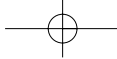


Alta Gerencia | Manejo de conflictos

UNA FORMA
DE EVITAR QUE LOS
TEMAS CANDENTES

PROVOQUEN
UN INCENDIO EN EL
EQUIPO EJECUTIVO.



SISTEMAS DE ENFRIAMIENTO

Por **Amy Edmondson** y **Diana McLain Smith**

Cuando los integrantes de los niveles gerenciales y directivos de una organización trabajan en equipo, mejoran los procesos de toma de decisiones. La mayoría de la gente comparte esta idea. Sin embargo, hay abundante investigación y evidencia anecdótica que sugieren que a los equipos senior suele resultarles difícil trabajar en equipo.

En los procesos de toma de decisiones surgen habitualmente opiniones contrapuestas que, mal manejadas, pueden conducir a conflictos cuyas consecuencias son el desperdicio de tiempo valioso y el desgaste de las relaciones interpersonales. En verdad, cuando aparecen conflictos importantes, una dinámica de grupos disfuncional, seguida de frustración y decisiones erróneas, se transforma en la regla más que en la excepción.

Los trabajos previos sobre el tema recomiendan a los equipos gerenciales, que enfrentan conflictos, poner el foco en la sustancia —la “tarea entre manos”— y evitar los problemas de relación entre sus integrantes. Sostienen que los conflictos vinculados con tareas pueden resolverse recurriendo a los hechos y a la lógica, mientras que los problemas de relación se expresan en el terreno improductivo de las agresiones personales y la confrontación emocional. A los conflictos de tareas se los conceptua-

Amy Edmondson es profesora de liderazgo y gestión, y titular de los programas de doctorado en la Escuela de Negocios de Harvard.

Diana McLain Smith es socia en Monitor Company, y autora de *Divide or Conquer: How Great Teams Turn Conflict into Strength*.

liza como “diferencias de opinión relacionadas con el trabajo o las decisiones de negocios”, mientras que los problemas de relación se adjudican a “diferencias de personalidad y tensiones interpersonales”. Los investigadores sugieren que los equipos que se involucran con frecuencia en conflictos de tareas pueden desempeñarse bien, mientras que los que quedan atrapados en problemas de relación están destinados a sufrir.

Sin embargo, para que los conflictos de tareas no se transformen rápidamente en problemas de relación, deben darse tres condiciones. La primera es que no deriven en una oposición de valores, intereses o sistemas de creencias dentro del equipo. Por ejemplo, si algunos ejecutivos creen que “el buen diseño vende” productos, mientras que otros piensan que “los clientes se guían básicamente por el precio”, un conflicto que en-

frente diseño versus precio involucrará creencias opuestas.

La segunda condición es que un análisis cuidadoso de los hechos —información financiera o pruebas de ingeniería, por ejemplo— pueda reducir o eliminar las incertezas cruciales que rodean a las diferentes alternativas. La tercera es que las apuestas sean bajas o apenas moderadamente altas.

Cuando se cumplen estas tres condiciones, se puede hablar de “temas fríos”. Los hemos denominado así porque pueden resolverse discutiendo sobre hechos, con escaso riesgo de que se genere un desacuerdo acalorado. En estos casos, y en especial cuando los líderes subrayan la buena comunicación y los objetivos compartidos, los equipos suelen procesar los conflictos de una manera efectiva.

