



Arreglándoselas con Gente Difícil

Por: Lic. Ramón Osuna Gilles MDO

Cuando el personal a su cargo no cumple con un desempeño aceptable, algunos directivos culpan a esos colaboradores, sin detenerse a pensar, que muy probablemente ese pobre desempeño, pueda ser culpa suya. Este escrito incluye estilos de gente difícil, así como soluciones, falibles por supuesto, que pueden ayudar al directivo en la mejora de los resultados, aún a través de gente difícil.

UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LOS PROCESOS

A continuación aparece una herramienta relativamente simple, pero poderosa, que puede ser de gran ayuda por la reflexión que nos invita a llevar a cabo, la cual puede servirnos, además, para obtener retroalimentación de parte de terceros

En esencia implica el principio: "Comportamiento es una función de variables individuales y de variables de situación"

Autodiagnóstico del comportamiento en el trabajo

Responda usando como ejemplo el desempeño menos que óptimo de un colaborador:

¿Puedo describir en términos razonables y precisos las características de desempeño que me preocupan? (Hágalo)

2. ¿Existen algunas políticas o procedimientos que puedan estar bloqueándolos? (¿Les he preguntado?)

3. ¿He actuado con ellos de manera tal que apoyarlos sea evidente? (¿Les he preguntado cómo se sienten acerca de eso?)

4. ¿Les he dado la ayuda que necesitan? (¿Les he preguntado cómo se sienten acerca de eso?)

5. ¿Les he proporcionado toda la información que necesitan? (¿Les he preguntado?)

6. ¿Están realizando un trabajo acorde con sus aptitudes, entrenamiento, educación y experiencia? (¿Les he preguntado?)

7. Existen situaciones externas que pudiesen haber afectado su desempeño? (¿Les he preguntado acerca de esto?)

8. (.....agregar otras variables relevantes)

En las relaciones ejecutivo-colaborador que son relativamente estrechas y en las cuales la comunicación está abierta, el diagnóstico arriba mencionado puede

ser realizado por las personas Individualmente

puede ser realizado conjuntamente por las personas y su jefe inmediato en la organización.

Por colegas y compañeros de trabajo

Supervisando trabajadores de edad

Depende del tipo de vida que hayan llevado las personas, sin embargo los cambios dentro de los individuos, entre 50 y 60 años son evidentes. Los cambios pueden ser: físicos o mentales ligeros o notables.

Estos pueden afectar el desempeño de un colaborador mayor, para hacerlo mejorar o empeorar; pero el cambio existe

Ventajas de ser mayor de edad:

Seguridad
Asistencia
Experiencia
Fidelidad
Capacidad
Constancia

Desventajas de ser mayor de edad:

Más lento
Más débil
Menos resistencia Visión
reducida

¿Cómo podemos obtener buenos resultados mediante las órdenes que damos?

Asegurándonos que las órdenes sean las más apropiadas para cada situación y serán más eficaces, todavía, cuando tengamos cuidado al seleccionar al personal con mayores probabilidades de ejecutarlas bien

Como tratar con gente difícil:

Aquellos que se las arreglan bien con la gente, emplean estilos diferentes para tratarlas, no se trata de gente privilegiada, arreglárselas consiste en contender en igualdad de condiciones, recordemos que tratar de cambiar la personalidad de los individuos es costoso, requiere de mucho tiempo, esfuerzo y dinero. "Si no puedes cambiarte a ti mismo, menos cambiarás a otros", congruentemente con esta frase, este enfoque busca desarrollar las primeramente la conducta por parte del Líder, para obtener un resultado más constructivo, por parte del colaborador con comportamiento difícil.

Estilos de gente difícil:

Los Tanques:

Siempre vienen a la carga
Se comportan de modo despótico, en ocasiones desagradables
Son avasalladores, atacan no sólo a las tareas de las personas sino a las personas también
Privan a su víctima de afrontar fría y adecuadamente la situación en que se encuentra
Tienen claro como deberían de actuar los demás Usan
de forma exagerada su poder y posición

Tácticas vs Tanques:

Déles tiempo para calmarse
Haga que le presten atención, llamándolos por su nombre, sentándose etc.
Mantenga el contacto visual
Manifieste con seguridad sus opiniones y puntos de vista
No discuta lo que dice, ni trate de derrotarle Esté
dispuesto a mostrarse amistoso.

El Francotirador:

No ataca abiertamente

Sus ataques van acompañados de gestos corporales que manifiestan abiertamente, que lo que se hace está mal.

Reducen a los demás a la inactividad

Sus métodos son insinuaciones, comentarios indirectos poco sutiles, burlas poco amistosas y cosas parecidas

Tácticas vs Francotiradores:

Sáquelos de su escondite.

No deje que los convencionalismos sociales lo detengan.

Ofrezca una alternativa al enfrentamiento directo.

Solicite otras opiniones

Actúe para solucionar problemas que quedan al descubierto

Si no lo atacan a usted manténgase al margen, sin embargo sea claro en que no le parece bien la situación.

El Explosivo

Su principal característica es la rabieta adulta, que no son otra cosa más que terribles ataques de rabia que parecen estar fuera de todo control.

Particularmente se exasperan en discusiones que al principio parecían amistosas y sensatas

Tácticas vs Explosivos

Déles tiempo para calmarse y tomar el control de si mismos.

Si no se calman, interrumpa su rabieta con alguna expresión como "¡Alto!" Hágalos ver que se les toma en serio

Si hace falta y es posible, concédase un respiro y consiga hablar con ellos en privado.

El eterno protestón :

Emiten frases conectadas con "y" y "pero" que fluyen sin pausa. Un sin cesar de quejas salen de su boca. Encuentran fallas en todo, normalmente se quejan de que "alguien" debería de hacer algo al respecto de las fallas que él encuentra.

