

Cómo gestionar conversaciones difíciles en el trabajo

por Rebecca Knight

Enero 09, 2015



Las conversaciones difíciles -ya sea para comunicar a un cliente el retraso de un proyecto o para presidir una evaluación de rendimiento poco entusiasta- son una parte inevitable de la gestión. ¿Cómo hay que prepararse para este tipo de conversaciones? ¿Cómo encontrar las palabras adecuadas en ese momento? Y, ¿cómo puede gestionar el intercambio para que transcurra con la mayor fluidez posible?

Lo que dicen los expertos

"Todos hemos tenido malas experiencias con este tipo de conversaciones en el pasado", afirma Holly Weeks, autora de *Failure to Communicate*. Puede que tu jefe te echara la bronca durante una discusión acalorada, o que tu subordinado directo se echara a llorar durante una evaluación de rendimiento, o que tu cliente te colgara el teléfono.

En consecuencia, tendemos a evitarlos. Pero esa no es la respuesta correcta. Al fin y al cabo, las conversaciones difíciles "no son cisnes negros", dice Jean-François Manzoni, profesor de recursos humanos y desarrollo organizativo en INSEAD. La clave está en aprender a manejarlas de forma que produzcan "un mejor resultado: menos dolor para ti y menos dolor para la persona con la que hablas", afirma.

A continuación te explicamos cómo obtener lo que necesitas de estas duras conversaciones... manteniendo intactas tus relaciones.

Cambia tu mentalidad

Si te preparas para una conversación que has calificado de "difícil", es más probable que te sientas nervioso y molesto por ella de antemano. En lugar de eso, intenta "enmarcarla de una forma positiva, menos binaria", sugiere Manzoni. Por ejemplo, no estás dando un feedback negativo sobre el rendimiento; estás teniendo una conversación constructiva sobre el desarrollo. No le estás diciendo a tu jefe: no; le estás ofreciendo una solución alternativa. "Una conversación difícil suele ir mejor cuando se considera una conversación normal", dice Weeks.

Respira

"Cuanto más tranquilo y centrado estés, mejor manejarás las conversaciones difíciles", dice Manzoni. Recomienda "hacer pausas regulares" a lo largo del día para practicar la "respiración consciente". Esto te ayuda a "volver a centrarte" y "te da capacidad para absorber cualquier golpe" que se te presente. Esta técnica también funciona bien en el momento. Si, por ejemplo, un colega se te acerca con un asunto que puede desembocar en una conversación difícil, excúsate - tómate un café o da un breve paseo por la oficina- y recoge tus pensamientos.

Planifica pero no escribas

Puede ser útil planificar lo que quieres decir tomando notas y señalando los puntos clave antes de la conversación. Sin embargo, redactar un guión es una pérdida de tiempo. "Es muy poco probable que todo salga según lo planeado", dice Weeks. Tu interlocutor no conoce "sus líneas", así que cuando "se sale del guión, no tienes movimiento hacia delante" y el intercambio "se vuelve extrañamente artificial". Tu estrategia para la conversación debe ser "flexible" y contener "un repertorio de posibles respuestas", dice Weeks. Tu lenguaje debe ser "sencillo, claro, directo y neutro", añade.

Reconocer

Reconoce el punto de vista de tu interlocutor. No entres en una conversación difícil con una actitud de "yo hago lo que quiero". Antes de abordar el tema, Weeks recomienda hacerse dos preguntas: "¿Cuál

es el problema? Y, ¿qué piensa la otra persona que es el problema?. Si no estás seguro del punto de vista de la otra persona, "reconoce que no lo sabes y pregunta". Demuestra a tu interlocutor "que te importa", dice Manzoni.

"Expresa tu interés por entender cómo se siente la otra persona" y "tómate tu tiempo para procesar las palabras y el tono de la otra persona". Una vez escuchada, busca coincidencias entre tu punto de vista y el de tu interlocutor.

Sea compasivo

"La experiencia nos dice que este tipo de conversaciones suelen dar lugar a relaciones laborales tensas, lo cual puede ser doloroso", afirma Manzoni. Por eso es aconsejable abordar los temas delicados desde la empatía. Sea considerado y compasivo. "Puede que no sea necesariamente agradable, pero puedes conseguir dar noticias difíciles de forma valiente, honesta y justa". Al mismo tiempo, "no te emociones", dice Weeks. Lo peor que puedes hacer "es pedir a tu interlocutor que te compadezca", dice. No digas cosas como: 'Me siento muy mal por decir esto' o 'Esto me resulta muy difícil de hacer"', afirma. "No te hagas la víctima".

Reducir el ritmo y escuchar

Para evitar que las tensiones se disparen, Manzoni recomienda intentar "ralentizar el ritmo" de la conversación. Ralentizar la cadencia y hacer una pausa antes de responder a la otra persona "te da la oportunidad de encontrar las palabras adecuadas" y tiende a "desactivar las emociones negativas" de tu interlocutor, afirma. "Si escuchas lo que dice la otra persona, es más probable que abordes los temas adecuados y la conversación siempre acaba siendo mejor", afirma. Asegúrate de que tus acciones refuerzan tus palabras, añade Weeks. "Decir 'te escucho' mientras jugueteas con tu celular es insultante".

Devuelve algo (Propon opciones)

Si te embarcas en una conversación que "pondrá a la otra persona en una situación difícil o le quitará algo", pregúntate: "¿Hay algo que pueda devolver (**reponer**)?", dice Weeks. Si, por ejemplo, vas a

despedir a alguien con quien has trabajado durante mucho tiempo, "podrías decirle: 'He escrito lo que creo que es una sólida recomendación para ti; ¿te gustaría verla?'. Si tienes que decirle a tu jefe que no puedes aceptar un encargo concreto, sugiérele una alternativa viable. "Sé constructivo", dice Manzoni. Nadie quiere problemas". Proponer opciones "ayuda a la otra persona a ver una salida, y también es señal de respeto".