En cambio, los “temas candentes” requieren un enfoque diferente. Son cuestiones candentes en los equipos de gestión, aquellas en las cuales las diferencias de valores, sistemas de creencias o intereses, se traducen en puntos de vista divergentes. La incertidumbre que rodea al tema o a la decisión no puede reducirse mediante una revisión de los hechos disponibles, y las apuestas son altas. Bajo estas condiciones, los problemas de relación tienen la mala costumbre de hacerse presentes sin estar invitados, a pesar de los enormes esfuerzos que hacen los gerentes por evitarlos. Esto

Alta Gerencia | Manejo de conflictos

Cuadro I. Temas fríos y temas candentes

	Temas fríos	Temas candentes
Información	Accesible, relativamente objetiva, propicia para testear diferentes interpretaciones.	Controversiales y/o inaccesibles; la interpretación es altamente subjetiva, las diferentes interpretaciones son difíciles de probar.
Nivel de certeza	Alto*.	Moderado a bajo.
Apuestas	Bajas a moderadas.	Altas.
Metas	Mayormente compartidas.	Diferencias basadas en creencias, valores o intereses.
Discusión	Razonable, basada en hechos, colegiada.	A menudo, emocional; falta de acuerdo sobre los hechos que importan y su significado; probables ataques personales velados.

* Se trata, por lo general, de situaciones de fácil abordaje a través del análisis de hechos y datos.

se debe a la forma en que funciona la mente humana. La investigación conductual ha demostrado que la gente atribuye espontáneamente motivos, rasgos o habilidades desagradables a quienes no están de acuerdo con sus puntos de vista dominantes (y persisten en no estarlo). Nuestra opinión nos parece tan “correcta”, que quienes se oponen a ella nos resultan absolutamente ingratos, antipáticos y malintencionados.

Dos mecanismos cognitivos identificados por el psicólogo Lee Ross y sus colegas ayudan a explicar por qué sucede tal cosa. Primero, las personas tienden a ver sus propias opiniones como más comunes o normales de lo que realmente son, lo cual las lleva a suponer, erróneamente, que los demás comparten sus puntos de vista. Es lo que se denomina “efecto de falso consenso”. Esta presunción crea problemas cuando, inesperadamente para ellas, se las refuta, como ocurre durante una discusión. Por lo general, reciben esta novedad como una sorpresa desagradable y nada simpática, debido a un segundo mecanismo,

el “realismo ingenuo”, que es la “convicción inquebrantable de una persona de estar, de algún modo, en conocimiento de una realidad objetiva, conocible e invariable, que los demás también deberían percibir, siempre que sean racionales y razonables”. De manera tal que, cuando otros perciben en forma “incorrecta” esa “realidad”, la conclusión es que ello se debe a que ven el mundo “a través de un prisma de intereses personales, sesgo ideológico o perversidad”.

Cuando estas tendencias cognitivas, de las que hay abundante documentación, se aplican al problema de discutir un conflicto sobre un tema candente, surgen a menudo grandes desafíos.

Frente a uno de esos debates acalorados que pueden generar problemas personales y de relación entre los integrantes del equipo, los ejecutivos suelen considerar dos alternativas, ninguna de las cuales es muy atractiva: silenciar sus opiniones para preservar las relaciones y seguir avanzando, o expresarlas y correr el riesgo de entrar en una discusión

que lleva una fuerte carga emocional y tiene potencial como para erosionar esos vínculos y afectar, además, los progresos alcanzados hasta entonces por el equipo.

Nuestra investigación, basada en el trabajo pionero en aprendizaje organizacional de Chris Argyris y Donald Schön, sugiere que ninguna de las dos opciones produce discusiones constructivas y eficaces. Primero, guardar silencio no suele ser efectivo. Las reacciones emocionales negativas embebidas en lo que la gente presupone acerca de los otros, desautorizan a éstos, a través de tonos de voz o críticas veladas; distorsionan la conversación sustancial, y aumentan las tensiones en la relación. Segundo, si bien es cierto que los problemas de relación no suelen ser bien manejados, descubrimos que es posible aprender a manejarlos mejor.

Cuando el conflicto se vuelve personal

Aun cuando estén movidos por las mejores intenciones, los gerentes que buscan explotar las ventajas del trabajo en equipo a menudo enfrentan conflictos que dan por tierra con la colaboración. Examinemos el conflicto que estalló en la empresa que identificaremos como Elite Systems, fabricante de equipamiento de oficina sofisticado para los mercados corporativo y hogareño.