Los protestones más hábiles tienen un dominio del estilo acusatorio que pueden devolver fácilmente la pelota a sus jefes, poniéndoles constantemente a la defensiva.

Tácticas contra los protestones :

Escuche sus quejas atentamente, aunque le hagan sentirse culpable o impaciente Dése por enterado de lo que dicen, parafraseándoles y expresando como cree que se sienten al respecto

No se muestre de acuerdo con las acusaciones, ni se disculpe, aunque en ese momento le parezcan acertadas

Exponga los hechos sin añadir comentarios

Si todo lo anterior falla, pregunte al protestón: "¿Cómo quiere que termine esta discusión?"

Los Mudos :

Habiendo dicho o preguntado algo, no emiten más que gruñidos o sonidos guturales. Se trata de personas que nunca responden, que se quedan mudas precisamente cuando uno necesita una respuesta o un comentario.

Hay algunos que ocultan datos, se olvidan de uno cuando se les está hablando. Hablan no cuando deben, sino cuando ellos consideran necesario

Tácticas vs los mudos :

En lugar de tratar de interpretar su silencio, tire de la lengua al mudo.

Hágale preguntas abiertas

Espere una respuesta con toda la calma posible

No llene de silencio la conversación a menos que considere que la presión del silencio es del mudo

Si no tiene respuesta haga comentarios sobre lo que está pasando.

Finalice sus comentarios con preguntas abiertas Si el mudo mantiene la boca cerrada:

Evite las cortesías falsas

Sea usted quien ponga el punto final a la reunión y fije una nueva cita

En el último extremo, informe al mudo de lo que usted puede y va a hacer, ya que no ha habido discusión alguna.

Cuando el mudo deja de serlo:

Préstele atención y controle su propio impulso de lanzarse a hablar

No impida los comentarios laterales, quizá conduzcan a asuntos pertinentes e importantes, si no es así, manifieste su deseo en volver al tema inicial.

El Hipercomplaciente :

Los hipercomplacientes siempre le cuentan a usted algo agradable que desea escuchar Resultan problemáticos porque nos hacen creer que están de acuerdo con sus planes y luego fallan.

Son extrovertidos, sociables y su manera de relación es fácil y amable, van de la mano del buen humor con frecuencia

Tácticas vs los Hipercomplacientes :

Esfuércese en sacar a la luz los factores que impiden actuar al hipercomplaciente Hágalos ver que los valora como personas para ello:

Dígaseles directamente

Haga preguntas o comentarios acerca de la familia, las aficiones, etc

Pídales que le hablen de las cosas que podrían interferir en sus buenas relaciones Pídales que le comenten cualquier aspecto del producto, servicio o de usted mismo que sea mejorable.

Esté dispuesto a negociar y transigir, en caso de conflicto abierto

Los negativos :

Los negativos son aquellos que, aunque en ocasiones están personalmente capacitados, tienen profundamente arraigada la convicción de que todo lo que no esté en sus manos está condenado a fracasar

Su negativismo se ve exacerbado por los esfuerzos de los demás para resolver algún problema o mejorar algún procedimiento.

Como creen que quienes tienen poder se despreocupan de todo, salvo de beneficiarse a sí mismos, manifiestan sus opiniones negativas con toda convicción.

Tácticas vs Negativos :

Tenga cuidado con la prudencia tanto usted, como los restantes miembros de su grupo, de no dejarse arrastrar por la desesperación

Haga manifestaciones optimistas, pero a la vez realistas, acerca de problemas similares que anteriormente se lograron resolver, pese a todos los inconvenientes No trate de convencer a los negativos para que dejen de serlo.

No ofrezca posibles soluciones hasta haber analizado concienzudamente el problema.

Cuando se esté examinando seriamente una posible solución, pregunte rápidamente qué acontecimientos negativos podrían producirse si dicha solución se llevara a la práctica.

Considere las predicciones de fracaso del negativo, como advertencias de posibles problemas que habrá que superar.

El último término, dispóngase a actuar por su propia cuenta, pero NO PIERDA LA CALMA

“Hable con ira y pronunciará el mejor de los discursos que siempre lamentará”. Ambrose Bierce

Comentario sobre acciones que pueden ayudarnos a arreglárnoslas con gente difícil:

No se enoje:

- a) Al reaccionar así perdemos de vista nuestros intereses.
- b) En muchos casos el interlocutor busca provocar una reacción.
- c) El poder de su interlocutor radicará en la capacidad de hacerlo reaccionar

El peligro de reaccionar: (enojarse)

- a) Aunque la reacción no conduzca a un error de grandes proporciones, sí contribuye a fomentar el ciclo improductivo de la acción y la reacción.
- b) En muchos casos el oponente busca provocar una reacción.
- c) El poder de su oponente radicara en la capacidad de hacerlo reaccionar
- d) Aunque la reacción no conduzca a un error de grandes proporciones, sí contribuye a fomentar el ciclo improductivo de la acción y la reacción.
- e) Si lo malo de todo es que usted está contribuyendo al círculo vicioso de la acción y la reacción, lo bueno es que esto se puede romper, en cualquier momento, en forma unilateral, ¿ómo? No reaccionando.
- f) Si nos encontramos en una situación difícil, hay que tomar las cosas con calma, pensar con serenidad y analizar las cosas objetivamente.
- g) La forma más sencilla de ganar tiempo para pensar en medio de unas negociaciones tensas es hacer una pausa y callar.

“Cuando esté iracundo, cuente de 1 a 10 antes de hablar; cuando esté muy furioso, cuente de 1 a 100”.

Thomas Jefferson