



Libro Conversaciones auténticas

De la manipulación a la verdad y al compromiso

Jamie Showkeir y Maren Showkeir
Berrett-Koehler, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Una conversación sencilla y honesta tiene el poder de cambiar la manera en la que piensa su personal e incluso de determinar su cultura corporativa. Los buenos entornos de trabajo alientan a los empleados a actuar de acuerdo con su sentido individual de responsabilidad y a unirse para hacer que el negocio se dé de la mejor manera posible. Esto es mejor que ordenar a la gente que haga su mayor esfuerzo, y luego no quitarle los ojos de encima para asegurar que no cometa errores. Para promover un espíritu de responsabilidad entre los miembros de su personal, los expertos en comunicación y cultura corporativa, Jamie y Maren Showkeir recomiendan que entablen “conversaciones auténticas” y eviten los discursos padre-hijo tan comunes en muchas empresas. En este reflexivo y brillante libro, explican cómo fomentar las conversaciones positivas. *BooksInShort* lo recomienda a todos los líderes, desde los altos ejecutivos hasta los profesionales en recursos humanos, supervisores y asesores.

Ideas fundamentales

- Sea honesto y directo cuando hable con la gente; no la manipule.
- Tener una “conversación auténtica” es un reto; sin embargo, vale la pena el esfuerzo adicional.
- Los gerentes a menudo hablan con sus empleados en un tono paternal, como si éstos fueran niños.
- Esto absuelve a los empleados de la responsabilidad individual y rendición de cuentas.
- Las conversaciones determinan la realidad; pueden reforzar o alterar el significado de los sucesos.
- Los ejecutivos con frecuencia suponen que sus afirmaciones de valor definen la cultura corporativa, pero las conversaciones informales ejercen mucha más influencia.
- Las “conversaciones no auténticas” en el trabajo pueden acabar rápidamente con las iniciativas de cambio.
- Las estructuras de mando y control en el lugar de trabajo privan a los empleados de opciones, debilitan la iniciativa individual y crean resentimiento y cinismo.
- Permitir que su gente piense por sí misma y tome sus propias decisiones la ayuda a sentirse más comprometida con la organización.
- Las conversaciones auténticas se basan en sinceridad, apertura, optimismo y buena voluntad.

Resumen

Diga lo que quiere decir y diga en serio lo que dice

Un periódico importante de la Costa Este de Estados Unidos tenía los mismos problemas con los que se enfrenta la mayoría de los periódicos importantes: más costos, menos circulación y menores ingresos por anuncios publicitarios. Los empleados tenían recortes de personal. El ánimo estaba por los suelos. El editor organizó una serie de reuniones con los empleados en grupos pequeños. Su mensaje: “Nos vamos a reestablecer. Desarrollaremos nuevas estrategias para aumentar la circulación y la publicidad”. Traducción: “No se preocupen, voy a hacer que se sientan seguros”.

“Ser responsable, y estar motivado y comprometido es algo que las personas eligen, no un mandato que cumplen”.

Desafortunadamente, a pesar de sus buenas intenciones, el editor dio el mensaje equivocado a sus preocupados empleados. No fue directo con ellos, sino que trató de

asumir la responsabilidad de ellos, o de cuidarlos, una táctica gerencial muy común. Además, al asumir la responsabilidad de prometer salvar el barco que se está hundiendo, el editor liberó a los empleados de cualquier responsabilidad de ayudar a mejorar las cosas. En efecto, los trató como si fueran niños. Los consultores de negocios que le explicaron esto al editor le dijeron que ese estilo de comunicación, en realidad, empeoraba las cosas. Le aconsejaron dejar de endulzar la situación, ya que probablemente él solo no podría ofrecer al personal un futuro optimista. Los consultores recomendaron que el editor dijera a sus empleados que todos tendrían que cooperar para cambiar las cosas. En resumen, le aconsejaron entablar “conversaciones auténticas” con sus empleados.

“Cambie la conversación, y con eso cambiará la cultura”.

