

CONVERSACIONES DIFICILES

Área VI b: Resolución de conflictos

Tema : Negociación.

19° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas “Una profesión sólida se construye desde nuestra historia”. Mendoza, 17, 18 y 19 de octubre de 2012.

Autora:

Cdora. María D.C. Fuertes Izquierdo estudiofuertes2000@yahoo.com 0261 - 4251462

SUMARIO

COMUNICACIÓN. CONVERSACIONES DIFICILES

1.-COMO SE GESTA UNA CONVERSACIÓN DIFÍCIL

1.1.-Cómo Comenzar Y Mantener Una Conversación Difícil

1.2.- El Mensaje O Tema De La Conversación

1.3.-Forma De Trasmitir El Mensaje

1.4.-Finalización De La Conversación

2 .-CONCLUSION

COMUNICACIÓN. CONVERSACIONES DIFÍCILES

La capacidad de conversar, de comunicar nuestras ideas es lo que nos caracteriza como seres humanos, si ampliamos nuestra capacidad de comunicar con claridad nuestras ideas y pensamientos lograremos alcanzar mas probabilidades de éxito en las distintas actividades que desarrollemos.

Considerando como conversación difícil a aquella sobre la cual nos cuesta trabajo hablar, por temor al tema o las personas con quienes se trata sabemos que nuestra decisión a tomar es: enfrentarla o evitarla. Esto sucede tanto en el terreno familiar como en el laboral. Por ello se hace necesario el desarrollo de habilidades que nos permitan afrontar eficientemente esa situación.

Hablar es fácil, pero es una cosa muy distinta a saber comunicarse, dado que la comunicación implica un intercambio y comunión con otra persona.

La comunicación se hace aún más compleja cuando en ese proceso de interacción se presentan, de manera preponderante, nuestros sentimientos y emociones.

En el contexto empresario actual, donde la demanda es que las personas asuman responsabilidad y compromiso, al mismo tiempo que deben colaborar y generar resultados en conjunto, hay que destrabar (vehiculizar) las conversaciones difíciles y alentar la toma de decisiones conjunta.

La conversación es sin ningún lugar a dudas la principal herramienta de los directivos; la relación de éstos con sus colaboradores, o con los clientes, se materializa en conversaciones. Sin embargo, no siempre nos sentimos satisfechos de las mismas: en algunas ocasiones y en cierta medida, en vez de converger, divergimos; en vez de generar confianza, producimos tensiones y alarmas; en vez de solucionar problemas, creamos nuevos.

La interacción en organizaciones no ocurre entre dos personas aisladas, sino dentro de una red social, atravesada por dos ejes: el de autoridad y el de jerarquía,

Siguiendo el camino desarrollado por Fisher, las herramientas de Conversaciones Difíciles intentan transformar el conflicto interpersonal en algo productivo: una conversación de aprendizaje, donde las partes no necesariamente se ponen de acuerdo pero logran comunicar su historia y escuchar la historia de la otra parte desde el respeto.

Ninguna conversación se torna difícil si no hay algo en ella que interese a las partes. Justamente la dificultad de la conversación radica en las posibles consecuencias negativas que perciben las partes que puede traer el curso del diálogo a sus intereses. Por ello, cuando una conversación se pone difícil, las personas actuamos en general: desviando la conversación a otros temas, nos volvemos hostiles, nos desconectamos del problema, etc.

Esto tiene un costo para la relación y para la posibilidad de resolver diferencias en conjunto, sobre todo cuando estamos dentro de una organización.

1.-CÓMO SE GESTA UNA CONVERSACIÓN DIFÍCIL

El proceso de gestación o surgimiento de una conversación difícil podemos sintetizarlo en los siguientes pasos

- El **qué** queremos hacer. Dar un mensaje importante para la persona que lo recibe y para nosotros.
- El **por qué** aparece la necesidad de iniciar este tipo de conversación Los posibles orígenes de la misma son: conflicto de posiciones o intereses, opiniones distintas sobre un tema laboral o personal, dar una noticia que sabemos la persona no recibirá bien.
- El **costo** de decidirse a iniciar este tipo de conversación El costo esta dado por el temor de que el resultado incierto por iniciarla nos haga perder algo, la confrontación no nos gusta y la posibilidad de fallar nos hace sentir mal. Tratamos de evitar estas conversaciones a diario.
- Ejemplos de una conversación difícil:
 - Dar una evaluación desfavorable a un empleado
 - Juzgar y criticar el trabajo de un colega
 - Comunicar a un amigo que está despedido
 - Informar al Cliente que el proyecto en el que trabaja tomará el doble de lo que se le prometió.
 - Hablar con un compañero de equipo que se comporta en forma inadecuada o hace comentarios ofensivos
 - Darle feed-back al jefe acerca de su comportamiento
 - Finalizar una relación
 - Pedir a un amigo que nos devuelva dinero que le prestamos

