecen la influencia de los líderes, nos dedicamos a aprender cómo lo hacen tan bien esos entre 3 y 5 líderes en 100 que hallamos que dominan estos momentos. En total, pasamos más de 10,000 horas observando líderes en algunos de los momentos más cruciales. Los vimos sacar temas tan riesgosos como desconfianza, incompetencia, despidos y hasta estafas. En un escenario asombroso vimos a un gerente de nivel medio abordar a su CEO acerca de preocupaciones de que había violado la ley de manera tal que ponía la empresa en riesgo. ¡Un gerente de nivel medio!

La razón por la cual estábamos particularmente interesados en estas conversaciones cruciales era porque la persona sosteniéndolas lo hacía de una manera que no solo era absolutamente cándida y sincera (el suicidio profesional no siempre es una virtud), sino también tan impresionantemente respetuosa que el resultado más común era una mejoría dramática de la situación. En casos en que los líderes han despedido a individuos, la calidad de la conversación condujo a una separación mucho más amistosa que si se hubiese manejado de otra manera. Estas fascinantes e influyentes personas encontraron una manera de ser honestos sin comprometer el respeto, y de ser respetuosos sin comprometer el candor y la sinceridad.



En nuestros libros, *Crucial Conversations* (Conversaciones cruciales) y *Crucial Confrontations* (Confrontaciones cruciales) describimos un conjunto de principios clave que resultan en este tipo de diálogo de calidad y en mayor influencia. Aquí presentamos algunos que tienen el mayor impacto:

### 1. Aprenda a ver.

Aquellos que son más efectivos en las conversaciones cruciales son los que están más conscientes de su propio comportamiento. Están conscientes de su propio “estilo bajo estrés” y se dan cuenta muy rápidamente cuando su manera de abordar una conversación comienza a dañar el diálogo. Específicamente, están viendo cuando su propio comportamiento, o el de la otra persona, se cambia hacia el silencio o a la violencia, hacia alguna forma de retirada o ataque. Cuando ven que su propio comportamiento se está deteriorando, se detienen y se vuelven a enfocar en sus metas reales. Para volver al rumbo correcto, consideran cuáles son los resultados que son verdaderamente importantes para ellos. Cuando la otra persona está reaccionando de mala manera, ellos hacen algo profundamente diferente a lo que hacen los demás.

Ellos hacen que sea seguro.

### 2. Haga que sea seguro.

Aquí presentamos una idea muy avanzada. ¿Alguna vez ha notado usted como algunas conversaciones, aun acerca de temas muy riesgosos, van muy bien? ¿Y cómo otras, quizá acerca de desacuerdos triviales, pueden degenerar en combate o retirada? ¿Por qué es así? Hemos encontrado que el antídoto para la actitud defensiva en las conversaciones cruciales es hacer que sea seguro. Las personas pueden escuchar retroalimentación muy dura siempre y cuando se sientan seguras con la persona que la está ofreciendo. Los pacientes dejan que los doctores les abran el pecho con un escalpelo porque confían en el doctor, se sienten seguros con él o ella. ¿Cómo crea usted seguridad? Ayude a los demás a comprender que a usted le preocupan sus intereses tanto como le preocupan los suyos propios. Cuando ellos creen que esto es cierto, se abren a sus opiniones. Cuando no lo hacen, se cierran totalmente. Usted también debe ayudar a la persona a saber que usted la respeta. Estas dos condiciones, propósito mutuo y respeto mutuo, son la base de la seguridad. Aquellos que son maestros en conversaciones cruciales también son maestros en observar y reparar las inquietudes de seguridad en el instante en que ocurren. Esto les permite ser mucho más influyentes, porque la otra persona es capaz de escuchar lo que está diciendo en vez de silenciarlo en la neblina de la actitud defensiva.

Ahora bien, vamos a estar claros en nuestra aseveración aquí. Nosotros no estamos sugiriendo que si usted “aprende a ver”, “hace que sea seguro”, y “lo hace motivador”, las personas naturalmente se dejarán influenciar por usted.

### 3. Hágalo motivador.

Una de las preguntas más comunes que hemos hecho acerca de las confrontaciones cruciales es, “¿Cómo le habla a alguien a quien no le importan las inquietudes de usted?”. Cuando le hacemos esta pregunta a los líderes influyentes que hemos estudiado, a menudo se confunden con la pregunta misma. Ellos raramente enfrentan situaciones en las cuales no pueden involucrar a alguien en una confrontación crucial. ¿Por qué? Porque saben que la clave para influenciar es la empatía. Antes de iniciar una confrontación crucial piensan cuidadosamente en cómo los problemas que ellos quieren sacar a colación están afectando, o afectarán, a la otra persona. Ellos piensan acerca de las consecuencias naturales de la situación para la otra persona. Y nos aseguran que esas consecuencias siempre existen. Por ejemplo, si un subordinado directo aparenta ser incompetente de una manera muy obvia, su incompetencia está probablemente causándole tantos problemas y frustraciones a ellos mismos como a los demás. El problema es que no ven cómo sus debilidades están conectadas con sus propias inquietudes. ¡Por eso es que las confrontaciones cruciales son tan prometedoras para todos los participantes! Si de manera respetuosa usted es capaz de ayudarles a ver cómo, al enfrentar el problema, sus propios intereses son servidos, ellos **estarán naturalmente motivados a involucrarse en las soluciones.**

No estamos sugiriendo que las soluciones aparecerán como por arte de magia ni que las personas dejarán de ser como son. Lo que estamos sugiriendo es que su influencia aumentará. En vez de contribuir a los problemas reaccionando negativamente, usted los solucionará hablando. Esto le da a usted el potencial para una solución, mientras que el enfoque más común y menos efectivo que la mayoría de los líderes emplean a menudo incrustan los problemas y perfeccionan las maquinaciones que los mantienen vivos.

¿Estas habilidades pueden ser aprendidas? Absolutamente. Y cuando se aprenden, las relaciones y resultados mejoran rápida y notablemente.

**Joseph Grenny** es coautor de tres bestsellers del New York Times, “Influencer”, “Crucial Conversations”, y “Crucial Confrontations”. Es un reconocido orador, consultor para empresas del Fortune 500, y cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación y desempeño organizacional.

Una colaboración de:

