



Confrontaciones cruciales

Herramientas para resolver promesas rotas, expectativas incumplidas y comportamientos indeseables

por Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzler

RESUMEN EJECUTIVO

Recientes estudios han revelado que las compañías mejoran su nivel de productividad cuando los líderes de la organización son capaces de resolver los problemas que surgen como consecuencia de un desempeño deficiente por parte de los empleados.

Así pues, cuando los empleados no cumplen con sus promesas o con las expectativas, o presentan comportamientos indeseables, el líder debe actuar de inmediato para determinar el origen de dichas anomalías y erradicarlas. Sin embargo, esta tarea no puede llevarse a cabo con éxito si no se toman en cuenta los diversos factores y elementos en juego.

En este texto, los autores nos presentan una serie de recomendaciones prácticas destinadas a mejorar la capacidad de los líderes al momento de entablar discusiones con sus empleados.

Los problemas pueden ser resueltos

Los problemas encarados por líderes y gerentes son increíblemente parecidos entre sí, independientemente del tipo de negocio, la industria o ubicación. En todo caso, siempre se presentará la misma interrogante: ¿Qué debemos hacer cuando los demás no hacen lo que deberían hacer? ¿Cómo debemos encarar las promesas rotas, las expectativas incumplidas y los comportamientos indeseables?

Los enfrentamientos cruciales surgen constantemente. Las expectativas existen, y cuando los demás no las satisfacen, nos sentimos defraudados. En el mundo corporativo son muy comunes los problemas relacionados con la calidad, la seguridad, los incumplimientos financieros y las infracciones, entre otros. Todos estos problemas pueden traer serias consecuencias.

Cuando se quebranta la confianza de los líderes y gerentes, algunos empleados reaccionan con violencia y rabia mientras que otros se mantienen en silencio.

Aunque el término puede sonar negativo en un primer momento, “confrontar” a los demás en realidad sólo supone conminar a los demás, cara a cara, para que se responsabilicen de sus acciones. Cuando los problemas son manejados de modo correcto, el enfrentamiento puede ser mutuamente beneficioso.

Es posible aprender las habilidades necesarias para dominar las confrontaciones cruciales que encararemos en nuestra vida profesional y personal. Sin embargo, es importante destacar que no se trata de una política o conjunto de políticas, sino de un conjunto de habilidades. Los problemas no pueden ser resueltos con nuevas políticas o nuevos sistemas o nuevas reglas; es preciso combinarlas con un conjunto de habilidades. Ningún método de implementación de cambios (políticas, sistemas, programas) funcionará bien hasta que la gente no aprenda a discutir sobre las decepciones y las irregularidades.

La organización se beneficiará mucho una vez que las personas aprendan las habilidades básicas para manejar una confrontación. Según investigaciones realizadas por los autores en una gran empresa contratista del ministerio de defensa, por cada incremento de 1% en la implementación de habilidades básicas de confrontación, se obtenía un incremento en la productividad de US\$ 1,5 millones. Nueve meses después de empezar el entrenamiento, los empleados mejoran en 13%. Asimismo, dichas investigaciones revelan que la mayoría de las organizaciones pierden entre 20% y 80% de su potencial porque sus líderes y empleados no son capaces de manejar enfrentamientos.

Las confrontaciones cruciales son aquellas en las que entran en juego grandes desafíos. Por ejemplo, cómo enfrentar un supervisor que se ha vuelto un microgerente, cómo hablar con alguien sobre una calumnia, o cómo decirle a un doctor que no está haciendo su trabajo como debería.

Todas estas son situaciones que, de no ser tratadas correctamente, pueden generar graves consecuencias.

Qué hacer antes de una confrontación crucial

El éxito tiene su fundamento en las palabras que usamos y en el modo de usarlas, que a su vez están determinados por nuestra forma de pensar.

Cuando entablamos una confrontación, es importante que nos ocupemos del verdadero problema, y que no tratemos a nuestro interlocutor como si fuera un villano, sino simplemente como una persona. A continuación, algunas preguntas que deben ser contestadas antes del enfrentamiento:

1. ¿Qué?
2. ¿Qué tal si...?

3. ¿Qué problemas deben ser tratados?
4. ¿Cómo debe ser analizado un problema múltiple?
5. ¿Qué aspectos del problema deben ser abordados primero?

Aprender a identificar el meollo del asunto no es tarea fácil. Cuando no hemos sido capaces de identificar el verdadero problema, nos encontraremos con las siguientes señales:

1. La solución alcanzada no resuelve el problema.
2. Un asunto es discutido una y otra vez: es posible que exista un problema más profundo que debe ser tratado primero.
3. Los ánimos comienzan a caldearse.