1.1.-Cómo Comenzar y Mantener Una Conversación Difícil

Antes de tener una conversación difícil con otro, la dificultad primero se tiene internamente. A partir de la pregunta mencionada anteriormente, la persona comienza a ensayar diferentes escenarios en su mente con un realismo casi sorprendente. Lo que empieza con una duda, ¿termina con otra duda? ¿y después qué? ¿qué va a

pasar?

El comienzo de una conversación de este tipo dentro de cualquier organización es uno de los temas más complejos.

El contenido de un mensaje puede desmenuzarse en tres temas básicos pudiendo abarcar un tema o los tres.: se pueden referir a comportamientos personales, relaciones laborales y resultados de los trabajos realizados.

Dado que en una organización el interés principal se concentra en las tareas a realizar y en su cumplimiento lo más eficientemente posible, el resultado de los trabajos es el mejor punto de partida para iniciar una conversación delicada, así se siente menos “amenazadora” la conversación y se comprenden mejor los problemas.

Muchas veces lo que hace a un tema difícil no es tanto el comportamiento del receptor sino la respuesta emocional que podemos dar a ese comportamiento. Usualmente nuestras emociones tienen relación con nuestra tendencia a imaginar que va a suceder lo peor. Ignorar esas emociones no las va a hacer desaparecer, tomando conciencia de estos sentimientos podemos evitar que nos influyan negativamente en la comunicación.

1.2.- El Mensaje O Tema De La Conversación

El mensaje a transmitir tiene como características que transfiere información y sugiere acciones al receptor. Surgen como partes del mensaje: una situación o problema específico, consecuencias que derivan de ello y pedido o sugerencia de acción.

Hay que desarrollar la habilidad de hablar en forma clara, directa, sincera y constructiva. Reflexionando sobre la decisión de hablar o no del tema y decidiendo si la motivación de hablar supera los posibles riesgos de hacerlo. Las conversaciones difíciles, enfrentan a un dilema que no tiene respuesta fácil. La conveniencia y el momento indicado de mantener una conversación que resulta tan difícil, será variable según el caso, dependerá de diferentes factores que se tienen que ponderar y los resultados -por lo general- son una gran interrogante. Lo cierto es que las conversaciones difíciles son parte de la vida y siempre serán un desafío. Algunas de ellas convendrá evitarlas en pos de un bien mayor; otras no habrá más remedio que afrontarlas.

Una vez que se toma la decisión de hablar, hay que seleccionar las palabras y el momento y lugar oportuno para lograr así la mejor comprensión de nuestro mensaje por parte del receptor.

Si bien los mensajes se forman a partir de nuestros valores personales debe recurrirse a un discurso claro y afirmativo, no beligerante ni cáustico para que de esa manera se predisponga el receptor a escucharnos sin ponerse a la defensiva.

1.3.-Forma De Transmitir El Mensaje

El punto central es el "cómo": ¿cómo hacer para tener una conversación por más difícil que sea, sin perder de vista el objetivo y cuidando a la vez la relación? ¿cómo hacer que las emociones nos jueguen a favor y no una mala pasada? ¿cómo hacer para terminar una conversación difícil con una sensación de autoestima mejorada, entre los interlocutores? ¿cómo hacer para que las personas se sientan cada vez más confiadas de poder manejar asertivamente las próximas conversaciones difíciles? ¿cómo hacer para que las conversaciones difíciles sean cada vez menos difíciles? ¿cómo comunicarse bien cuando se mantiene una conversación intercambiando correos electrónicos, chatear, o a través de mensajes telefónicos escritos (siendo necesario destacar que estos tres últimos tipos de comunicación carecen de lo para-verbal (volumen, entonación, ritmo, modulación, pausas, etc.) que facilita una mejor comprensión del sentido y ánimo de lo expresado?

Entrar rápidamente y sin rodeos en el núcleo de la conversación transmite al receptor la sensación que el tema a tratar es serio. La sinceridad con que se hable transmite un interés genuino en los problemas que se plantean y hace a la credibilidad del mensaje, lo que hace que el receptor este mas dispuesto a escuchar aunque este en desacuerdo con el mensaje.

