

¿HABLANDO SE ENTIENDE LA GENTE?

Claves para mejorar las relaciones interpersonales en el mundo corporativo y en los equipos de trabajo

Patricia Nigro

Doctora en Comunicación Social y profesora de Lengua 1 y 2 de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral. Se especializa, entre otros temas, en la comunicación interpersonal. pnigro@austral.edu.ar

Lo obvio a veces es necesario. Una organización –cualquier organización– es un grupo de personas que trabajan en pos de un objetivo común. Páginas se han escrito sobre el manejo de conflictos, la dinámica del trabajo en equipo, los distintos estilos del liderazgo. Las organizaciones buscan día tras día soluciones para estos problemas.

Una persona es un ser humano que tiene una individualidad propia, que debe ser respetada y que solo por su condición es digna. Más aún cuando hablamos de una persona que se gana su pan trabajando. Ese esfuerzo humano merece la mejor atención y el cuidado que la organización pueda brindarle. Entender la dinámica de las relaciones interpersonales supone entender dos realidades distintas: la persona propiamente dicha y la persona en su diaria interacción con otras personas. Con características comunes: positivas y negativas. Con logros y fracasos. Con ganas de aprender y de apoyar un proyecto común: la misión de la organización. O con falta de interés, porque ese proyecto no es SU proyecto. No todas las

personas pueden trabajar en todas las organizaciones. Así, la persona ha de plantearse, si se encuentra en el lugar, en qué quiere trabajar. Tampoco las organizaciones deben tomar a cualquier persona si su perfil no da con lo que se desea. Esto redundará en una pérdida de tiempo y en un sentimiento de fracaso para la persona en caso de que sea despedida.

De cómo somos las personas que trabajamos en organizaciones

Las personas somos seres únicos pero que compartimos muchas cualidades. Podemos ser tremendamente egocéntricos o altamente solidarios. No siempre la efectividad en el trabajo se une a la calidad como persona. Pero una organización no cumple sus objetivos si solo cuenta con personas amables pero ineficaces. El hombre es el lobo del hombre, decía Plauto, el dramaturgo romano (sí, fue Plauto el primero que lo dijo, aunque muchos les atribuyen la frase a otros famosos). Pero el hombre puede ser, también, el hermano del hombre y, además, un líder servicial y docente.

Con los hermanos, discutimos mucho pero casi siempre volvemos al acuerdo sin rencores. Respetamos al líder que se pone al servicio de los demás y, si tiene la paciencia suficiente de enseñarnos cómo ser mejores trabajadores, mejores personas, conseguiremos seguramente apoyo, agradecimiento y fidelidad. Esa fidelidad al líder se basa en la confianza de sus empleados, en que los conozca por sus nombres, en que sepa cuáles son sus fortalezas y debilidades, en que los felicite cuando alcancen las metas pero que, asimismo, los ayude a corregir sus errores cuando no las cumplan.

Lo emocional, lo racional, lo cultural

Estas tres dimensiones de la persona son básicas para mejorar las relaciones entre ellas. Lo emocional comprende, entre otros aspectos, el **carácter** (que es la forma en que la vida nos temple), el **temperamento** (en el que pesa lo heredado por nuestros genes) y los **estados emocionales**. En una curiosa combinación, hay personas que ven siempre el lado positivo; otras ven solo lo negativo y ex-

panden su dolor interno en un sentimiento que produce el rechazo de los demás y, por último, otras transcurren sus días en una medianía dorada, como diría el poeta latino Horacio. En su *Ética a Nicómaco* (por favor, señores líderes, sería bueno que leyeran este bellissimo libro), Aristóteles dice que la prudencia es el sentido de la realidad. O sea, ni un extremo ni el otro: equilibrio. Reaccionar con tranquilidad ante la adversidad pero también ante el éxito es el sentido del equilibrio que da la prudencia. No catalogo a nadie como fracasado cuando sale algo mal y tampoco como ganador indiscutible cuando se cosechan las ganancias.

Loracional se relaciona con el pensamiento pero también con la palabra. Los griegos llamaban “logos” a estas dos actividades netamente humanas. Sin embargo, lo racional y lo justo van de la mano. A igual tarea, igual remuneración, dice la *Constitución Nacional*. El mejor desempeño, el mayor esfuerzo, merecen una mayor retribución. Pero dos trabajos realizados con la misma calidad merecen la misma retribución. Con esto, se mejora el clima laboral, porque, al no seguirlo, se generan conflictos en el corazón de las personas de una organización.