En una muestra de carácter y valentía, el editor se reunió una vez más con los empleados del periódico, esta vez en un grupo grande y con un mensaje totalmente distinto. Les dijo que la afirmación anterior de que él resolvería los problemas del negocio no era una aserción cierta ni útil. Explicó los dilemas de la compañía y dijo que todos en el periódico tendrían que cooperar para resolverlos. Luego pidió a los empleados que asumieran la responsabilidad de sus ansiedades y emociones con respecto al trabajo. Sus empleados se levantaron de sus asientos y le aplaudieron. Alguien del nivel ejecutivo por fin había hablado con ellos como adultos y no como niños. El editor había mostrado respeto hacia ellos al tratarlos de manera relevante y honesta. Fue un partaguas tanto para los empleados como para el editor.

“Las conversaciones crean cultura”

Las conversaciones son increíblemente importantes. Son los fundamentos que usa la gente para comunicar sus versiones de la realidad y para extender invitaciones a compartir sus visiones de cómo son o deben ser las cosas. Estos intercambios pueden reforzar o alterar el significado de los acontecimientos. Tienen un potencial notable para definir la cultura corporativa, es decir, las “suposiciones básicas compartidas” dentro de una organización. Si las conversaciones en su compañía son positivas y optimistas, también lo será la cultura corporativa. Si son negativas y cínicas, tendrán un impacto perjudicial en la manera de pensar de sus empleados.

“Todos hemos crecido en una cultura en la que la conversación a menudo se ve como una herramienta para obtener lo que deseamos, es decir, para convencer a otros de nuestro punto de vista”.

Las conversaciones dentro de la organización también determinan los problemas de responsabilidad y rendición de cuentas. En compañías con un estilo gerencial de mando y control, la comunicación es con frecuencia acartonada. Tiende a parecerse a un discurso padre-hijo. Por ejemplo, un empleado podría decir: “Cuando mi jefe dice que haga algo, aun cuando no le encuentro sentido, no me niego a hacerlo”. O: “Cuando estoy desanimado, es obligación del gerente saber qué está mal y arreglarlo”. Por el contrario, un empleado apoderado podría decir: “Cuando veo que algo está mal, quiero resolverlo. Se espera que yo le preste atención y soy responsable de ello”. Este sentido de responsabilidad mutua sólo puede existir en un negocio que valora y defiende estos principios:

- **“Conocimiento de la empresa”** – Todos los empleados en la empresa entienden “el negocio del negocio” y saben qué deben priorizar para ayudar a la compañía. Cada individuo comprende el papel que desempeña, lo que garantiza que la organización pueda prosperar.
- **“Elección”** – Los empleados pueden tomar decisiones independientes “por el bien del negocio y de los clientes” sin la autorización de muchos niveles gerenciales.
- **“Rendición de cuentas”** – Los empleados se sienten responsables de las acciones que toman en nombre del negocio y aceptan las consecuencias.

“Los mensajes se transmiten tanto en las palabras que usamos como en la dinámica de la relación que dirige la manera en la que hablamos unos con otros”.

Debido a que las conversaciones tienen tanta influencia, las que son equivocadas pueden rápidamente dañar o aniquilar cualquier iniciativa de cambio. No suponga que lo que se dicen los ejecutivos en las salas de consejo, auditorios o salas de juntas, o lo que publican en los boletines informativos de la compañía, determinan la gama del discurso corporativo. Los intercambios más importantes tienen lugar en los cuartos de baño, en la planta de manufactura, en pasillos, restaurantes, bares después del trabajo y en otros sitios informales. Estas conversaciones definen la cultura de su empresa. Para tener un impacto positivo en la manera en la que piensa y actúa la gente en su compañía, promueva conversaciones significativas entre los empleados y los líderes de alto nivel. No espere que su compañía mejore sin tomar este paso.

“Las conversaciones son nuestro método principal para crear y sostener el cambio”.