Por lo general, las personas carecen de suficiente tiempo para analizar los problemas con cuidado. Al analizar un problema:

1. Es importante determinar cuál de sus aspectos es el que más nos molesta.
2. Es preciso ser concisos: el problema debe poder ser resumido en una sola línea. De lo contrario, se corre el riesgo de no ser lo suficientemente claro al momento del enfrentamiento.

Para poder abordar el verdadero problema, es recomendable utilizar el método CPR:

1. **Contenido:** la primera vez que surja un problema, concéntrate en el contenido, en lo que acaba de ocurrir.
2. **Patrón:** la próxima vez que surja el problema, trate de identificar el patrón descrito por ambos hechos y discútalos con su interlocutor.
3. **Relaciones:** si el problema continúa, hable sobre las relaciones (confianza, respeto, etc.).

Los problemas no están en el comportamiento del infractor, sino en las consecuencias del actuar de una persona. Para poder identificar bien el asunto a discutir, pregúntese: “¿Cuáles son las consecuencias derivadas de dicho problema que me afectan a mí, a nuestra relación, a nuestra tarea o a los demás involucrados?”. Analizar las consecuencias ayuda a determinar qué es lo más importante a ser discutido.

Otro modo de elegir el problema más importante es preguntarse: “¿Qué es lo que realmente quiero?”

Pero si el problema no está claro o si su discusión podría significar arruinar una relación o incluso perder el empleo, es preciso formularse las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo saber que no se está diciendo lo que se piensa cuando se debería?
2. ¿Cómo saber que se está diciendo lo que se piensa cuando no se debería?

Por lo general, la gente no dice lo que piensa cuando debería. Para determinar cuál es el preciso momento para decir lo que pensamos, debemos considerar las siguientes preguntas:

1. ¿Estaré actuando sólo en beneficio propio?
2. ¿Estaré prefiriendo callar antes que decir lo que pienso?
3. ¿Estaré indefenso ante la situación?

Si la gente permanece callada pero su lenguaje corporal refleja malestar, es hora de decir lo que pensamos.

Cuando la gente trata de figurarse si debe o no expresar lo que piensa, suele vislumbrar fracasos y decide inmediatamente permanecer en silencio. Entonces, buscan la justificación para permanecer en silencio. En este sentido, dos de las justificaciones más comunes son:

1. Disminuir la importancia de hablar.
2. Exagerar los riesgos de expresar su parecer.

Las personas más capaces de resolver problemas no se preguntan “¿qué le pasa a este individuo?”, sino “¿por qué una persona razonable, racional y decente pudo haber hecho esto?”. Tomando en cuenta la parte humana de la persona, será posible darse cuenta de los factores externos en juego.

Cuando desconocemos lo que le pasa a otra persona, es mejor dejar de lado nuestra disposición natural a enojarnos y tratar de saciar nuestra curiosidad. Tome en cuenta la posible influencia de otras personas y la situación comenzará a reflejar toda su complejidad. Las fuerzas sociales suelen ser parte de la causa de cualquier problema.

Finalmente, es preciso considerar cualquier factor físico o material que pudiera no haber sido satisfecho: dinero, ascensos, tareas, beneficios, bonos y cualquier otro tipo de retribuciones.

Qué hacer durante una confrontación

Cuando hay suficiente seguridad, la gente se siente capaz de hablar con cualquiera sobre lo que sea. Las personas más capaces generan un clima de seguridad que le permite a su interlocutor hablar abiertamente del problema.

Los gerentes deben empezar por describir claramente el problema en cuestión. Deben describir los resultados, frente a lo que se esperaba.

Si hay razones para creer que la persona se sentirá amenazada, intimidada o insultada al mencionar cualquier deficiencia en los resultados, será preciso seguir ciertos pasos.

La gente se siente insegura cuando considera que o bien no está siendo tratada como un ser humano o bien no hay interés por los objetivos alcanzados. Mientras más grave sea el problema más irrespetada se sentirá la persona. Por tanto, es importante siempre aclarar lo que uno está queriendo decir y lo que uno no está queriendo decir.

Si el interpelado tiene la propensión de pensar que los demás están interpretando negativamente sus intenciones, es preciso tomar otra medida preventiva: establecer objetivos comunes. En primer lugar, es conveniente establecer lo que es importante

para ambas partes.

Si el asunto a discutir es particularmente sensible, pídale permiso a su interlocutor. El permiso es un gran símbolo de respeto y permite eliminar las sospechas de que tenemos malas intenciones. Además, siempre es mejor discutir los problemas en privado, es decir, cara a cara y de uno a uno. En general, es mejor empezar por los hechos: lo que hemos visto y oído.

