

EL SALÓN DEL AUTOMÓVIL DE BARCELONA, que celebra este año su 33ª edición, se va a celebrar en la Feria de Barcelona entre el **7 y el 15 de mayo** (los días 5 y 6 están dedicados a la prensa). El evento servirá para presentar las novedades del sector y acogerá el Automotive News Europe Congress.

IBERCAJA ha organizado para la semana del **3 al 10 de mayo** los siguientes cursos y seminarios: día 3, "Responsabilidad de los administradores"; del 4 al 6, "Organización del trabajo personal de la secretaria"; el 9 y 10, "Técnicas y habilidades de concertación de entrevistas por teléfono".

IE (Instituto de Empresa) ha organizado para el **4 y 5 de mayo** el seminario "Flow Management. Qué nuevas reglas hay que añadir a Lean management para mejorar el cash flow". El seminario se hará en Madrid, en las instalaciones del IE y va dirigido a directivos que trabajen en entornos de operaciones.

Comunicación senti-mental

Armonizar inteligencia, voluntad y afectividad es vital para que la racionalidad empresarial incluya el adjetivo 'humano'

Unanimidad en lo fundamental: todos queremos ser felices. Y aquí se acabó el consenso porque el cuadro de mi felicidad ofrece formas, intensidades y colores distintos de los de Pilar o Antonio. Quizá ni siquiera coincidimos en el marco. Además, mi propio cuadro cambia con el tiempo que transcurre, las personas que conozco, los conocimientos que adquiero, las experiencias que vivo...

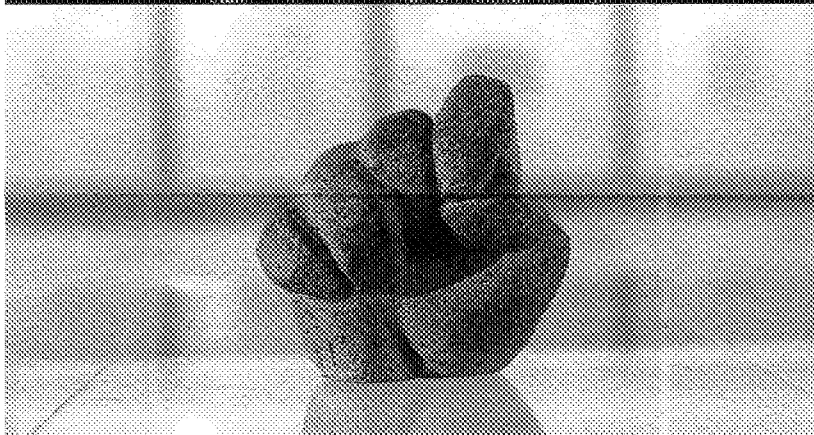
Ignoro dónde está el secreto, pero intuyo que una pista fiable nos lleva a equilibrar tres líneas de fuerza vital: inteligencia, voluntad y afectividad. Aunque casi siempre se citan por separado, probablemente las tres constituyen una unidad próxima a la del binomio cuerpo-alma o materia-espíritu.

Perfilar esa armonía supone esfuerzos de conciliación en dúos frecuentemente antagónicos, como el manido curriculum-vitae: mucho curriculum y poca vida; y con frecuencia, ni eso. Esos binomios se configuran como fuerzas opositoras entre las vidas laboral-familiar o laboral-personal. En estas pugnas, que cada uno libra como puede, la comunicación senti-mental o racional-afectiva juega un papel determinante, aunque no exclusivo.

■ **QUIEN NO ENTIENDE UNA MIRADA TAMPOCO COMPRENDE UNA EXPLICACIÓN.** Suele decirse que quien no entiende una mirada tampoco será capaz de comprender una larga explicación. Con base en esta frase cabe adentrarse en facetas menos convencionales de la comunicación humana y en su trascendencia para la vida, en general, y el trabajo, en particular. Como todo lo importante y verdadero se halla interconectado, resulta difícil deslindar los componentes estrictamente personales, institucionales, psicológicos, laborales, etcétera.

La metáfora de entender una mirada guarda cierta relación con lo que afirma Joaquín Sabina en una de sus canciones, cuando recuerda con nostalgia que "una casa sin ti es una oficina". Terminusando la letra para optimizar su mensaje y adaptarlo al entorno laboral, podríamos tararear algo así como que "una oficina contigo es como estar en casa". Cada uno tendrá su propia experiencia, pero fácilmente todos podemos identificar a alguien con quien nos iríamos al fin del mundo... incluso a trabajar.

