

**Enrique Sacanell**

Prólogo de Jorge Cuervo

# ¿Cómo se lo digo?

## El arte de las conversaciones difíciles

El impulso de cambios efectivos  
a través del diálogo

Libros de Cabecera

# ¿Cómo se lo digo?

## Enrique Sacanell

Existen múltiples momentos, tanto en el ámbito laboral como en el personal, en los que sentimos que deberíamos tener una conversación con alguien. Sin embargo, la vamos postergando o simplemente la evitamos porque nos parece difícil afrontarla. Nos contamos que va a tener un resultado catastrófico o pensamos que todavía no es el momento. En realidad, las consecuencias de no mantenerla son mucho más negativas a corto y a largo plazo.

Aprendemos a hablar de forma autodidacta. A conversar nadie nos ha enseñado. Esta falta de habilidad en la comunicación interpersonal nos frena a la hora de mantener esas conversaciones pendientes que nos resultan difíciles.

Este libro está pensado para comprender el funcionamiento de las conversaciones y aprender a desarrollar su arte. Es un texto práctico y lleno de ejemplos ilustrativos. Da las claves para el buen preguntar, entender las propias emociones, buscar acuerdos y cerrarlos bien, identificar lo que nos inquieta, el funcionamiento de la escucha activa y otras muchas herramientas útiles para la vida cotidiana.

**«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».**

**Jorge Cuervo**, socio consultor de Versor Consulting

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

IBIC: KJP  
ISBN: 978-84-945222-2-2



# **¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles**

El impulso de cambios efectivos  
a través del diálogo

**Enrique Sacanell**

Prólogo de Jorge Cuervo

**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid

1ª edición: mayo 2016

© 2016 Enrique Sacanell Berruoco

© 2016 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53, 7º G  
08007 Barcelona (España)  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix  
Editores: Carmelo Canales y Virtuts Angulo  
Cubierta: P.A.R  
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-945222-2-2  
eISBN: 978-84-945222-3-9  
IBIC: KJP

Depósito Legal: B 10.665-2016  
Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp  
Impreso en España - *Printed in Spain*

## **Dedicatoria**

Para Galder, Gema y Gaël. Orgullo y luz de mi vida.

A mis padres, siempre listos para dar su apoyo.

A todas las personas que han sufrido mis dificultades  
para manejar conversaciones difíciles.

# Índice

<b>Prólogo</b>	9
<b>Introducción</b>	15
<b>Parte I: Entender las conversaciones difíciles</b>	
<b>1. Las conversaciones difíciles: qué son y qué hacer con ellas</b>	25
<b>2. Las conversaciones difíciles en la vida y en la empresa</b>	41
<b>3. Más allá de lo que se dice</b>	51
<b>4. Conversaciones difíciles: varias conversaciones en una</b>	63
<b>5. Conversación interna</b>	79
<b>6. Marco para manejar una conversación difícil</b>	93
<b>Parte II: Ideas para afrontar una conversación difícil</b>	
<b>7. Prepárate</b>	103
<b>8. El inicio: construir el contexto de la conversación</b>	129
<b>9. Explora el punto de vista del otro</b>	151
<b>10. Muestra tu forma de ver la situación</b>	165
<b>11. Busca un acuerdo y cierra bien</b>	183
<b>12. Escucha de manera continuada y activa</b>	199
<b>13. ¿Y qué hago si...?</b>	209
<b>Bibliografía</b>	227

# 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 acecha-

ban 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, tomar nos 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**, es consultor, formador y autor en liderazgo y gestión del cambio.

[www.versorconsulting.com](http://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 es-

peramos 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 micro-social. 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 sintamos 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:

Hemos visto con claridad que tenemos que acercar producción y comercial. Ahora están distantes y cada uno mirando para un lado. ¿Cómo lo hacemos? Seguro que ayudaría tener una conversación con ambos ¿y cómo se lo digo?