Reflexionar y aprender

Tras una conversación difícil, merece la pena "reflexionar a posteriori" y considerar qué salió bien y qué no, dice Manzoni. "Piensa por qué tuviste determinadas reacciones y qué podrías haber dicho de otra manera". Weeks también recomienda observar cómo otras personas afrontan con éxito estas situaciones y emular sus tácticas. "Aprende a desarmarte imitando lo que ves", dice. "Manejar bien una conversación difícil no es sólo una habilidad, es un acto de valentía".

Principios a recordar

Qué hacer

- Tómate descansos regulares durante el día; cuanto más tranquilo y centrado estés, mejor manejarás las conversaciones difíciles que surjan.
- Ralentiza el ritmo de la conversación: te ayuda a encontrar las palabras adecuadas y le indica a tu interlocutor que estás escuchando.
- Busca formas de ser constructivo sugiriendo otras soluciones o alternativas

Qué No hacer

- Calificar mentalmente la noticia que tienes que dar como una "conversación difícil"; en lugar de ello, enmarca la conversación en un contexto positivo o neutro.
- No te molestes en escribir un guión sobre cómo quieres que sea la conversación; toma notas si te sirve de ayuda, pero sé abierto y flexible.
- Ignora el punto de vista de la otra persona: pregunta a tu interlocutor cómo ve el problema y busca coincidencias entre vuestras perspectivas.

Estudio de caso nº 1: Sea claro, directo y sin emociones

Tabatha Turman, fundadora y consejera delegada de Integrated Finance and Accounting Solutions, una empresa financiera con clientes tanto del sector público como del privado, sabía que tenía un problema con cierto empleado.

"Era una buena persona y trabajaba muchas horas, pero su productividad era un problema", dice. "No era el adecuado para el puesto que ocupaba".

Ella y su equipo hicieron varios intentos para incluirlo al ritmo de trabajo-incluida la de hacerle trabajar con un entrenador profesional-, pero al cabo de seis meses, ella necesitaba pasar a la acción. "Seguimos dándole patadas a la lata, pero me di cuenta de que yo iba a tener que ser la mala". Iba a tener que despedirle.

Tabatha temía darle la noticia. "Esta persona me caía muy bien", dice. "Somos una empresa pequeña y todos estamos muy unidos: conoces a la familia de la gente y te enteras de sus vacaciones. Al mismo tiempo, cada uno desempeña un puesto en el equipo y un eslabón débil puede hundirlo."

Para prepararse para la conversación, Tabatha recurrió a sus 20 años de experiencia como oficial del ejército. "Crecí en un ambiente militar en el que no hay faroles", dice. "Cuando estás en el trabajo, estás en el trabajo. Tienes que ser fuerte por la gente que te rodea y dejar tus sentimientos a un lado".

Sus palabras fueron sencillas. Le dijo al empleado que "no encajaba". Le explicó que la empresa le mantendría en su puesto hasta final de mes y le dio detalles sobre la indemnización por despido. Tabatha dice que, aunque el empleado "no estaba contento", se tomó el despido "como un soldado".

Aunque no mostró su emoción durante la reunión, Tabatha aún dice que la conversación "perdura" en su mente hoy en día. "Todavía me siento mal porque no funcionara, pero no estaba bien", dice. "Teníamos que seguir adelante".

Estudio de caso nº 2: Ponerse en el estado de ánimo adecuado y mostrar empatía

Como Directora de Personal de Booz Allen Hamilton, Bett Thompson, está acostumbrada a mantener conversaciones difíciles. Recientemente, por ejemplo, tuvo que comunicar a un empleado que su puesto iba a ser eliminado. "Con el tiempo, su papel se había vuelto menos relevante para la organización," dice. "También había problemas de proximidad. El equipo estaba en una punta del país y él en la otra. Ya no funcionaba".

Betty decidió que la mejor forma de transmitir el mensaje no sería en una sola conversación, sino en una serie de conversaciones múltiples a lo largo de un par de meses. "No quería precipitarme", dice. "Era un proceso".

Antes incluso de abordar el tema con la empleada, se recordó a sí misma sus buenas intenciones. "Hay que tener la energía adecuada para abordar un tema así. Si vienes desde la frustración -lo que puede ocurrir, somos humanos-, no será una conversación constructiva. Tienes que pensar: '¿Cuál es la mejor manera de que esta persona escuche el mensaje?'".

Su primer paso fue sentarse con el empleado para preguntarle cómo creía que iban las cosas. "Quería saber qué frustraciones tenía", dice. "Quería que se mirara en el espejo, no meterle el dedo en el ojo".

Después de que él hablara, ella le ofreció su propia perspectiva del problema. Al principio se puso a la defensiva, pero la segunda vez que hablaron ya había recapacitado y estaba de acuerdo en que había un problema.

En la última conversación, el empleado había decidido dejar la empresa. Hablaron muy bien e incluso terminaron la conversación con un abrazo. "Sabía que me importaba", afirma.

RK

Rebecca Knight es actualmente corresponsal sénior de Insider, donde se ocupa de las carreras profesionales y el lugar de trabajo. Anteriormente fue periodista independiente y profesora en la Universidad de Wesleyan. Su trabajo se ha publicado en The New York Times, USA Today y The Financial Times.

Recomendaciones

PODCAST

Elegir el futuro profesional



4 cosas para hacer antes de una conversación difícil



7 cosas que decir cuando una conversación se vuelve negativa



Cómo mantener conversaciones difíciles cuando no te gustan los conflictos

