

¿Podemos Hablar?

Cómo lidiar con relaciones difíciles en el lugar de trabajo.

POR: RENEE EVENSON

Traducido por: Javier Córdova González

Si te sientes incómodo enfrentando conflictos, no estás solo. La mayoría de las personas se sienten incómodas cuando se trata de cualquier conflicto, sobre todo cuando se produce en el lugar de trabajo. A menudo ignoramos estas situaciones, esperando que el problema desaparezca. La mala noticia es que ignorando los conflictos sólo permitirá que crezcan.

Si se deja sin resolver, el conflicto hará que los empleados se disgusten y se amarguen, las relaciones se estropearán por completo, y, en el peor de los casos, puede causar que tus clientes dejen de hacer negocios contigo.

Cuando te armas con habilidades necesarias para enfrentar el conflicto de frente y trabajas con rapidez y efectivamente para resolver problemas, te ganarás el respeto como un líder comprometido que está dispuesto a ser parte de la solución más que del problema. Aprende los pasos abajo mencionados para resolver el conflicto y mantener relaciones sólidas, coherentes y productivas con otros.

Ve cada conflicto como una oportunidad. El conflicto es un componente natural en todas las relaciones, y deberá ser bienvenido. No importa cuánto te esfuerzas por mantener tu entorno de trabajo positivo, los problemas van a ocurrir. Richard Selznick, psicólogo y autor del *The Shutdown Learner*, dice, "Sin resolución, los resentimientos permanecen por debajo de la superficie y se magnifican. Cuando la resolución del conflicto permite una buena discusión, los participantes pueden empezar a avanzar". La buena discusión aclara la confusión, canaliza la energía positiva, aumenta la confianza, mejora la cohesión de los empleados y abre la puerta a la resolución.

En equipos de alta producción, los conflictos a menudo se producen cuando las personas son creativas, productivas y apasionadas de su trabajo. Tom Sebok, director de la Oficina del Ombudsman de la Universidad de Colorado en Boulder, dice, "Es probable que casi cualquier equipo vea una misma situación desde perspectivas diferentes, lo que puede conducir al conflicto. Reconociendo esto y alentando la discusión de diferentes puntos de vista puede ayudar a los grupos a tomar decisiones más analizadas y bien



Desacuerdos productivos pueden dar lugar a una buena discusión y decisiones bien pensadas.

informadas".

Anticipa los problemas y enfórtalos inmediatamente. En cualquier conflicto, alguien debe tomar la propiedad del problema y trabajar para resolverlo. Si eres el que toma la propiedad, hay otro elemento de la resolución de conflictos: el factor tiempo. Una vez que te das cuenta de un conflicto, no tienes el lujo del tiempo para esperar y ver lo que sucederá.

Aprende a estar en la búsqueda de problemas, y a resolverlos cuando aún son manejables. Conviértete en un observador y comunicador activo; permanece involucrado y busca cosas que no sean correctas. Pide a los miembros del equipo, amigos y compañeros de trabajo que te digan cuando un problema esté surgiendo. Mantente al tanto de los compañeros de trabajo que repentinamente se vuelven negativos, tranquilos, agitados o molestos, ya que esto a menudo es un signo de conflicto.

La comunicación es la clave. La falta de comunicación es a menudo el origen de argumentos, así que tiene sentido que una buena comunicación es la clave para su resolución. Resolver conflictos efectivamente es tan simple como 1-2-3: 1-Escuchar y Preguntar; 2-Decide y el Planea; 3-Responder y Resolver.

1 Escuchar y Preguntar. Antes de intentar sacar conclusiones o tomar decisiones, escucha con atención a todas las partes. Sebok cree que aun-

que ambas partes puedan no estar de acuerdo, escuchar proporciona la mejor oportunidad para entender la perspectiva del otro, preparando el escenario para un diálogo más constructivo.

Permite a cada persona contar su versión de la historia. Una manera efectiva de abordar esto, añade Selznick, "es mantenerte alejado de tus argumentos. Es más honesto centrarse en *mis* argumentos. "Buscar información mediante el uso de palabras y frases no-prejuiciosas, tal como *Me di cuenta...*, *Siento que...*, o *Necesito hablar contigo sobre algo que me preocupa*. Da seguimiento preguntando para mejorar tu comprensión.