Ante los problemas que afectaban el desempeño financiero de la compañía, ocho directivos, incluyendo al presidente ejecutivo, celebraron una serie de reuniones para repensar la estrategia. En una de las sesiones, Ian McAlister, cabeza del debilitado negocio central de Elite, y Frank Adams, presidente de una subsidiaria pequeña y exitosa, con líneas de productos más baratas, estuvieron a punto de tomarse a golpes. Adams abrió la discusión.

“Enfrentamos un problema fundamental”, anunció, mirando directamente a McAlister. “Durante tres años,

“TIENDEN A VER SUS PROPIAS OPINIONES COMO MÁS NORMALES DE LO QUE SON, LO CUAL LOS LLEVA A SUPONER, ERRÓNEAMENTE, QUE LOS DEMÁS COMPARTEN SUS PUNTOS DE VISTA.”

Alta Gerencia | Manejo de conflictos

hemos perdido una enorme cantidad de dinero en reconvertir nuestro negocio central, pero la caída de los ingresos demuestra que no está funcionando. Me preocupa que sigamos perdiendo dinero en un negocio que carece de una estrategia clara para enfrentar el mercado actual. Mi investigación muestra que el crecimiento está, claramente, en el segmento más bajo del mercado, y ésta es la razón por la cual nuestra subsidiaria tuvo un año tan extraordinario, que contrasta con el hecho de que el negocio central está en franco retroceso.”

Mientras el resto del grupo contenía la respiración, McAlister encaró directamente a Adams. “Desde su punto de vista, quizás”, le dijo. “Pero, con la misma información, yo tomaría un rumbo muy diferente. Sé que no podemos venderle a nuestro segmento central de la misma forma en que lo hicimos en el pasado. Sé también que tenemos que hacer algo diferente. Pero podemos crecer si nuestros productos son atractivos. No necesitamos que el mercado aumente para crecer nosotros. Además, hace un año tomamos la decisión consciente de invertir en el negocio central, y esas inversiones no dieron resultado todavía.”

Con estos dos alegatos iniciales, Adams y McAlister fijaron los términos del debate. Para Adams, los datos revelaban en forma inequívoca que el negocio central estaba en serios problemas. En cambio, el segmento de menores recursos del mercado estaba creciendo. Esto era “obvio” para él, aunque no para McAlister, quien aceptaba los datos de Adams pero rechazaba sus conclusiones.

El punto de vista de McAlister también era “obvio”: se puede crecer sin que crezca el mercado. Si uno tiene productos lo suficientemente atractivos, puede ampliar su participación. Observando la misma información, los dos ejecutivos llegaban a conclusiones muy diferentes sobre cómo enfrentar un futuro incierto y lleno de riesgos.

“ESTO ERA ‘OBVIO’ PARA ADAMS, NO ASÍ PARA MCALISTER, QUIEN ACEPTABA LOS DATOS PERO RECHAZABA SUS CONCLUSIONES. EL PUNTO DE VISTA DE MCALISTER TAMBIÉN ERA ‘OBVIO.’”

La dinámica de los temas candentes

Nuestro análisis identificó tres patrones que aparecen cuando los equipos ejecutivos debaten temas candentes. Primero, la gente empieza a repetir una y otra vez los mismos puntos. Por ejemplo, en Elite, Adams siguió argumentando de diversas maneras que no era buena idea “continuar tirando el dinero” en el negocio central. McAlister, por su parte, nunca cuestionó los hechos presentados por Adams, pero contradujo sus conclusiones en cada oportunidad, y siempre empleó el mismo argumento, con modificaciones apenas formales: “Invertimos mucho en este negocio, porque pensábamos que nuestros productos eran lo suficientemente sólidos como para sostener el crecimiento, y las inversiones recientes todavía no arrojaron resultados”. En cuestión de minutos entraron en un impasse durante el cual el único recurso que exhibieron ambos ejecutivos fue reiterar sus respectivas posiciones.