El proceso de gestión de reclamaciones se ha mostrado como el eslabón más débil de nuestra organización. Es necesario reformularlo y transformarlo en profundidad. La persona responsable del proyecto no lo ve así y se niega a llevar adelante ese proceso de cambio. Ha participado en el proceso de toma de decisiones, pero el consejo de dirección no le ha respaldado y ha planteado que se ponga en marcha la mejora del proceso. Pero él parece no darse cuenta de que forma parte de una empresa y tiene que aplicar lo que se acuerda. No tengo más remedio que tener una conversación con él ¿cómo la enfoco?

José Antonio Marina explica en uno de sus libros cómo el escribe sobre los temas que necesita aprender. Lo suscribo plenamente. Si alguien piensa que me he planteado escribir este libro por mi enorme habilidad en el tema se equivoca. No en vano dedico este libro a todas las personas que han sufrido mis limitaciones en el manejo de las conversaciones difíciles. Lo he escrito desde la convicción de que es un tema que puede ser útil y ayudar a muchas personas y organiza-

ciones. Y también porque es un tema sobre el que tengo mucho que aprender.

## **La estructura del libro**

La primera parte del libro nos introduce en el marco necesario para entender las conversaciones difíciles. Para ello, comienza definiendo qué es conversar y su trascendencia en las organizaciones. Seguidamente establece qué son las conversaciones difíciles y qué hacer con ellas, para continuar presentando las claves para entender las dinámicas presentes en toda conversación, ya sea difícil o no. El último apartado de esta parte presenta un marco general para manejar con éxito una conversación difícil.

Este marco se desarrolla con detalle en la segunda parte del libro, donde podemos encontrar pautas para manejarse en ella.

- ▶ Prepárate
- ▶ Construye el contexto adecuado de la conversación
- ▶ Explora el punto de vista de la otra persona
- ▶ Muestra el tuyo
- ▶ Concreta qué acción necesitas de la otra persona
- ▶ Busca un compromiso en torno a las acciones planteadas
- ▶ Plantea un seguimiento, si es el caso
- ▶ Cierra bien
- ▶ Y, en todo momento, mantente a la escucha de todo lo que acontece

Finalmente, el capítulo que cierra el libro se adentra en algunos tipos específicos de conversaciones difíciles, en algunas

situaciones que presentan características especiales que es conveniente tener presentes para manejarlas con éxito.

Espero que disfrutes con la lectura y puedas encontrar algunas ideas que te hagan más fáciles tus conversaciones difíciles. Mejorando tu habilidad para manejarlas mejorará tu vida y la de tu organización.

**Parte I:  
Entender las  
conversaciones  
difíciles**

# 1. Las conversaciones difíciles: qué son y qué hacer con ellas

## El arte de conversar

Conversar es la acción de compartir, entre dos o más personas, ideas, opiniones, sentimientos, etc. A nada que repase-mos cualquiera de nuestras jornadas podemos concluir que nos pasamos la vida conversando.

Cada vez van surgiendo nuevos soportes tecnológicos en los que conversar. Además de cara a cara, se puede conversar por teléfono, mediante videoconferencia, por correo electrónico, en *chats*, etc. Sin embargo, el acto de conversar por excelencia es el que se realiza cuando estamos físicamente unos junto a otros. Es en ese marco cuando la comunicación verbal, y sobre todo la no verbal, adquieren su máximo potencial. Cuanto menos presente está la comunicación no verbal, más complicado resulta captar parte de los mensajes que el proceso de conversar aporta.

Conversar implica interacción e interrelación, lo que uno dice se entrelaza con lo que el otro expone. Una conversación no es un monólogo, ni una reunión con tiempos tasados y un orden estricto de intervenciones. Por eso, conversar implica hablar y, sin embargo, es mucho más que eso. Conversar supone reconocer al interlocutor la legitimidad para expresarse, más allá del contenido de sus opiniones. No existe una verdadera conversación cuando no se reconoce al otro su esencia de ser humano, digno de respeto y de escucha.

Así, a veces hay pseudoconversaciones —intercambios de opiniones aparentemente dentro de una conversación— que, en

la práctica, no dejan de ser monólogos entrelazados. Conversar implica estar abierto a cambiar por lo que el otro dice, ser receptivo a la perspectiva del otro. De una verdadera conversación no podemos salir igual que como hemos entrado.

