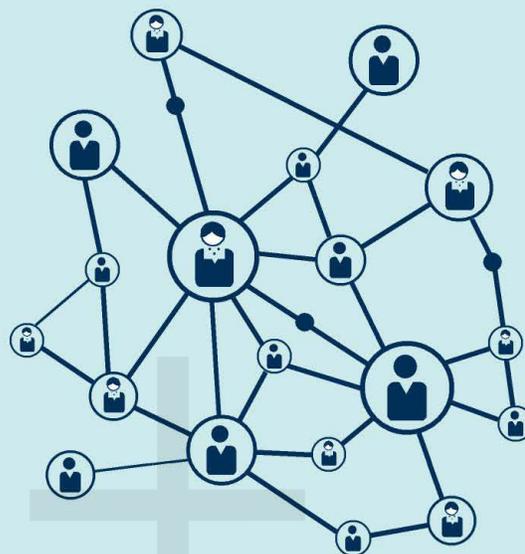


Las relaciones interpersonales en la Empresa

Por **Raúl Antonio Martínez**
Lic. en Administración de Empresas,
Catedrático Depto. Contabilidad y Finanzas
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)



La temática relaciones interpersonales en el trabajo no solo parecería sencillo y fácil de abordar, sino que puede estimarse como no relevante para profesionales. Pues por eso es importante: ¡porque siempre parece irrelevante!; lo es porque no se le toma la debida importancia en estos dorados tiempos. Después de algunas experiencias que compartiré en este artículo, usted se dará cuenta del enorme valor que esta temática tiene y, sobre todo, en este país donde por malos entendidos, falta de tolerancia, y poco desarrollo de inteligencia emocional llegamos a conflictos y hasta homicidios.

Llevarnos bien con nuestros colegas y saber trabajar como equipo no solamente es una característica exigida en muchos puestos de trabajo. Es obvio que gran parte del tiempo de nuestras vidas las pasamos en la empresa, trabajando con personas con diferentes caracteres y personalidades, y también sabemos que tenemos que interactuar con nuestros compañeros y compañeras como producto de las labores que se realizan en el lugar de trabajo y de la estrecha relación con las diferentes áreas funcionales de la empresa. Entonces, ¿por qué no les damos la justa importancia?

En primer lugar, porque hasta el siglo pasado ha prevalecido la noción de empresa y no de organización. Hemos puesto el énfasis en la producción y no en las personas que la hacen posible. Sin embargo, la noción de organización como producto de relaciones sociales y burocracia ya era planteada desde la sociología (ejemplo, Max Weber). Opuesto al taylorismo, en la década de los 30 emerge la Escuela de Relaciones Humanas dirigida por el famoso Elton Mayo, sociólogo y psicólogo industrial, especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas, quien deja un enorme legado al abrir las puertas hacia la reflexión de cómo la empresa siendo una unidad social, funciona precisamente en lo social.

En las dos últimas décadas hemos presenciado las profundas transformaciones de las organizaciones: por un lado motivadas por los cambios en los mercados, y por el otro debido al avance de la tecnología que hace posible otro tipo de relaciones en las mismas. Aprender

técnicas y usarlas bien es una competencia importante, pero llevarnos bien con nuestros vecinos laborales es una competencia igual de significativo. Todo lo anterior me lleva a reflexionar que ahora más que nunca para mejorar la efectividad en el trabajo hay que saber igual (o hasta más) de comunicación que de técnicas específicas en los campos disciplinarios (en referencia a la Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Finanzas, Auditoría y en cualquier profesión). Es decir, debemos ser cada vez más expertos tanto en habilidades duras ("hard skills") como en habilidades suaves ("soft skills"). A esto se refiere Randall Trejos, Profesor de INCAE denominándoles "habilidades de gente".

Tales habilidades son incluidas ya en las mejores escuelas de negocios y de formación contable-financiera universitaria, como en los programas de MBA del INCAE, con la reflexión interesante de si es posible transferir tales habilidades como se transfieren los demás conocimientos. Al respecto, opina este mismo autor: "(...) la gran pregunta sería si las habilidades interpersonales y la capacidad para manejar relaciones se aprende de la misma forma que matemática financiera; es decir, pensando abstractamente sobre los conceptos, discutiendo al respecto con los compañeros, resolviendo problemas y presentando exámenes para comprobar que uno domina el tema". En mi humilde experiencia, yo diría que no, y comulgo totalmente con su punto de vista: "El reto con este tipo de habilidades es que, a diferencia de las matemáticas, finanzas y mercadeo, no se aprenden conociendo los conceptos y modelos, (...) se aprenden haciendo. Como andar en bicicleta. Nadie puede aprender a andar en bicicleta con un libro o yendo a clases".