Segundo, no bien un equipo entra

en un punto muerto de estas características, la discusión se torna “personal”. En el caso de Elite, las entrevistas revelaron que, tanto Adams como McAlister, se preguntaban por qué el otro insistía en adoptar un punto de vista probadamente equivocado, y en sostenerlo a pesar de los argumentos “racionales” que con tanta claridad lo refutaban. Mientras mantenían la reunión, ambos especulaban (en privado) sobre los motivos del otro, y esto derivaba rápidamente en imputaciones silenciosas sobre el carácter o las capacidades del oponente (¿es cerrado, incompetente o simplemente estúpido?).

Al echarle la culpa al carácter, las capacidades o las motivaciones del otro, cada uno está responsabilizándolo (sin decirlo) por el hecho de haberse llegado a un impasse. Otra tendencia cognitiva bien documentada, el “error básico de atribución”, ayuda a entender el porqué. Lee Ross demostró que la gente atribuye inexorablemente el comportamiento de los otros a causas temperamentales (basadas en la personalidad o los motivos), e ignora las causas situacionales, aun las más poderosas. Esta tendencia puede llevar a los gerentes a atribuir una conducta que observan en otros —como la perseverancia o un tono de voz frustrado—, al carácter o a las motivaciones de éstos, más que a las dificultades propias de la situación (como podrían ser los desafíos que plantea discutir un tema complejo, en el que las apuestas son altas, con personas que tienen creencias diferentes sobre el particular). Nuestra investigación sugiere también que, en estas situaciones, prácticamente nadie considera la posibilidad de que su propia conducta constituya una de las

Cuadro II. Sistemas comparados

Sistema caliente	Sistema frío
Emocional	Cognitivo
“Actuar”	“Entender”
Simple	Complejo
Reflejo	Reflexivo
Rápido	Lento
Se desarrolla temprano	Se desarrolla tarde
Acentuado por el estrés	Atemuado por el estrés
Control del estímulo	Autocontrol

Fuente: J. Metcalfe y W. Mischel, “A Hot/Cool System of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower”, *Psychological Review*, 106/1 (1999).

Alta Gerencia | Manejo de conflictos

presiones situacionales que contribuyen a la conducta del otro.

Tercero, una vez que un conflicto de tareas provoca imputaciones personales, las emociones pasan a ocupar el centro del escenario y los avances son cada vez más esporádicos, hasta que se ingresa en una parálisis. Llegado ese punto, algunos culpan abiertamente a sus colegas por el fracaso. En Elite, Adams, ya exasperado, terminó por decirle al grupo lo siguiente: “Tengo la impresión de que Ian está intentando tomar ciertas decisiones por su cuenta”. Preocupado por el cariz de los acontecimientos, otro gerente salió con una broma y el grupo cambió de tema. Dadas estas dinámi-

cas, es fácil entender por qué los gerentes quieren evitar a toda costa los problemas de relación, cosa que no les resulta para nada fácil.

Elite, cuando los sistemas de creencias colisionan, los conflictos no admiten una solución basada únicamente en la lógica y los hechos. McAlister no aceptaba las conclusiones de Adams, no porque objetara los hechos sino porque tenía creencias diferentes sobre el poder de los productos. Valoraba el diseño más que Adams, y no quería orientarse a la base del mercado. Su elección le parecía a todas luces correcta. Por lo tanto, no se trataba de hechos desapasionados a los que se les adjudicaba valor para respaldar metas compartidas, sino de consideraciones que llevaban una gran carga emocional y resultaban importantes para los individuos involucrados y para el negocio.

sado mediante el sistema caliente, se hace difícil pensar en forma lógica y lenta sobre la tarea entre manos o sobre aquellos que tienen puntos de vista opuestos, y evitar las conclusiones reflejas e inmediatas.