Presta atención a los mensajes no verbales que estás recibiendo -y los que estás enviando. La gente se va a poner emocional al hablar del conflicto; observa el mensaje detrás de las palabras. ¿Está la persona avergonzada, herida o enojada? ¿Qué es lo que la persona realmente te está diciendo? Ten en cuenta, también, las señales que envías. Muestra preocupación en tus expresiones faciales, manteniendo el contacto visual sin fruncir el ceño, reír o enviar otros mensajes inapropiados.

2 Decidir y el Planea. Cuando estés seguro de tener los suficientes detalles para trabajar hacia la resolución, toma tiempo para considerar con detalle la situación antes de decidir cómo responder. Puede ayudar dejar descansar el problema durante un corto período de tiempo para tomar la mejor decisión. Cuando hayas sacado tu conclusión, planea qué dirás al reunirte con la persona o el grupo. Piensa cómo los involucrados van a responder. ¿Quién será quien confronte? ¿Quién rehusará a asumir la responsabilidad? ¿Quién será pasivo y quién cederá? Planea cómo vas a contestar esas respuestas.

Incluye en tu planeación quien necesita estar en la reunión de resolución y dónde será la reunión. Si el conflicto es entre dos personas, es muy probable que no necesites involucrar a todo tu equipo para resolver el problema. Encuentra un lugar privado para tu reunión.

3 Responder y Resolver. La forma más eficaz de resolver el conflicto es permitir a los involucrados llegar a un consenso en forma conjunta. Sin embargo, habrá ocasiones, que debas tomar la decisión final por tu equipo. En cualquiera de estas situaciones, la resolución se produce cuando puedes encontrar una solución ganar-ganar donde todos los involucrados se sienten valorados y pueden aceptar la solución.

La buena discusión aclara la confusión, canaliza la energía positiva, aumenta la confianza, mejora la cohesión de los empleados y abre la puerta a la resolución.

Si tu función es facilitar la discusión y guiar a tus compañeros de trabajo a alcanzar un consenso, asegúrate que todos los miembros estén presentes cuando se reúnan a resolver el problema. Describe el problema y pide ideas para resolverlo. Sebox pone dos importantes reglas básicas en situaciones de mediación:

- No interrupciones y no presionar con insultos o ataques personales.

Otra regla básica deberá ser:

- Centrarse en la solución y no en el problema.

Al animar a todos a ofrecer sus sugerencias y analizar las consecuencias de cada una, serás capaz de mantener la concentración en el tema en cuestión y encontrar la mejor resolución.

Trabaja para lograr un consenso y una solución en la que todo el mundo pueda estar de acuerdo. Cuando un acuerdo completo no sea posible, asegúrate que todos acepten el resultado antes

de terminar la reunión.

En el caso de que tú seas quien tome las decisiones, Selznick subraya, "Será de ayuda comenzar diciendo algo así como: 'He tomado todas sus opiniones en consideración, pero al final alguien

tiene que decidir. No es una decisión fácil, pero voy con X'. El punto importante es que todos sepan que escuchaste sus punto de vista".

Manejar conflictos, ya sea que se trate de un cliente insatisfecho, un problema de desempeño o un desagradable compañero de trabajo, no es una habilidad fácil de dominar.

A medida que tu confianza crece, otros verán que eres una persona de acción y respetarán tu franqueza y liderazgo. Siempre que puedas, permite que otros sean parte de la solución y cuando no puedas, discute las razones detrás de tu decisión. Esa es la clave para mantener relaciones fuertes, y las relaciones fuertes pueden hacer frente a cualquier conflicto. **T**

RENÉE EVENSON es capacitadora y consultora empresarial y escritora especializada en psicología organizacional. Su último libro, *Powerful Phrases For Dealing with Difficult People*, analiza las palabras y frases que puedes utilizar para la re-solución de conflictos con tu jefe o compañeros de trabajo. Está disponible a través de Internet distribuidor o al www.renee-evenson.com.

Traducido del artículo, "CONFLICT RESOLUTION/ Can We Talk?", Pág. 20 – 21. Revista TOASTMASTER, DECEMBER 2013.

Traducido por: Javier Córdova González, DTM. Miembro del Club Maz Líder, Mazatlán, Sin. jacogo@hotmail.com