Una vez que empiece la confrontación, siempre habrá la posibilidad de que nuestro interlocutor se ponga a la defensiva. No se trata aquí de que la persona no sea capaz de discutir sobre el tema, sino que se siente incómoda e insegura. En este momento es preciso dejar de lado el asunto y tratar de recuperar la confianza.

Una vez que hemos descrito la situación, debemos escuchar el punto de vista de nuestro interlocutor. Para tal fin, debemos hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Qué ocurrió?
2. ¿Qué salió mal?
3. ¿Qué te ocurre?

A partir de las respuestas, el gerente debe diagnosticar la raíz del problema: ¿motivación, habilidad o ambas?

A continuación, quien resuelve el problema debe explorar en conjunto con la otra persona las consecuencias naturales de su comportamiento en el presente y a largo plazo. A veces, nuestro interlocutor tiene otras prioridades. Entonces, tendremos que convencerle (no conminarle) de que ciertas tareas deben ser llevadas a cabo en primer lugar. Seguidamente, debemos llegar a un acuerdo y establecer la agenda que desde ese momento deberá asumir nuestro interlocutor.

Al diagnosticar la causa de un desempeño deficiente, es importante distinguir si se trata de un problema de motivación o de habilidad. Lamentablemente, la gente suele esconder la verdadera causa del problema.

El problema más común, en lo que a habilidades se refiere, es una mala formación. Los empleados temen perder su trabajo por no saber leer o llevar a cabo operaciones matemáticas. Es muy común descubrir que los empleados amonestados por indisciplina o insubordinación sólo están reaccionando ante su incapacidad de realizar la tarea que se les ha impuesto. Así pues, prefieren la disciplina, e incluso ser despedidos, antes que la vergüenza.

Si no se trata de incapacidad, sino de que el trabajo es demasiado tedioso, es preciso buscar un modo de hacer que aquel sea más aceptable. En este sentido, quienes resuelven problemas deben escuchar la opinión del interlocutor. Este se sentirá más motivado a implementar una solución si ha participado en la consecución de la misma. Los líderes no tienen problema alguno en admitir que no poseen la respuesta para todo.

Cuando el interlocutor no es capaz de identificar las causas de un problema, los gerentes exploran las fuerzas subyacentes. A

veces, es conveniente que el gerente estimule el proceso mediante su opinión sobre cuáles podrían ser los obstáculos presentes.

Los expertos saben cómo lidiar con problemas inesperados y emociones que pudieran surgir en una confrontación dada. La habilidad fundamental para la resolución de problemas es la flexibilidad: cuando el problema X ha sido resuelto podría aparecer un problema Y. En el caso de que apareciera un nuevo problema a lo largo de la confrontación, será preciso decidir si desviar el curso de la discusión o mantenerse concentrados en el problema principal. Si el nuevo problema resultara ser más apremiante o delicado, deberá ser tratado de inmediato. A medida que surjan nuevos problemas, será preciso mantener la flexibilidad, elegir uno de los problemas (el original o el nuevo), resolverlo y volver al anterior. Es preciso lidiar con un problema a la vez.

Cuando el interlocutor se muestre temeroso, el experto en problemas deberá dejar de lado el problema original, calmar a su contraparte y volver de nuevo al problema. Cuando no sea posible determinar la naturaleza del problema (motivación o habilidades), el experto deberá considerar dicha situación un problema más.

Si la persona interpelada hace silencio, se enoja o reacciona violentamente, será necesario retroceder hasta la fuente del malestar. Es importante alentar la expresión de sentimientos y emociones, mediante la aplicación de los siguientes preceptos:

1. **Hacer preguntas:** que mantengan la situación en movimiento y permitan que el interlocutor se “abra”.
2. **Hacer las veces de “espejo”:** para que su interlocutor entienda la incoherencia presente entre lo que se ha dicho y cómo se ha dicho.
3. **Parafrasear para entender:** repetir lo que ha dicho nuestro interlocutor no sólo nos permitirá entender mejor lo que ha dicho, sino que creará un clima de confianza entre ambas partes.

Qué hacer tras una confrontación

Tras una confrontación crucial, es preciso asegurarse de que el problema no surja de nuevo, estableciendo una agenda. Esta debe incluir las tareas por hacer, los responsables de llevarlas a cabo y un seguimiento de todo el proceso.

Al elegir el tipo de seguimiento a implementar y la frecuencia del mismo, es importante tomar en cuenta tres aspectos:

1. **Riesgo:** cuál es la importancia del proyecto o de los resultados.
2. **Confianza:** cuál ha sido el desempeño de la persona en el pasado (historial).
3. **Competencia:** la experiencia de la persona en el área.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: Crucial Confrontations

Editorial: McGraw-Hill

Publicado el: agosto de 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=320>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.