Claves para una conducta productiva

Hay tres prácticas que pueden ayudar a los equipos gerenciales a transitar los conflictos de una manera productiva. Aprendiendo a desarrollar estas habilidades, se adquiere una mejor y más profunda comprensión de los interlocutores y de los temas en debate.

1. Manejo de uno mismo

Se refiere a la capacidad de examinar y transformar los pensamientos y sentimientos que nos impiden razonar en forma calmada cuando los conflictos y los ánimos se caldean. Implica reflexionar sobre nuestras propias reacciones, y reelaborar la situación para ser menos emocionales y más capaces de formular preguntas y considerar interpretaciones alternativas. Cuanto más nos involucramos en estas dos actividades, más conexiones establecemos entre nuestros sistemas caliente y frío, y mejor desarrollamos nuestra capacidad de desplegar el sistema de enfriamiento bajo estrés.

Una vez que el conflicto desencadena una reacción emocional, la reflexión puede enfriar nuestras emociones, convirtiendo a nuestra respuesta automática “actuar” en una respuesta “entender”, más deliberada. No nos estamos refiriendo a una “reflexión de diván” divorciada de la acción, sino a una “reflexión en la acción”, según la expresión acuñada por Schön. Cuando los gerentes reflexionan de este modo, toman debida nota de sus propias imputaciones y de las reacciones emocionales que generan, dejan de dar por cierto lo que sienten y comienzan a mostrarse más escépticos respecto de lo que sus emociones les dictan. Esto no signifi-

“TAL COMO MUESTRA EL CONFLICTO DE ELITE, CUANDO LOS SISTEMAS DE CREENCIAS COLISIONAN, LOS CONFLICTOS NO ADMITEN UNA SOLUCIÓN BASADA ÚNICAMENTE EN LOS HECHOS.”

Sistemas calientes versus sistemas fríos

Resolver el conflicto es sencillo cuando resulta relativamente fácil acceder a la información, los datos son claros y comprensibles, los criterios y metas son ampliamente compartidos y las diferencias no son profundas. En cambio, cuando se trata de temas candentes, la gente puede no ponerse de acuerdo respecto de cuáles son los datos relevantes, y la interpretación de esta información puede ser altamente subjetiva. Los criterios subjetivos de los gerentes se apoyan en sus sistemas de creencias y están formateados por sus experiencias, sus valores personales, sus necesidades psicológicas y sus intereses políticos.

Tal como muestra el conflicto de

Los temas candentes desatan reacciones emocionales que dificultan el debate racional. Y una vez que estas reacciones estallan hay que hacer algo al respecto, porque rara vez desaparecen solas. La investigación psicológica arroja luz sobre los mecanismos cognitivos subyacentes. Según Janet Metcalfe y Walter Mischel, los seres humanos procesan los acontecimientos a través de dos sistemas cognitivos: uno, caliente; el otro, frío. Mientras el primero nos lleva a responder a los eventos en forma emocional y rápida (“actuar”), el segundo nos permite desacelerar y detenemos a pensar (“entender”). El sistema frío es la base de la autorregulación y el autocontrol.

El sistema caliente, por el contrario, es emocional e impulsivo, y es gatillado por estímulos que provocan reacciones instantáneas en vez de conducir a la reflexión y el razonamiento. Cuando un evento es proce-

Alta Gerencia | Manejo de conflictos

ca que ignoren sus sentimientos ni que intenten modificarlos. Simplemente, se detienen para examinarlos. Desde esta óptica reflexiva, los sentimientos pierden su preeminencia sobre la cognición.