Hay muchísimas definiciones de relaciones interpersonales y humanas, simplemente porque me gusta enunciar la siguiente: son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad y en los ámbitos que la sociedad determina, como el laboral. Sonia Murillo (2004) hace referencia a ellas de la manera siguiente: "En el sentido objetivo las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común. En el sentido subjetivo tienen como finalidad el

desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería de constituir uno de los objetivos primordiales de toda organización. El olvido de esta finalidad principal, considerándola exclusivamente como un medio para alcanzar fines económicos, puede prevenir la obtención de estos últimos a mediano o largo plazo. La manipulación o falta de respeto a la dignidad personal, tarde o temprano darán resultados negativos tanto en el orden de la productividad como en el humano".

Desde la perspectiva de quien escribe, las relaciones interpersonales no son un tema nuevo, tiene relación a la vieja usanza de la palabra RESPETO y sus derivaciones como cortesía, elemental educación. Los ejemplos que traigo a colación son el sentido opuesto. Recuerdo a una persona que asumió una jefatura y en sus palabras de bienvenida dijo en un discurso prepotente lo siguiente: "Aquí, no vengo a hacer amistad con nadie, solo vengo a realizar mi trabajo". Su gestión fue tal como lo indicé. Yo aprendí de estos temas en los tiempos que se nos sugería que no hay que tener una relación cercana con nadie, pero las investigaciones contemporáneas sugieren todo lo contrario, que hacer amistad en el trabajo es importante. Depende en gran medida de las direcciones, gerencias, jefaturas, mandos medios, etc., el generar un clima organizacional agradable y no hostil. Además, recuerde mi estimado lector o lectora, el tono da la melodía.

También hace muchos años, tuve la oportunidad de coordinar una serie de programas de capacitación dirigidos a todo el personal de una institución dedicada al rubro de formación técnica y atención al cliente. Era personal operativo, administrativo, de servicios y por supuesto, personal ejecutivo. Había un curso precisamente que trataba sobre las relaciones interpersonales y a ellos debía asistir todo el personal. Era frecuente el escuchar muy buenas opiniones sobre tal curso, pero nos llamaba la atención algo muy particular proveniente del personal administrativo, quienes expresaban opiniones como ésta: "Me gustaría que mi jefe recibiera este tipo capacitación, tal vez así cambia un poco". Hablaban de una persona en particular, -que ocupaba por cierto la Gerencia Financiera- que tenía unas características

notorias: cuando andaba de buen humor era muy cortés y saludaba a toda persona con la que se encontraba. Caso contrario, como se dice en buen salvadoreño, si "andaba de malas", que por cierto sucedía con bastante frecuencia, no saludaba a nadie, y mucho menos contestaba el saludo, caminaba con la mirada evasiva como si solo existiera ella o él en este mundo.

Mis estimados lectores, la historia no concluye acá, ya que finalmente se convocó al personal ejecutivo para que participara en ese taller. Esta persona, profesional dijo lo siguiente en un tono despectivo: "Este tipo de taller sobre relaciones interpersonales es para personas de bajo nivel educativo, es una pérdida de tiempo y no tengo nada que aprender". Como adivina, jamás asistió a tal curso y continuó generando este tipo de actitudes que hoy en día se consideraría violencia en el trabajo.

En realidad, creo que todos debemos trabajar en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el día a día y esto no se logra de la noche a la mañana. Para querer mejorar hay que tener una plena convicción, sino de nada serviría y sería una lucha estéril.

Gerentes de países desarrollados han fracasado en su gestión, no precisamente por falta de conocimientos técnicos, sino especialmente en el manejo de personal.

En el área de las ciencias empresariales, hay asignaturas que abordan esta temática (ética, gestión y recursos humanos, etc), pero después de haber visto tanta falta de educación, entre profesionales y futuros profesionales, creo que todavía hay mucho por hacer. Estoy plenamente convencido que no basta solamente con las técnicas que enseñamos en la academia, después de todo trabajamos con seres humanos. Las buenas relaciones interpersonales se deben seguir fortaleciendo no solo hacia dentro de la organización, sino también fuera de ella, ya que la mala educación, la falta de cortesía, eso que parece bien trivial, tarde o temprano minarán nuestro crecimiento y desarrollo personal y profesional. Y usted, amigo o amiga lectora, ¿conuerda conmigo?

Bibliografía

Soria Murillo, V. (2004). *Relaciones humanas*. México: Limusa Noriega Editores.

Trejos, R. (2013), tomado de <http://www.incae.edu/es/blog/2013/06/30/sobre-habilidades-duras-y-habilidades-suaves.html-0>

Mayo, E. tomado de https://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo