



Por Joseph Grenny

# ELIMINANDO LOS COSTOS DE EVITAR LOS CONFLICTOS

---

**A**lgunos conflictos son calientes – hirviendo con sentimientos heridos, sospechas corrosivas y confrontaciones verbales. Pero la mayoría de los conflictos en el lugar de trabajo es fría. Los resentimientos se guardan muy adentro, los desacuerdos se exteriorizan en voz baja en lugar de discutirse abiertamente y la desconfianza se transmite a terceros cuchicheando en vez de despejar las dudas cara a cara con la persona en cuestión.

Según nuestro reciente estudio, 95% de la fuerza laboral de una compañía tiene dificultad para confrontar a sus colegas o gerentes acerca de sus preocupaciones y frustraciones. Como resultado, implementan tácticas para evitar la confrontación que desgastan los recursos de la empresa, tales como rumiar excesivamente acerca de los temas cruciales, quejarse con los demás, enojarse, hacer trabajo adicional o innecesario y evitar totalmente a la otra persona.

Los conflictos no resueltos nunca son algo positivo entre equipos que deben colaborar, innovar y producir. Nuestra investigación reveló que las ramificaciones de un conflicto van más allá que la de ser simples inconvenientes. De hecho, evitar el conflicto es extremadamente costoso. En nuestra encuesta con más de 600 personas, encontramos que los empleados desperdician un promedio de US\$1,500.00 y una jornada laboral de 8 horas por cada conversación crucial que eviten sostener sobre un problema. En casos extremos, evitar conflictos puede perjudicar seriamente la balanza de resultados de una organización.

Descubrimos que un sorprendente 8% de los empleados estima que su inhabilidad para lidiar con los conflictos le puede costar a su organización más de US\$10,000.00. Y uno de cada veinte estima que en un conflicto de larga duración pierde más de seis meses rumiando el problema. Esto significa que las compañías que ya están financieramente lastimadas por los efectos de la recesión no podrán recuperarse mientras los empleados no aprendan a enfrentar el reto y resolver los conflictos.

Afortunadamente, existen algunas personas que tienen la habilidad de saber cómo decir lo que piensan y sostener confrontaciones cruciales con sus colegas. La investigación confirma que esta minoría de personas pierde significativamente menos tiempo quejándose, sintiendo lástima de sí misma, evitando problemas y enojándose. Como resultado, estas personas son significativamente más productivas e influyentes. Su éxito es resultado de la confianza en sí mismas y la habilidad de hacer que los demás asuman la responsabilidad de sus actos y mal comportamiento, así como lograr alineamiento y acuerdo en los temas cruciales.

Las investigaciones hablan por sí solas. Está claro que una de las más costosas barreras para el desempeño organizacional son las confrontaciones cruciales no resueltas. Es tiempo de que los líderes dejen de ver las competencias interpersonales como habilidades “blandas” y empiecen a enseñar a sus empleados a decir lo que piensan cuando estén preocupados o frustrados con sus colegas o superiores.

La buena noticia es que decir lo que se piensa y resolver conflictos es un conjunto de habilidades que puede ser aprendido y dominado por todos. Hemos pasado los últimos treinta años identificando los comportamientos altamente efectivos demostrados por los mejores comunicadores. Estas personas saben cómo decir lo que piensan en una forma que es 100% honesta y 100% respetuosa. Como resultado, ellos resuelven las preocupaciones y solucionan los problemas sin afectar sus relaciones interpersonales.

Les presento cuatro comportamientos específicos que los más exitosos comunicadores han utilizado para confrontar a sus colegas y gerentes de manera oportuna y efectiva:

#### **CONFRONTE EL PROBLEMA CORRECTO**

El error más grande que las personas cometen es divagar y confrontar un tema más doloroso o inmediato y no el que les impide obtener los resultados que realmente necesitan. Antes de hablar, deténgase y pregúntese: “¿Qué es lo que realmente quiero? ¿Cuál es el problema que quiero resolver?”

#### **CONTROLE SUS EMOCIONES**

A menudo, nos contamos una historia sobre la verdadera intención del otro. Estas historias determinan nuestra respuesta emocional. Los comunicadores expertos manejan sus emociones examinando, cuestionando y reescribiendo su historia antes de hablar.

#### **DOMINE LOS PRIMEROS 30 SEGUNDOS**

La mayoría de las personas hacen todo mal en el primer “medio minuto peligroso” —tal como lanzarse sobre el tema y atacar a la otra persona. En lugar de esto, demuestre que a usted realmente le importa la otra persona, y sus mejores intereses, para desarmar su actitud defensiva y dar oportunidad al diálogo.

#### **REVELE LAS CONSECUENCIAS NATURALES**

La mejor manera de conseguir la atención de alguien es cambiando su perspectiva. De una manera segura y no amenazadora, ofrézcale una visión completa de las consecuencias negativas que su comportamiento está generando.

**Joseph Grenny** es el coautor de los cuatro best sellers *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*. Es un conferencista de clase mundial, consultor y cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación y desempeño organizacionales.