Según el investigador Theodore Zeldin, «La verdadera conversación prende fuego. Se trata de algo más que emitir y recibir información. (...) En la conversación no se trata solo de conseguir información o compartir emociones, ni es únicamente una manera de meter ideas en la cabeza de los demás. (...) La conversación es un encuentro de mentes con recuerdos y costumbres diferentes. Cuando las mentes se encuentran, no solo intercambian hechos: se transforman, se remodelan, extraen de ellas implicaciones diferentes y emprenden nuevas sendas del pensamiento. La conversación no solo vuelve a mezclar las cartas, sino que crea cartas nuevas».

No obstante, una competencia tan crucial apenas es objeto de atención en todo el proceso formativo. Aprendemos a hablar de manera autodidacta. Adquirimos la habilidad de expresarnos lingüísticamente. A partir de ahí, el proceso educativo va perfeccionando nuestra gramática, enriqueciendo nuestro vocabulario, enseñándonos a escribir. Paradójicamente, no dedicamos tiempo a enseñar ni a aprender a conversar. Parece que el hablar conlleva la sabiduría del conversar, y no es así. Hay personas que hablan brillantemente, magníficos comunicadores, extraordinarios recitadores de monólogos y, a la vez, penosos conversadores.

Las carencias para conversar se hacen especialmente sensibles cuando se trata de compartir ideas, opiniones, necesi-

dades o sentimientos, en situaciones que no nos resultan fáciles. Este libro trata de dotarnos de capacidades para ser más eficientes conversando, especialmente en esas situaciones de dificultad.

## ¿Qué es una conversación difícil?

Meiga es el nombre que se da en Galicia a las brujas o hechiceras. Y dicen por aquellas tierras que *existir non existen, mais habelas hailas*. Con las conversaciones difíciles pasa algo parecido, cualquier conversación que se nos ocurra y que podamos considerarla difícil, para otra persona puede no serlo. No hay una definición que permita delimitar unos elementos objetivos en la conversación, unos factores que estén al margen de la vivencia de las personas que conversan, y que nos permitan identificar externamente la presencia de una conversación difícil.

A mí me puede resultar difícil una conversación en la que tengo que pedir ayuda a alguien, pero es probable que haya otras personas para las que pedir ayuda no suponga mayor dificultad. Incluso me puede resultar difícil pedir ayuda a unas personas pero no a otras, o pedir un determinado tipo de ayuda pero no otro. Podría parecer que, en consecuencia, estamos planteando un concepto sobre algo que no existe, pero *haberlas haylas*. Y las hay porque cada uno de nosotros ha experimentado las sensaciones que produce tener que hacer frente a una conversación difícil, a una conversación que nos inquieta.

**No existe una conversación difícil por sí misma,  
sino conversaciones que nos resultan difíciles  
a cada uno de nosotros**

Conversaciones difíciles son aquellas que me cuesta abordar, que me generan una intranquilidad que proviene, básicamente, del miedo a las consecuencias que esa conversación pueda conllevar. Miedo que puede presentar múltiples caras:

- ▶ Miedo a perder el control y hacer o decir algo de lo que luego podrías arrepentirte.
- ▶ Miedo a la reacción emocional de la otra persona, que llore, que grite...
- ▶ Miedo a generar dolor en la otra persona.
- ▶ Miedo a lo que pueda pensar de mí, a que me considere una mala persona.
- ▶ Miedo a que tome represalias.
- ▶ Miedo a hacer el ridículo, a no saber manejarme en la conversación.
- ▶ Miedo a que la otra persona me rechace, a que rompa la relación conmigo o la haga más fría y distante.
- ▶ Etc.

José Antonio Marina (2011), en su libro *Los secretos de la motivación*, plantea la existencia de tres necesidades y ansias del ser humano: el bienestar personal, ser aceptado como parte de un grupo y el poder ampliar las posibilidades de acción que uno tiene. El miedo a perder bienestar, a ser rechazado o a ver limitadas mis posibilidades de acción, pueden

ser categorías más genéricas para agrupar las consecuencias que tememos que esa conversación difícil pueda generar.

