

El vendedor
conectado

Profit editorial

7

La resolución de conflictos

¿Por qué leer este capítulo?

Introduzco este Capítulo 7 sobre la resolución de conflictos porque hemos podido constatar que los conflictos minan las relaciones y la efectividad de las organizaciones *retail*, generando emociones tóxicas en el comercio que hasta el cliente puede percibir. De las seis emociones básicas, el conflicto interpersonal conecta con la ira, la cólera, y va asociado incluso a la venganza. Además, al solicitar a mis lectores los temas que querían que yo profundizara, apareció este en varias ocasiones. Traslado herramientas muy prácticas que espero ayuden a anticipar y resolver conflictos, empezando con uno mismo.

Si en el inicio del Retail Coaching este se centraba en el fortalecimiento del desempeño individual, con el tiempo han ido cobrando importancia los retos de equipos, el desempeño colectivo. Y con ellos, la optimización de las interacciones, no solo entre compañeros de tiendas o entre supervisores y tiendas, sino también entre la central (logística, *marketing* o Recursos Humanos) y las tiendas. En las próximas líneas, aportaré las claves para facilitar esta comunicación.

Quejas improductivas versus Reclamos productivos

El líder debe estar atento a la comunicación de las opiniones, en particular distinguiendo entre las quejas improductivas y los reclamos productivos. Esta metodología se inspira en la Escuela Europea de Coaching. Las quejas improductivas o el cotilleo pueden resultar muy dañinos para las emociones en una tienda o una cadena. La postura adulta de comunicación consiste en promover reclamos productivos. Ahí van las diferencias:

QUEJAS IMPRODUCTIVAS	QUEJAS PRODUCTIVAS
<ul style="list-style-type: none">• Se hacen ante terceros.• Buscan apoyos y simpatías.• Son repetitivas.• Terminan en juicios personales negativos.• Descarga emocional.• Buscan venganza.• Rencor y enemistad entre grupos.	<ul style="list-style-type: none">• Se hacen ante la persona que hizo la promesa.• Dejan margen para que se pueda reparar.• Sin emoción negativa ni castigo.• Cuanto antes, mejor.• Evaluación: ¿qué aprendimos?

De esta manera, cuando el manager detecta o intuye un conflicto entre dos personas, ofrece este filtro para asegurar una solución positiva.

Disculpa productiva (y no buscar excusas)

Cuando un manager-coach consigue que sus equipos trabajen no hasta la perfección (es una ilusión), sino la excelencia (es una meta constante), incluso la disculpa se hace posible. Ello también implica:

- Reconocer el compromiso.
- Ofrecer una explicación.
- Indagar daños y ofrecer reparación.
- Negociar un nuevo compromiso.
- Cuanto antes, mejor.
- Evaluación: ¿qué aprendimos?

Culturalmente parece que, en países como España, está menos desarrollada la cultura de la disculpa.

¿Cómo restablecer una relación dañada?

Recuerdo este hermoso caso de un buen compañero coach, Gabriel, que se formaba junto a mí. Cuando llegamos a la escuela aquel jueves por la mañana, en nuestra mesa estaban colocadas las hojas de clase con el título del día: «Restablecer una relación dañada». Varios compañeros vivimos esta experiencia no solo como un aprendizaje de una nueva profesión, sino también como un auténtico proceso de transformación personal: ¡nos la jugábamos en serio! Buscábamos soltar lastres para permitirnos volar. Empezó la sesión con un cuestionario que, según me lo relató Gabriel, expongo de memoria a continuación:

1. *Escriba el nombre de una persona con la que la relación podría ser mejor:*
Uf... Gabriel está en forma y decide jugársela. Escribe en el papel: «Mi hermano mayor, Daniel».
2. *De 1 a 10, ¿en cuánto calificarías esta relación?:* «Creo que responde 5 o 6».
3. *Describe la situación:* «Daniel tiene un año más que yo y vivo esta relación desde niño con rivalidad. Él tiene una personalidad fuerte que, tal vez, me ha apagado. Por eso siempre quise tener mejores notas en el colegio, coche más grande, chicas más guapas, sueldo más alto... No es un conflicto abierto; más bien una tensión subterránea. Desde luego, una relación que afecta al resto de la familia. En la mesa familiar, cada uno sabe cómo herir al otro.
4. *Y la otra persona, ¿qué dice?:* «Me doy cuenta de que no sé qué contestar a esta pregunta. No tengo ni idea de qué piensa mi hermano», sigue escribiendo Gabriel.
5. *Objetivamente, en sus reacciones, sus actos... ¿qué transmite?:* Esta pregunta le hizo pensar mucho. Se da cuenta de que cada vez que le pidió algún servicio a su hermano mayor, Daniel siempre le apoyó.
6. *Entonces, ¿de quién es el problema?:* «Mío», responde Gabriel.
7. *¿Hoy qué puedes hacer?:* «Tener una conversación con él».
8. *¿Dónde, cuándo, cómo?:* «Lo voy a invitar a cenar a solas en mi próximo viaje a Barcelona, en menos de dos semanas».