Promover las conversaciones auténticas en su compañía es respetar la elección, que es vital para la felicidad y la satisfacción de su personal. Los empleados que creen que tienen voz y voto en el trabajo se sienten incluidos y comprometidos. Si priva a sus empleados de tener opciones (por ejemplo, al ordenar: “¡Háganlo a mi manera, o si no ...!”), rápidamente se convertirán en cínicos amargados. Pueden dorar la píldora en el trabajo, robar, llegar tarde o irse temprano. Podrían hablar en contra de la compañía a cualquiera que los escuche. Como resultado, podría aumentar la rotación en su empresa y deteriorarse el ánimo, la productividad y el servicio al cliente. Para evitar esos problemas, entable conversaciones abiertas y honestas con el personal. En el trabajo, como en la vida, ser directo con otros es siempre lo mejor.

Cómo crear nuevas conversaciones

Para iniciar conversaciones auténticas se necesita valor. Un discurso genuino requiere que usted siga el curso de mayor resistencia. La manipulación, la zalamería y la persuasión son fáciles en comparación. En esos casos, los oradores utilizan el lenguaje para salirse con la suya. Podrían, retóricamente, cerrarles el paso a otras personas, o incluso aporrearlas con argumentos de lógica superior o hechos innegables. El problema es que la mayoría de la gente preferiría tomar sus propias decisiones. Todos tienen opiniones y resienten la comunicación en un solo sentido. Deshágase de tácticas como “venta, trueque [y] convencimiento”. Sea directo con sus empleados. Haga “ocho compromisos personales” para asegurar que le da importancia a:

1. **“Reconocer a otros como libres y responsables”** – Deshágase de los relojes de fichar (o relojes checadores), de las rígidas políticas de personal y de las evaluaciones de desempeño. Envían el mensaje equivocado a sus empleados; éstos no son niños irresponsables a quienes se tiene que monitorear, coaccionar y controlar. Respete a su gente lo suficiente para dejarla que se responsabilice de sus acciones en el trabajo.
2. **“Elegir la participación por encima de la manipulación”** – Las personas no son objetos que uno puede controlar. Siempre comuníquese con otros abiertamente. Involúcrese con ellos sinceramente; no los manipule. Haga que se le conozca por su lema de “colaboración”, y no de “ventas” o “ganancias”.
3. **“Utilizar el lenguaje para informar más que para tener un efecto”** – ¿Utiliza usted el lenguaje para comunicar o para engañar? ¿Es usted franco respecto a

sus metas o trata de ocultar sus propósitos? Para tener conversaciones auténticas con otros, “ponga todo sobre la mesa”. La gente no lo ayudará si no confía en usted. Gánese su cooperación por su franqueza y honestidad.

4. **“Elegir el consentimiento y el compromiso por encima de la obediencia”** – Si cree que obliga a los empleados a pensar y a actuar como usted quiere, se está engañando. Puede pensar que usted manda cuando trata de controlar a otros mediante “manipulación y órdenes”, pero es una ilusión. La gente siempre elige cómo responder a la presión. Muchas veces, se rebelarán o incluso sabotearán sus esfuerzos. En vez de usar tácticas de mando y control, dé a sus empleados la oportunidad de decidir cómo comportarse en el trabajo. Esto muestra que los respeta y es la mejor manera de ganarse su compromiso con las políticas de la empresa.
5. **“Poner la relación en peligro”** – Ser abierto con otros no es fácil. Algunas personas no pueden manejar relaciones honestas. Esto es particularmente cierto en ambientes de trabajo que tienen una “cultura de padre-hijo” deficiente. En esas organizaciones, los gerentes operan con la ilusión de que los empleados son niños en quienes no se puede confiar, y a quienes se debe disciplinar y controlar. Los empleados erróneamente creen que no tienen la responsabilidad personal de ayudar a sus compañías. Con el tiempo, esas actitudes se arraigan firmemente en la cultura corporativa. Despojarse de esas ilusiones puede ser desconcertante. Las relaciones de trabajo pueden sufrir o incluso romperse. Con frecuencia, ése es el precio de la honestidad.
6. **“Elegir la contribución y el valor por encima del interés propio y el cinismo”** – El camino para el compromiso auténtico está pavimentado con decepciones. Por eso es fácil volverse cínico. A pesar de los contratiempos, siga intentando comunicarse abiertamente con otros.
7. **“Adoptar la responsabilidad del todo”** – Si los gerentes ven a los empleados como socios, y el personal comparte esa perspectiva, todos dentro de la organización tendrán interés propio por alcanzar las metas. Como resultado, todos estarán dispuestos a contribuir para que la compañía pueda prosperar.
8. **“Estar dispuesto a sufrir la pérdida y soltar”** – Todos los empleados deben sentirse como personas independientes y responsables que deben rendir cuentas de sus acciones. Ésa es su meta organizacional. Lógrela a través de conversaciones honestas. Al mismo tiempo, los empleados deben empezar a entender que la compañía no puede garantizar resultados. Aunque tengan una buena actitud y trabajen mucho, podrían no obtener las recompensas que esperan. El personal y sus gerentes tienen que aceptar el hecho de que, en ocasiones, las cosas no salen como se esperan o planean.