Si se comparten los motivos reales que nos llevaron a hablar el receptor captará mejor los elementos del mensaje y así estará mas dispuesto a comprometerse tomando acciones o decisiones sobre tema planteado.

Recordemos que, si tenemos que dar malas noticias no deben quedar para el final, debemos decirlas sin endulzarlas. Si estamos pidiendo o reclamando algo debemos invitar a pensar si es justo el pedido y finalmente si ya hubo una instancia previa de dialogo y fracasó, invitar a revisar cuál fue la causa de esa falla.

Enfocado así desde el comienzo, podemos invitar a la otra parte a buscar juntos la solución, viendo el punto de vista de cada uno y empezando por lo que importa.

Escuchar y expresarse son las claves de esta etapa utilizando como herramientas la escucha activa, parafraseando para mostrar interés, preguntando y siendo curioso, expresando los sentimientos y reconociendo los sentimientos de la otra persona, lo cual no quiere decir aceptarlos, aclarando los problemas de identidad que surjan en el camino del dialogo.

Es necesario el uso de todas las herramientas que podamos conocer para una buena comunicación , expresarnos con claridad, sin quejas ni lamentaciones, asumiendo la responsabilidad de nuestros actos e incluyendo todos los elementos positivos de la forma no-verbal de la comunicación, como tono de voz, actitud corporal etc.

1.4.-Finalización De La Conversación

Una vez que se comunica el mensaje y las motivaciones que llevaron a ello queda por hacer un resumen concreto de lo dicho, de los posibles acuerdos o acciones a realizar que hubieran surgido y concluir de la manera mas amable posible, haciendo también el reconocimiento por el tiempo y la atención prestada por parte del receptor, para lograr la construcción de una relación positiva.

En esta etapa de la conversación, tratamos de extraer la esencia de cuáles fueron los hechos, qué sentimientos se involucraron y qué problemas de imagen surgieron durante la interacción.

El objetivo es dar un nuevo encuadre, buscando "la verdad" en las diferentes historias, tratando de aclarar las intenciones y el impacto de las mismas, en lugar de buscar la culpa, ver la contribución que cada uno tuvo al problema. Todo es posible de ser reencuadrado.

Finalmente buscar opciones, inventarlas, buscar salidas que sean justas para ambos y si existen soluciones estándar para el problema que se está tratando, proponerlas. Pensar la salida que contemple el cuidado mutuo. El no hacer sentir el que uno gana y otro perdió, es crucial, ya que las soluciones en una sola dirección, rara vez duran.

Es un poco el aprender a separar a las personas del problema, sin lastimar identidades ni sentimientos que pueden volver a generar dificultades en la organización.

2 CONCLUSION

El manejo de las conversaciones en las organizaciones no mejorara de forma espontánea; diríamos que la explosión del uso del sistema trabajo en equipo, en la década pasada, debería haber contribuido mejor al aprendizaje y a la perseguida sinergia organizacional, si se hubiera practicado mejor la conversación, o sea, la forma de comunicarse entre los integrantes de la empresa

La actividad de una persona no es enteramente individual, sino que exige la coordinación con otros. Lo que esta hace depende de 1) lo que cree que otros esperan de él, y 2) lo que cree que otros harán con lo que haga. Si queremos modificar creencias arraigadas en las organizaciones, hay que buscar extender una red de apoyo y contención al programa de cambio en niveles jerárquicos superiores.

Nuestras conductas están guiadas por un sistema de valores y estándares; cambios parciales en técnica pueden tener poco impacto en el todo. Hay que comenzar a brindarle a las personas y a las organizaciones nuevas herramientas para desarrollar sus habilidades comunicacionales de modo de manejar sus conversaciones más difíciles, efectiva y eficientemente va a lograr transformarlas en conversaciones productivas para todas las partes y en consecuencia para el mejoramiento en el logro de los objetivos organizacionales.

Bibliografía

KD.Ryan,D Oestreich,G A.OrrIII”Mensajeros Valientes”Ediciones Granica Barcelona 1999

P Thompson “Los secretos de la comunicación” Ediciones Granica Buenos Aires 2010

D Stone B Patton S Heenn “Conversaciones Dificiles” Ed Norma 1999

R Echeverria “Actos de lenguaje Volumen I:La escucha” Ed Granica Buenos Aires 2011