A los pocos días, casualmente, Daniel llama a casa de Gabriel, que le dice: «Por cierto, estaré en tu casa de Barcelona el lunes de la próxima semana; ¡te invito a cenar!». Suele quedarse en la habitación de invitados, pero no es tan habitual invitar a su hermano a cenar fuera mientras le recibe su

familia. Lo cierto es que aquel lunes de junio a las 21:00, Gabriel y Daniel se sientan a cenar en un restaurante del Barrio Gótico de Barcelona. Gabriel le dice:

—Daniel, durante 38 años te he considerado un rival. Y hoy esto ha terminado.

—¿Y por qué? —Daniel lo mira, incrédulo.

—Porque sí. Lo he decidido. A partir de ahora, quiero ser el primer miembro de tu club de fans.

Gabriel explica su proceso, su toma de conciencia. Y Daniel puede contarle cómo le intranquilizaba, y a veces irritaba, la reacción de su hermano menor. No sabía qué hacer. Esta conversación duró diez minutos y después, según me contó Gabriel, hablaron de otras cosas, como fútbol. Ah, y la cuenta la pagó Daniel, por lo contento que se quedó. Hoy ambos hermanos se apoyan mutua e incondicionalmente y un nuevo camino se ha abierto frente a ellos. Hasta en la mesa familiar (en el sistema), con los sobrinos o los abuelos, cualquier tema que antes hubiera generado crispaciones y discusiones enfadadas, ahora se apaga enseguida con una sola mirada cómplice entre hermanos.

Comparto esta anécdota para indicar que los coaches procuramos predicar con el ejemplo, pues de verdad nos creemos estos valores, los aplicamos y nos la jugamos. Las relaciones humanas pueden ser muy complejas y, a la vez, muy sencillas cuando va por delante la voluntad de crecer y de hacer el bien. Este cuestionario que completamos aquella mañana con Gabriel en unos minutos, con sus siete preguntas abiertas sucesivas, constituyó un brutal ejercicio de coaching, de toma de conciencia. Si te sirve el ejercicio, aplícalo a una relación dañada en el trabajo o en tu vida personal. Si lo hizo Gabriel con su hermano, lo puedes hacer tú con tu jefe, tu empleado o tu pareja: con quien estés «enganchado» y te impida volar más alto.

Para poder volar, primero debes soltar lastre. Esta metáfora, como si de un globo aerostático se tratara, me acompañó mucho en mis primeros pasos como coach. Cada persona somos un diamante en bruto y, a veces, el crecimiento no va tanto de aprender cosas nuevas como de limar las aristas que sobran; pulir este diamante y permitirle brillar con la máxima intensidad: con tus clientes, tu equipo, tu familia... Ser una luz, un faro, para el mundo del retail y el mundo en general.

¿Cómo propiciar una conversación para restablecer una relación dañada en tiendas?

«La vida empieza al final de tu zona de confort.»

NEALE DONALD WALSCH, escritor estadounidense

Si eres el manager que detecta una situación de conflictos en una tienda, y quieres impulsar una resolución de conflictos, aquí te ofrezco algunos pasos que puedes probar:

1. **Objetivizar la situación:** Convertir juicios en hechos. Por ejemplo:
 - ¿Cuál es el clima actual en la tienda?
 - De 1 a 10, ¿cómo lo evaluarían los demás?
 - Concretamente, ¿qué ha pasado?
2. **Atajar el tema:** Para calibrar su importancia: hablar solo con los interesados, individualmente y después juntos.
3. **Coste:** ¿Qué coste tiene este clima de 4 en el negocio de la tienda?
4. **Escuchar:** Permitir que la persona se exprese y observar tanto lo verbal como lo no verbal.
5. **Compromisos y castigo:**
 - ¿A qué te comprometes exactamente?
 - Vale, te informo de que, de lo contrario, las consecuencias serían las siguientes: ...
6. **Validar qué está superado (dos días después, por teléfono):**
 - Puedes adelantarte a tu ciclo habitual de visitas y, por ejemplo, llamar por teléfono a los dos días o a los cinco, específicamente para validar si esta dificultad está superada.

La postura adulta de aquel que se coloca en la incomodidad de generar una conversación para resolver un conflicto abre una ventana insospechada en su camino de crecimiento, progresos y desarrollo. No soy responsable de los cambios de las personas que me rodean, pero sí lo soy de mis iniciativas, actos o conversaciones. Y quién sabe hasta qué punto estos cambios influyen a quienes me rodean. Primero barro delante de casa, para contribuir a un mundo más limpio. Primero hago los deberes... conmigo mismo.

¿Cómo resolver un conflicto entre dos colaboradores?

«Cuando soplan vientos fuertes, la mayoría sale a esconderse, algunos construyen molinos y se hacen ricos.»