El miedo a las consecuencias va unido a otros factores que contribuyen a acentuarlo o a hacerlo presente. Así, por ejemplo, cuando tenemos la percepción de que hay posturas claramente enfrentadas o que el asunto es visto desde puntos de vista antagónicos; o si sentimos emociones intensas o tenemos la creencia de que pueden estar presentes en la otra persona. En estos casos es más probable que la conversación nos resulte complicada.

Reflexionar sobre qué conversaciones me inquietan es un magnífico ejercicio para conocer mejor los miedos que más influyen en mi vida. ¿Cuáles son tus conversaciones difíciles? ¿Qué las hace difíciles? ¿Qué te cuentas que las hace difíciles? Responder a estas preguntas será un buen punto de partida para afrontar estas conversaciones con más seguridad.

Para sacar el máximo provecho a este libro te sugiero que identifiques una de ellas en concreto. Una conversación que no has mantenido, que estás aplazando, aunque sabes que sería bueno tenerla. Con ella en mente continúa la lectura y aplica a esa situación concreta lo que ella te va aportando.

## **Tipos de conversaciones difíciles**

Como hemos visto, no es posible definir un tipo de conversación universalmente difícil. Sin embargo, sí existen unos tipos de conversaciones que son consideradas complicadas con más frecuencia. Veamos cuáles nos pueden inquietar:

- ▶ Conversaciones para expresar quejas o descontento por algo que la otra persona ha hecho o dicho.
- ▶ Conversaciones para reconocer a otras personas el trabajo bien hecho.
- ▶ Conversaciones para dar una opinión crítica respecto a la otra persona.
- ▶ Conversaciones para reclamar.
- ▶ Conversaciones para pedir algo.
- ▶ Conversaciones para poner límites.
- ▶ Conversaciones para decir no.
- ▶ Conversaciones en las que tengo que mostrar mis emociones.
- ▶ Conversaciones sobre un tema que la otra persona considera que es de su exclusiva incumbencia.
- ▶ Conversaciones sobre un tema en el que me siento culpable de lo ocurrido.
- ▶ Etc.

Otra variable que frecuentemente puede convertir una conversación en difícil, casi al margen de cuál sea su contenido, está relacionada con la persona con la que tenemos que conversar:

- ▶ Conversaciones con personas que tienen responsabilidad jerárquica sobre mí.
- ▶ Conversaciones con personas que muestran sus emociones con facilidad e intensidad.
- ▶ Conversaciones con personas que percibo con puntos de vista muy contrarios a los míos.
- ▶ Etc.

Y en otras ocasiones, encontramos que hay temas que llevan a que valoremos la conversación como complicada según con

quién tengamos que mantenerla. Así, por ejemplo, puede no implicar mayor dificultad para mí el decirle a una persona con un bajo desempeño y poco compromiso con el proyecto en el que trabaja, que hay determinadas conductas que debería cambiar. Sin embargo, si tengo que decirle a una persona con un buen rendimiento y un alto compromiso que tiene que cambiar una determinada conducta, puede resultarme una conversación complicada.

¿Cómo te sitúas ante tus conversaciones difíciles? ¿Las pospones, incluso indefinidamente? ¿Las abordas de inmediato tratando de suavizar la situación? Veamos cuáles son las maneras más frecuentes de afrontar una conversación que nos genera inquietud.

## Qué hacer con las conversaciones difíciles

Con las conversaciones que vivimos como difíciles, los humanos solemos actuar al igual que lo hacemos ante otras situaciones en las que sentimos un riesgo o una amenaza:

- ▶ **Huir**, romper la relación con esa persona. Antes que afrontar esa conversación que me resulta difícil opto por dictar sentencia, mi sentencia, y dejar de relacionarme con ella.
- ▶ **Esconderse**. Evitar el encontrarnos con esa persona o en una situación en la que esa conversación pudiera plantearse. Y si no se puede esquivar, hacer como que no pasa nada, no mostrar lo que realmente pensamos o cómo nos sentimos. Poner una sonrisa artificial y dejar bien tapada la conversación que nos resulta complicado mantener.

- **Atacar.** Lanzarnos a decir lo que tenemos que decir sin dejar opciones a la otra persona. A menudo adquiere la forma de «se va a enterar».