Cuando hablamos de la palabra, hablamos de la comunicación. Dell Hymes, etnógrafo del habla, distinguía en su modelo de comunicación (abreviado en el acróstico SPEAKING) los siguientes elementos:

- **situación:** antes de comunicarme pienso: dónde estoy, en qué momento del día o época del año, con quiénes estoy;
- **participantes:** se refiere a quién habla y quién escucha, a quién tiene el poder de hablar y quién debe callar, a cuándo es conveniente el silencio y a cuándo la palabra es pertinente;
- **finés (“ends”):** nos preguntamos: ¿para qué dije lo que dije?, ¿cuál es nuestro objetivo comunicacional? Si el que habla no tiene claro el mensaje, no podrá comunicarlo;
- **actos:** son actos de habla que realizamos cuando nos comunicamos: ¿es una sugerencia?, ¿una advertencia?, ¿un agradecimiento?, ¿una felicitación?;
- **clave (“key”):** nivel de formalidad o de informalidad adecuados a la situación comunicativa, en la que la persona parti-

cipa. ¿Usamos usted o vos?, ¿decimos directa y sinceramente lo que pensamos sin medir los posibles resultados?, ¿estamos hablando con un colega o con el CEO?, ¿ofrecemos nuestra ayuda, si nadie la pidió pero es necesaria? Este es el momento de plantearse lo que los pragmáticos socioculturales llaman “cortesía verbal”, es decir, cuánto cuidar la forma del mensaje para no dañar la imagen del otro, cuándo atenuar una mala noticia, cómo alcanzar el objetivo haciéndole sentir al otro que el beneficio es importante para él;

- **instrumentos:** decidimos el canal de comunicación: ¿será oral y cara a cara?, ¿será oral pero por teléfono? ¿Y si es escrito pero en un correo electrónico?, ¿un telegrama de despido, acaso? Si optamos por el canal oral, habrá que conocer lo que los antropólogos llaman CNV, es decir, la Comunicación No Verbal, por donde pasa, según algunos estudios norteamericanos, más del 60% de la comunicación humana;

- **normas:** las que rigen los intercambios verbales, desde la interacción y desde la interpretación. **Desde la interacción:** ¿quién puede hablar en cada ocasión? En *Alicia a través del espejo*, novela de Lewis Carroll, el personaje de Humpty Dumpty le dice a Alicia que las palabras significan lo que él quiere, porque él tiene el poder. La comunicación se basa en el poder o, como decía el sociólogo Pierre Bourdieu, en el “capital simbólico” que se posee. ¿Quién puede decirnos que callemos y debemos obedecer?, ¿quién puede llamarnos la atención o felicitarnos? **Desde la interpretación:** las personas se comunican muchas veces mediante el doble discurso, la ironía y el sobrentendido, causantes de muchos conflictos interpersonales;

- **géneros:** de acuerdo con el tipo de texto que uno elige, hay límites en la comunicación: un mensaje de texto no puede comunicar (o no debe) un despido; una carta documento no encierra una declaración de amor; una participación no incluye el informe del balance de la organización.

Debemos tomar tantas decisiones cuando nos comunicamos... pero, siempre se puede aprender a comunicar mejor.

Reaccionar con tranquilidad ante la adversidad pero también ante el éxito, es el sentido del equilibrio que da la prudencia.

Finalmente, consideremos la dimensión cultural, que no es un detalle menor. Cómo nos educaron, dónde, qué costumbres adquirimos, qué rituales seguimos, qué prejuicios heredamos, de los que ni siquiera somos conscientes, o de cuáles nos hemos liberado para abrazar otros. Las personas se basan, para emitir sus juicios, en la credibilidad de sus interlocutores. Si algún aspecto de la formación cultural o de la del interlocutor provoca interferencia o ruido, la comunicación no llegará a buen término. Debemos conocer bien la cultura de la que provienen nuestros empleados, nuestros colegas, para tratarlos con el respeto que esperan y se merecen como personas.

Algunas recomendaciones de lecturas:

1. Siempre vigente: el capítulo de modelos mentales de La quinta disciplina, de Peter Senge.
2. De Erwin Goffman, La presentación de la persona en la vida cotidiana, indispensable para entendernos a nosotros mismos.
3. De Deborah Tannen, “The power of talk. Who gets heard and why”, de la Harvard Business Review.
4. El capítulo de cortesía verbal de Victoria Escandell Vidal en su Introducción a la Pragmática.

Otros temas que merecen la atención para mejorar las relaciones interpersonales en las organizaciones:

- las diferencias en los estilos conversacionales entre hombres y mujeres y entre culturas,
- cómo desarrollar una comunicación no violenta,
- mensajes obstrutores y facilitadores,
- condiciones básicas para el diálogo interpersonal,
- reglas de la cortesía verbal según las culturas. MH