

Cómo confrontar a quienes no honran sus compromisos



Cuando te quejas de forma contraproducente, buscas calmar tu enojo criticando a alguien más. Puedes atacar a la persona que culpas por tu problema e incluso criticarlo ante terceros. Terminas lleno de evaluaciones negativas y recta indignación.

Cuando confrontas productivamente, buscas recobrar la coordinación, la confianza y la integridad. Te diriges a la persona directamente. Tu meta es reparar la tarea, la relación y el daño. Confrontas una sola vez y continúas hacia la solución. En el mejor de los casos, terminas con un nuevo acuerdo que pone fin al asunto. En el peor de los casos, te das cuenta de que tu contraparte no es digno de confianza y puedes decidir responsablemente qué hacer al respecto.

Aquí hay tres pasos para dar una queja productiva:

1. **Revisa el compromiso.** Muchos problemas resultan de la falta de comunicación a la hora de comprometerse: tú piensas que pediste X; tu contraparte piensa que prometió Y. Si este es el caso, habla sobre cómo evitar que se repita esto en el futuro.
2. **Pregunta qué pasó.** Además de ayudarte a entender la perspectiva del otro, preguntar denota respeto. Te ayuda a evaluar si las causas de la ruptura surgieron después de la promesa y, por consiguiente, eran impredecibles. Por ejemplo, si te llamó a último momento, o no lo hizo del todo, pregunta por qué.

3. **Negocia un nuevo compromiso.** Toda confrontación productiva incluye una petición por solucionar el problema. Podría ser simplemente volver a comprometerse con la promesa original, o puede incluir condiciones adicionales. La clave es expresar claramente lo que tú necesitas para cerrar el asunto, restaurar la confianza y sentirte en paz. La otra clave es que pidas lo que realmente necesitas para acabar con el asunto.

Podría preocuparte que el primer paso abre una oportunidad para que la otra persona se libere de la responsabilidad: “¡Yo nunca dije que haría eso!”. Es un riesgo real, pero es poco si lo comparas con el daño de exigir a tu contraparte lo que ella piensa que no comprometió.

La próxima vez que esa persona se comprometa contigo, haz un resumen del compromiso y verifica si está de acuerdo. Luego envíale por correo electrónico el resumen con una solicitud, y pide que confirme o corrija. Esto te sirve como un “contrato firmado”.

Hay tres niveles de confrontación. El primer nivel tiene que ver con la efectividad de la tarea. Por ejemplo, puedes confrontar a tu contraparte respecto al hecho de que no llegó a una reunión a la que había acordado llegar. Puede tener una excelente razón para romper su promesa. Por ejemplo, pudo recibir una solicitud urgente de un cliente que tú coincides es prioritario, incluso más que una reunión interna.

El segundo nivel tiene que ver con la confianza en la relación. Por ejemplo, puedes confrontar a tu contraparte respecto a que no te informó cuando decidió no ir a la reunión. Es mucho más difícil justificar la falta de aviso. Como dije en mi publicación anterior, integridad significa “nada de sorpresas”, y uno puede mantenerla aun cuando no puede entregar aquello a lo que se comprometió.

Si tu contraparte reconoce que su comportamiento infringió su integridad y que debió haberte llamado, entonces puedes aceptar su disculpa y negociar un nuevo compromiso. Si arguye que no necesitaba llamarte, porque tenía una buena razón para faltar a la reunión, entonces debes proceder al siguiente nivel.

El tercer nivel tiene que ver con la integridad de la persona. Si tu contraparte insiste en que no tenía por qué llamar, porque su ausencia “no fue su culpa”,

puedes confrontarlo respecto al significado de sus compromisos. La promesa vino de él; por lo tanto, está obligado a honrar su palabra, informándote del problema en el momento y buscando una forma de minimizar las consecuencias que te afectan.

Una persona que rompe un compromiso afecta la tarea, la relación y su integridad. Cuando lo confrontas con elegancia, le das una oportunidad para corregir el problema y restablecer la confianza. Por lo tanto, una confrontación productiva no debería crear conflictos, sino resolverlos.

Siempre y cuando, por supuesto, tu contraparte lo recibe con elegancia.

¿Qué tan cómodo te sentirías confrontando a quienes piensas han roto su compromiso? La cultura de tu organización, ¿conduce a la integridad?