Las dos primeras opciones llevan al mismo lugar, a no mantener esa conversación. Y cuando lo hacemos, lo que la convierte en difícil se acrecienta aún más. Nos dejamos ganar por nuestros fantasmas, por nuestros miedos. Miedos que se manifiestan en esas historias que nos contamos a nosotros mismos para convencernos de lo terrible que sería abordar esa conversación, de todos los problemas que puede generarnos el mantenerla. Pero son eso, nuestras historias. ¿Cuáles te cuentas tú para no mantener esa conversación que deberías mantener? ¿Qué sería lo peor que te cuentas que podría ocurrir si mantienes esa conversación?

Para afrontar con éxito una conversación difícil tenemos que comenzar cuestionándonos esas historias. No ignorarlas, ya que nos muestran riesgos que probablemente sean reales. Pero poniéndolas en su contexto y tomando conciencia de que solo existen en nuestra imaginación. Somos nosotros mismos los que les damos solidez y fiabilidad, aunque la probabilidad de que realmente ocurran nos sea desconocida.

Suelen ser historias que hunden sus raíces en cosas que nos pasaron anteriormente, o en situaciones que vimos a nuestro alrededor. Son historias que tienen que ver con nuestros miedos más profundos. Son historias que nos atrapan, que nos hacen esclavos de ellas y nos impiden explorar otras formas de actuar. Historias que, en un alto porcentaje, no se parecerán en nada a lo que puede ocurrir si mantengo esa conversación con las habilidades necesarias. Incluso cuántas

veces hemos comprobado como, tras días o semanas temiendo decirle algo a alguien, cuando nos armamos de valor y lo decimos, comprobamos que la otra persona lo escucha con total tranquilidad e ¡¡¡incluso está de acuerdo con nosotros!!!! Son historias que pueden ayudar a protegernos pero también nos limitan e incluso nos hacen daño. Frecuentemente más daño aún de la peor de las consecuencias de mantener esa conversación difícil.

La forma en que nos situamos ante una conversación difícil afecta a nuestro poder personal. Cada vez que huimos o nos escondemos nuestra dignidad resulta tocada. El saber que no hemos sido capaces o no hemos tenido el valor de afrontar esa conversación nos mina. Además, el silencio, el vacío que deja esa conversación no mantenida, «no tarda en llenarse de veneno, de necedad y de representaciones erróneas» (C. Northcote Parkinson, historiador británico).

El riesgo, al igual que el conflicto, forma parte de la vida. Solo con la muerte desaparecen. Tratar de evitar uno u otro es el mejor camino para la pérdida de la autoestima, para abandonar el timón de nuestra propia vida. Para afrontarlos tenemos que prepararnos, tenemos que cultivar nuestras capacidades para gestionar riesgos y conflictos de forma que sean fuente de crecimiento y enriquecimiento personal y colectivo.

Sin embargo, cuando nuestra forma de afrontar una conversación difícil es el ataque, es muy probable que lleguemos a un punto peor que el que nos encontrábamos al comienzo. «En una conversación, lo que recibimos suele ser reflejo de lo que damos» (Anne Dickson, psicóloga británica).

Al optar por el ataque estamos garantizando el cumplimiento de nuestros peores presagios. Al final podremos concluir con el reconfortante, pero poco productivo, «ya lo decía yo». Al atacar provocaremos en la otra persona cualquiera de las estrategias que hemos mencionado: huir, esconderse o atacar, a su vez. Y ninguna de esas reacciones nos ayudará a afrontar con efectividad el asunto que nos preocupa. Lo que este libro pretende es ofrecerte unas pautas más efectivas para afrontar con éxito una conversación difícil.

No obstante, no podemos mantener una conversación complicada en cualquier momento o en cualquier circunstancia. Así, si estoy emocionalmente muy cargado, es mejor esperar para encontrarme en un estado de ánimo más adecuado. O si en esa conversación voy a hablar de situaciones concretas de las que no tengo aún la información específica necesaria, es mejor esperar a tenerla.