En virtud de nuestras diferentes creencias, cada uno de nosotros ve cosas que a los otros se les pasan por alto. Es nuestra responsabilidad discutir estas diferentes visiones, para estar en condiciones de ver lo que de otro modo se nos escaparía. Reflexionar y reconfigurar nuestras reacciones puede resultar muy difícil cuando nuestro sistema caliente está comprometido. En esos momentos, el resto del equipo desempeña un papel clave: quienes no están directamente envueltos en el debate tienen facilitado el acceso a su sistema frío y pueden, por lo tanto, ayudar a los demás a reflexionar y enfriarse.

2. Manejo de las conversaciones

La segunda práctica canaliza, a través de mejores conversaciones, las reacciones reconfiguradas de los ejecutivos. Los temas que llevan una fuerte carga emocional o que dividen, pueden ser ahora aprovechados para tomar mejores decisiones y reforzar las relaciones. Con el tiempo, estas conversaciones bien manejadas van desarrollando un sistema de enfriamiento colectivo, porque los equipos comprueban que, al reflexionar en voz alta sobre cuestiones vinculadas con las tareas y con las relaciones interpersonales, pueden enfriar las cosas sin asfixiar el diseño ni acumular items tabú “no sujetos a discusión”.

Cuando nos reunimos por primera vez con el equipo de alta gerencia de Elite, ellos tenían tantos items “no sujetos a discusión”, que los ejecutivos rara vez decían algo de importancia por temor a provocar un problema de relación como el de Adams y McAlister. Perpleja ante tantas reuniones aburridas y largos silencios, una de las autoras de este artículo (que recién empezaba a trabajar con ellos) les pre-



“QUIENES NO ESTÁN ENVUELTOS EN EL DEBATE TIENEN FACILITADO EL ACCESO A SU SISTEMA FRÍO Y PUEDEN, POR LO TANTO, AYUDAR A LOS DEMÁS A REFLEXIONAR Y ENFRIARSE.”

guntó a los integrantes del equipo, un poco en broma, “cuántos items no sujetos a discusión discutirían si pudieran discutir lo no sujeto a discusión”.

Todos rieron, hasta que se dieron cuenta de que realmente quería una respuesta, momento en el cual se quedaron callados. Rompiendo el silencio después de una pausa incómoda, uno de los ejecutivos finalmente sugirió un tema, y luego hizo lo propio otro, y después un tercero, hasta generar una lista que incluía “cómo vamos a crecer”, “dónde vamos a competir” y “cómo vamos a reducir costos”. No había nada, en los temas en sí, capaz de convertirlos en “no su-

jetos a discusión”; pero lo eran, porque el grupo sabía que cada una de esas cuestiones podía desencadenar un conflicto interpersonal y poner a la gente en la alternativa de tomar partido o quedarse callada.

Asimismo, todos reconocieron que el éxito futuro dependía de su capacidad para lidiar con estos temas de una forma directa y efectiva. Por tal razón les pidieron a dos especialistas externos que los ayudaran a resolver las cuestiones estratégicas subyacentes al desempeño de la firma. Durante nueve meses, el equipo aprendió a manejar sus conversaciones de modo de mantener los conflictos en una zona

más fría. Y lo hizo por tres caminos:

- Explorando las diferentes creencias de sus integrantes (lo que les permitió identificar y considerar nuevas posibilidades).

- Reconociendo abiertamente las reacciones emocionales y explorando cómo llegaban a ello.

- Identificando los conflictos sustantivos y también los problemas de relación, y tomándose tiempo para discutir ambos si era necesario.

3. Manejo de las relaciones

Intentamos ayudar a los equipos a acelerar el proceso de construcción de las relaciones, trabajando en tres áreas:

- El desarrollo de una confianza fundamentada (no una confianza ciega).

- La inversión en relaciones especiales (las que resultan cruciales para el éxito de la empresa, porque abarcan áreas clave de interdependencia).

- El desarrollo de la capacidad de observar, graficar y modificar los patrones que, en las interacciones, hacen

rente manera, que todo punto de vista tiene fortalezas y debilidades, y que todo gerente tiene preocupaciones e intereses legítimos. La confianza permite a los miembros del equipo reconocer que, si bien nadie es perfecto, todos están intentando hacer lo mejor para resolver las cuestiones que tienen entre manos.