Refrán popular

Y es que esconderse cuando se observa un conflicto es apuesta segura de problemas. Construir molinos es abordar las situaciones con asertividad, ponerlas en la mesa y solucionarlas. A veces, con el tiempo, las bombillas del techo se van cubriendo de suciedad, restos de moscas... Hacer coaching es limpiar todo esto que sobra para recobrar la luz original de cada persona, para que alumbre a su alrededor con la máxima luz, con su hermosa esencia. Muchas veces esto pasa por resolver relaciones dañadas y superar conflictos.

- Resolución de conflictos entre dos vendedores: Hace varias semanas que María está enfadada con Daniela. María cree que, durante el turno de Daniela en caja, esta cobra las ventas de María con su propio código, llevándose la comisión correspondiente. Paula, la encargada de tienda, detecta esta situación. ¿Qué hace?
 - Lo más pronto mejor: En cuanto detecta, escucha, siente un atisbo de conflicto, se acerca a las interesadas, primero por separado.
 - Recordar las reglas: La persona en caja se cobra con el código de la vendedora que ha realizado la venta.
 - Manejarlo primero en lo individual, y luego en equipo.
 - Conseguir compromisos.
- Resolución de conflictos entre dos area managers: La escena se nos quedará grabada a Viviane y a mí de por vida. Un director comercial que dirige a 14 area managers nos había solicitado, mediante el programa de Retail Coaching, profesionalizar el equipo e incrementar sus KPI. Tras el ciclo 1, le mencionamos que hemos detectado la existencia de dos bandos, consecuencia de la compra de una cadena familiar por la multinacional hace... ¡veinte años! En coaching individual pudimos detectar expresiones como «ellos», refiriéndose al «otro bando». En aula, nos damos cuenta de que dos líderes se colocan lo más lejos posible el uno del otro. A ver: imaginaos el coste emocional de que dos personas y dos bandos se

quieran mantener alejados en cada reunión mensual, en cada iniciativa. Preguntamos al director:

—¿Te interesa que abordemos esta situación en el marco de nuestra misión?

—Bueno, si se puede, bien..., pero no es lo más importante.

El director también se había acostumbrado o, incluso, acomodado a esta situación. Lo cierto es que en coachings individuales con los dos interesados, Viviane y yo ponemos el tema sobre la mesa y comprobamos una toma de conciencia, pero ¿iba a ser seguida de una toma de acción? En el ciclo 3, al mes siguiente, se produjo una escena muy impactante: en la ceremonia de entrega de diplomas, en el testimonio individual, los dos «cabecillas», con lágrimas en los ojos, enterraron el hacha de guerra, lamentaron el tiempo perdido y se comprometieron a impulsar una nueva etapa, mezclarse y contribuir a un proyecto común... ¡por fin! Parece ser que, tal como se comprometieron con su coach por separado, tuvieron una conversación a solas. Y parece ser que todo quedó solucionado con unas cervezas la noche anterior a esta escena final. Se dijeron lo que tenían que decirse. Enhorabuena a ambos por haber sabido generar una conversación que sana y restablece una relación dañada. Nuestras creencias como coaches (y esto sí que son creencias, aunque avaladas cada vez más por la ciencia) nos indican que hasta la salud y la sensación de autorrealización pueden crecer. Supe después que la organización en conjunto se ha visto muy beneficiada de la resolución de este conflicto entre dos personas, al desbloquearse un nudo que frenaba cualquier iniciativa colectiva. Entramos en los retos del coaching sistémico. El sistema, la organización, el equipo, la familia, necesitan que cada uno de sus miembros haga los deberes individualmente para permitir el desarrollo sostenible y armonioso del conjunto.

La identidad pública

«Me la he jugado. Hasta mi mujer me encontró tres fortalezas.»

CARLOS, director de tienda

En el camino de anticipar conflictos, de cuidar nuestras emociones, de prepararnos para el éxito, puede ayudar que tomemos una fotografía

de cómo nos perciben los demás. Denominamos este ejercicio «identidad pública» y se trata de una encuesta cualitativa, una petición de *feedback* en la que el interesado solicita por escrito a varias personas de su entorno (incluidos dos empleados, por lo menos) que le indiquen cómo lo ven, en especial:

- ¿Cuáles son mis tres fortalezas?
- ¿Cuáles son mis tres áreas de mejora?

La síntesis de estas pequeñas encuestas suele constituir un punto de partida muy rico para una sesión o un proceso de coaching. Por ello, es mejor hacerlo con el apoyo de un coach profesional.

En resumen...

- En una tienda o cadena con un clima desastroso, tomado por los conflictos y lo «no dicho», cualquier análisis se rendirá y nada podrá con esto.
- Saber resolver e, incluso, anticipar conflictos interpersonales permitirá preparar emocionalmente el equipo hacia el éxito.
- La gestión de conflictos apunta a convertir la emoción de la ira en alegría.
- La *customer experience* de 10 es totalmente incompatible con tiendas y cadenas que permiten que duren situaciones de conflictos (las he conocido).