**Para mantener una conversación que nos inquieta tenemos que estar preparados, si no lo estamos, es mejor darnos el tiempo necesario para estarlo. Es pues, una espera activa. No se trata de aplazar la conversación para atrasar el momento de hacerle frente, sino para dedicar el tiempo a prepararnos adecuadamente**

A veces, hay una conversación que resulta difícil mantener y cuyo asunto está fuera de nuestro ámbito de control o de influencia. Es decir, es un tema sobre el que no tenemos capacidad de realizar acciones concretas ni de influir en que se realicen. Por ejemplo, el consejo de administración ha nom-

brado a un nuevo director general, cesando al anterior. Personalmente me parece un error y no comparto esa decisión, pero me resulta difícil decírselo al presidente del consejo. ¿Tiene sentido mantener esa conversación cuando el tema no es de mi competencia, ni puedo influir en esa decisión?

Hay momentos en los que la conversación ha de ser con nosotros mismos, una conversación para recordarnos dónde estamos y cuál es nuestro lugar. En otras ocasiones, lo que hace falta no es una conversación, sino pasar a la acción. Cuando sentimos que alguien se ha enfadado porque no le he devuelto el libro que me prestó, lo que tengo que hacer es devolvérselo y no plantearme una conversación sobre lo que ocurre. Otra cosa es que, al devolvérselo, explique lo que ha generado el retraso, le pida disculpas y me haga cargo de las consecuencias del incumplimiento.

Una conversación, por muy bien planteada que esté, no puede sustituir las acciones que tengo que realizar. En palabras del experto en liderazgo Stephen Covey: «tus actos siempre hablan más alto y más claro que tus palabras».

## **Conversaciones difíciles que no lo parecían**

Una conversación es siempre una cosa de, al menos, dos personas. Y cada persona implicada la vive de una manera diferente. En ocasiones, para mí no reviste mayor problema pero, en cambio, es a la otra persona a la que le resulta una conversación complicada. Es importante ser consciente de ello para prestar especial atención al desarrollo de la conversación. Cuando el otro la vive como una conversación difícil

también tenemos que ser capaces de gestionar la situación para que pueda llegar a buen puerto.

Para ello, una habilidad importante es la de identificar de manera temprana los síntomas de la inquietud que la conversación está suponiendo para la otra persona. Así, puedo comenzar a hablar de los nuevos retos que tiene nuestro equipo. Al escucharlo, alguna de las personas que lo componen pueden sentir que no se han valorado los avances realizados, incluso que se ignora su trabajo. Aunque mi intención es otra, esas personas empiezan a sentirse incómodas en la conversación. En la medida en que lo identifico, puedo incluirlo en la conversación, generando un contexto de mayor seguridad en ella y explorando lo que pueda estar pasando.

Algunos síntomas que ayudan a detectar que una conversación aparentemente fácil se está convirtiendo en difícil son:

- ▶ El silencio. Las personas permanecen calladas sin decir nada.
- ▶ Reacciones emocionalmente desproporcionadas. Por ejemplo, un tono de voz duro o agresivo cuando el asunto en discusión no tiene esa tonalidad.
- ▶ Síntomas físicos de inseguridad o intranquilidad como, por ejemplo, movimientos continuos, gesto rígido, sudor, etc.

Uno solo de estos síntomas puede no tener más trascendencia, aunque conviene estar atento a ellos. No obstante, la presencia de varios ha de llevarnos a pensar que la otra persona se está sintiendo inmersa en una conversación que le genera inquietud. Cuando percibo indicios de incomodidad en la otra persona es el momento de chequearlo, de plantear-

le lo que estoy sintiendo para preguntarle si es así. Veámoslo en un ejemplo:

Raúl es gerente de una empresa mediana. Se ha reunido con Patricia, una de sus colaboradoras, para plantearle un cambio en los objetivos que Patricia tiene bajo su responsabilidad. Según se lo va planteando percibe que Patricia tiene una expresión seria y se limita a decir «ya», cada cierto tiempo. Al terminar su presentación le pregunta a Patricia qué le parece y su respuesta vuelve a darle motivo de preocupación: «Si es lo que se ha decidido, no tengo nada que decir».