Conclusión

Si bien las prácticas descritas pueden aprenderse, a muchos equipos les resulta un verdadero desafío ponerlas en acción. Esto ocurre por tres razones. Primero, porque en muchas organizaciones, las emociones sencillamente no se reconocen, ni qué decir de ahondar en ellas. Segundo, porque el tipo de reflexión pública descrita en el presente artículo no suele ser la norma en el área ejecutiva. Tercero, porque el nivel de autorrevelación requerido es improbable que exista si el equipo no cuenta con un fundamento de "seguridad psicológica", que es algo

sofocar los incendios forestales des- acelera el crecimiento de los bosques de secuoyas, según se descubrió. Hasta hace poco, los guardaparques realizaban un esfuerzo supremo para extinguir hasta el último foco de fuego, en cualquier circunstancia, en la suposición errónea de que todos los incendios de bosques son igualmente destructivos. ¿El resultado? Algunos bosques dejaban de crecer. Recién en la última década supimos que las enormes secuoyas necesitan fuego para dispersar las semillas de sus piñas. Es más, los guardaparques no sabían que estos árboles desarrollan un sistema defensivo que les permite soportar el fuego, mientras el calor no sea excesivo. Desafortunadamente, el esfuerzo de los guardaparques por extinguir la totalidad de los incendios, tenía un efecto secundario: el crecimiento de la maleza. Y ésta alimentaba los fuegos que estallaban, haciendo que el calor aumentara por encima de los límites tolerados por los árboles. El resultado neto era que el trabajo denodado de los guardaparques en el combate del fuego estaba afectando y no preservando el crecimiento del bosque.

Así como los guardaparques aprendieron que el fuego cumple un papel vital en el crecimiento de los bosques de secuoyas, algunos ejecutivos aprendieron que los problemas de relación cumplen un papel crucial en la aceleración del crecimiento de su gente y su negocio. En vez de esforzarse por extinguirlos, los equipos gerenciales deberían incorporar las prácticas que permiten tolerar tales conflictos, del mismo modo que las secuoyas toleran el calor. Haciéndolo de esta forma, habrá pocos temas candentes que no queden sujetos a discusión. ●

© Trend Management/
Rotman Magazine

Reproducido con autorización de *Rotman Magazine*, la revista de la Escuela de Management Rotman de la Universidad de Toronto, Canadá.

"LA DISCUSIÓN PRODUCTIVA DE LOS PROBLEMAS DE RELACIÓN PASA POR EL RECONOCIMIENTO EXPLÍCITO DE QUE CADA PERSONA VE LAS COSAS DE MANERA DIFERENTE."

que los problemas de relación se recalcen en exceso y se conviertan en intocables.

Los gerentes que se toman el tiempo necesario para conocer a los demás como personas y entender sus objetivos y preocupaciones, son menos proclives a especular negativamente sobre los motivos del otro y más proclives a preguntarle a su interlocutor cuáles son sus temores. Así es como se construye la confianza basada en la experiencia. La discusión productiva de los problemas de relación pasa por el reconocimiento explícito (en voz alta) de lo siguiente: que cada persona ve las cosas de dife-

que rara vez está presente al comienzo.

Algunos equipos que estudiamos habían intentado sofocar los problemas de relación por medio del rediseño del organigrama corporativo, la redefinición de roles o el despido de los gerentes problemáticos. Aunque estos esfuerzos sirvieron para separar a personas que no congeniaban, no fueron suficientes, ya que, al no desarrollarse sistemas de enfriamiento, la capacidad de tomar decisiones rápidas y firmes cuando se tocaban temas candentes se veía limitada.

Con el tiempo, esta limitación desaceleró el crecimiento de su gente y su negocio, de la misma manera que