Cómo estructurar una conversación auténtica

Las conversaciones auténticas no son fáciles. Necesitan “intención consciente, atención constante y uso regular”. Como ocurre con la mayoría de las habilidades, debe esforzarse por ser honesto para llegar a un nivel de competencia. Evite caer en hábitos de conversación perjudiciales, como “manipular información, amenazar, culpar, proteger, polemizar y ordenar”. Más bien, asegúrese de “extender la buena voluntad” a la otra persona. Ese paso es el fundamento de todas las conversaciones auténticas. Sea “claro y directo ... escuche activamente y manténgase conectado”. Preste atención a sus emociones y a las de la otra persona. Tome en cuenta estos pasos:

- **“Estipule la razón de la conversación o reunión”** – Por ejemplo, “nos reunimos hoy para hablar de las circunstancias en torno al proyecto, que se han tornado difíciles”.
- **“Exponga su intención de resolver el problema”** – “Mi intención de reunimos es encontrar una manera de lograr que esto funcione”.
- **“Mencione los problemas difíciles clara y directamente, sin juicios”** – “Por lo que veo, está usted decepcionado de la manera en la que se está llevando a cabo este proyecto. He oído decir que usted cree que soy el causante de la dificultad. Hábleme más de cómo ve usted la situación”.
- **“Reconozca cómo ha contribuido a los problemas”** – “Descuidé abordar el tema de la tensión en nuestra relación cuando se dio la primera fecha límite. Además, lo he culpado de no acudir a mí”.
- **“Invite a la participación y solicite la ayuda de la otra persona”** – “Quiero que resolvamos esto juntos”.
- **“Pida a la otra persona que le dé su punto de vista”** – “¿Cuál es su punto de vista sobre lo que ocurrió en nuestra relación y la manera en la que esto afectó el proyecto?”
- **“Cambie la responsabilidad preguntando cómo quiere proceder la otra persona”** – “Parece que usted piensan que esto es mi culpa y todavía está enojado conmigo. ¿Cómo cree que debemos proceder?”

“Si no puede optar por la esperanza y el optimismo, no puede esperar que otros lo hagan”.

Las conversaciones auténticas no son una varita mágica, pero pueden hacer transformaciones. Estos discursos adultos y honestos son significativos porque los participantes no endulzan la información. Ayudan a usted y a sus colegas a enfrentar juntos los grandes problemas de forma madura y constructiva.

“Las conexiones críticas se hacen cuando un número relativamente pequeño de gente cambia su perspectiva y su conducta”.

Reconozca y respete los puntos de vista de todos durante las conversaciones con sus colegas. Resuelva las dificultades y mejore las relaciones problemáticas al alentar a los empleados a ver distintas perspectivas para expresar sus pensamientos abiertamente. Fomente un nuevo sentido de propósito compartido. Genere sentimientos de “esperanza y compromiso” y resístase a ser cínico o a aislarse. Vea cada una de las conversaciones auténticas como una oportunidad para mejorar la cultura de su compañía.

Sobre los autores

Jamie Showkeir y **Maren Showkeir** son directores de una empresa de consultoría que ayuda a los negocios a crear culturas colaboradoras que enfatizan el compromiso personal. Sus clientes incluyen corporaciones importantes en Estados Unidos y el Reino Unido.