Raúl podría dar por terminada la reunión subrayando que, en efecto, esa es su decisión. Pero no se le escapa que algo está pasando y a Patricia parece que no le resulta fácil compartirlo. No necesita la obediencia de Patricia, sino su compromiso, así que decide abrir una nueva conversación para poder abordar el problema que parece estar detrás:

Patricia, veo que apenas has intervenido, te percibo muy seria y tu respuesta final me ha dado la sensación de que estás incómoda con lo que te he planteado, ¿cómo te está afectando esta conversación?

Al incluir lo que hemos percibido en la otra persona dentro de la conversación, no solo damos la oportunidad de que se haga visible algo que permanece oculto e influye de manera determinante en el curso de la conversación, sino que doy un mensaje inequívoco de que la otra persona me importa y de que escucho lo que me está transmitiendo, más allá incluso de su expresión verbal. Tendemos, de esta manera, un puente que facilita la apertura de una nueva conversación.

En ocasiones soy yo mismo el que experimento ese cambio. Noto un nudo en el estómago, tensión y rigidez muscular,

hormigueo, incluso palpitaciones o sensación de falta de aire. Nuestro propio cuerpo es un magnífico detector de que algo nos está generando intranquilidad, de que la conversación se está adentrando por un territorio que la hace difícil. Al identificar la presencia de estos síntomas, puedo tomar el mando de la situación antes de que mis propias emociones sean las que me lleven a decir o a hacer algo que provoque resultados contrarios a los que realmente deseo de esa conversación o de esa relación.

Y cuando siento que la conversación se complica, siempre tengo que saber que tengo a mano una herramienta muy poderosa: parar la conversación. Siempre es mejor detener una conversación, cuando percibo que no voy a poder manejarla adecuadamente, que seguir hasta un final incierto que puede hacer aún más complicado abordar el problema que se haya puesto de manifiesto.

Una forma de hacerlo podría ser: «Lo siento, el camino que está llevando esta conversación me está generando mucha ansiedad (o malestar, o inquietud, o lo que pueda estar sintiendo). Prefiero que paremos aquí y retomemos el tema en otro momento, con tiempo para que pueda digerir lo que estamos hablando. Así podré conversar sobre ello con más posibilidades de que logremos solventar el asunto y reforzar nuestra relación».

En una conversación no podemos elegir lo que pasa, lo que el otro dice, cómo lo dice, incluso lo que a mí me genera de manera espontánea, pero lo que sí puedo elegir, y esa es mi gran responsabilidad, es la forma en que respondo a lo que pasa. Hacerlo de una manera u otra puede marcar el rumbo,

no solo de la conversación que estamos manteniendo, sino incluso de la relación que existe con esa persona.

Para ello, un paso esencial reside en evitar una reacción inmediata. Una de las fuentes de complicación en una conversación reside en dar una respuesta sin pensar en algo que nos ha tocado emocionalmente. El propio refranero nos da un sabio consejo cuando alude a «contar hasta diez antes de responder». Así que tómate tu tiempo y, si es necesario, para la conversación, tal y como hemos comentado anteriormente. Ten presente las palabras del escritor norteamericano Ambrose Bierce: «Hable con ira y pronunciará el mejor de los discursos que siempre lamentará».

## Resumen del capítulo

En este capítulo hemos reflexionado sobre:

- ▶ Qué es conversar y su importancia para los resultados de las empresas y organizaciones.
- ▶ Qué son las conversaciones difíciles.
- ▶ Los tipos de conversaciones difíciles.
- ▶ De qué forma respondemos a las conversaciones difíciles y sus consecuencias.
- ▶ En qué situaciones es mejor no mantener una conversación difícil.
- ▶ Cómo detectar que una conversación se está haciendo difícil para el otro o para mí.
- ▶ La importancia de parar una conversación cuando siento que no estoy en condiciones de abordarla adecuadamente.

# El autor



**Enrique Sacanell Berruero** (Bilbao, 1957), es *coach* sistémico y facilitador de procesos de cambio. Ha sido directivo público durante veinte años y los últimos siete trabaja 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. Es miembro del consejo de redacción de la Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, publicada por el Instituto Vasco de Administración Pública.

Síguele en su blog: <http://enriquesacanell.blogspot.com.es/>  
o en Twitter: @sacanell

Su contacto en LinkedIn es: <http://es.linkedin.com/in/sacanell>

# Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.