Teniendo en cuenta que, habitualmente, uno no elige a sus



Observar con oído, hablar con tacto... son combinaciones de sentido y sensibilidad. JOSÉ MIGUEL MARCO

Ni la vida ni el trabajo deben reducirse a un cotilleo barato de trivialidades sentimentaloides. Ni eso ni el extremo opuesto de basarse en la pura gestión racional

Hay quien mira mucho y no ve nada, quien de un vistazo lo capta todo y quien ni mira ni percibe

compañeros de trabajo, merece la pena agudizar la sensibilidad para comunicar y percibir con tino lo que piensan y sienten quienes nos rodean. Esta labor adquiere especial relevancia en los responsables de otras personas.

No, no se trata de sustituir la materia gris por la salsa rosa en la empresa. Tampoco reducir las relaciones laborales a gestión de sentimientos. Basta con ubicarlos en el lugar que les corresponde para que la racionalidad empresarial incluya el adjetivo 'humano' no sólo a efectos de marketing y declaraciones bienintencionadas.

Las aportaciones de conocimientos mejoran la corporalidad o anatomía de una empresa. Además, los mejores sentimientos de quienes piensan añaden un plus de vigor institucional.

■ **CINCO SENTIDOS Y CINCO SENSIBILIDADES.** Ni la vida ni el trabajo deben reducirse a un cotilleo barato de trivialidades sentimentaloides. Ni eso ni el extremo opuesto de basarse en la pura gestión racional. Como enseña Antoine de Saint-Exupéry ("El principito"), "sólo se puede ver correctamente con el corazón, lo esencial permanece invisible para el ojo". Aunque sobre este

asunto resulta mucho más fácil escribir artículos que practicar su contenido, sugiero algunas combinaciones de sentido y sensibilidad, por si aportan alguna utilidad para alguien en algún momento.

1 Hablar con tacto: Hace años, tratando de animar la conversación de una cena con varias personas de distintos países que convivíamos en la misma residencia, se me ocurrió insistir a una enfermera japonesa en que nos contara algo. Desafortunadamente, apostillé que "el silencio es tan aburrido", a lo que Akiko sentenció con un leve susurro: "Para ti". Pues sí, lección aprendida: no todas las personas disfrutan hablando o, al menos, no en el mismo grado. Con frecuencia, algunos directivos toman decisiones laborales sobre sus colaboradores persuadidos de que les van a sorprender gratamente. Como reza el consejo para los nuevos jefes, "conócenos antes de mandar".

2 Escuchar con vista: Sólo cuando se conoce bien al personal, y no siempre, se percibe la comunicación de fondo, incluso sin palabras. Es el momento de entender la mirada y

calibrar la reacción más pertinente, según el caso y el sujeto. Hay quien mira mucho y no ve nada, quien de un vistazo lo capta todo y quien ni mira ni percibe. En general, esta habilidad requiere un mínimo de pausa vital y empatía proactiva. Tal capacidad es la que permite discernir el estado de ánimo según la entonación de un "buenos días", la gripe incipiente por la expresión facial, la preocupación a través del saludo y la despedida en una conversación telefónica, etcétera.

3 Decidir con olfato: Salvo en casos patológicos, casi todos queremos desempeñar bien nuestro trabajo. Partiendo de esta premisa y de la necesidad de una motivación apropiada, compensa tomar decisiones con olfato. Cuando no se conoce bien a las personas que se dirige se yerra también a la hora de motivarlas. Eso explica que decisiones intrínsecamente correctas (aumento de sueldo, flexibilidad horaria, ascenso profesional) puedan generar o aumentar la insatisfacción laboral. Y viceversa: conocer bien a la persona afectada ayuda a amortizar mejor el esfuerzo dedicado a su motivación.

4 Observar con oído: Con algunas excepciones, trabajar con la puerta abierta permite a un directivo detectar -por vía auditiva- situaciones que, aunque nimias muchas veces, revelan un trasfondo de gran interés. No se trata de vigilar, sino de palpar una realidad de la que es responsable. Es el caso de aquél que, de manera fortuita, escuchó cómo dos de sus colaboradoras llegaban cantando a su puesto de trabajo. Detrás de ese detalle, que para muchos no llega ni a la categoría de mini anécdota, se escondía un clima laboral de motivación sobresaliente.

5 Elegir con gusto: Comunicación viene de común. Por tanto, no hay un yo sin un tú, él, ella, nosotros y ellos. Esta obviedad escasea en reacciones como la de un amigo que, con la mejor intención, regaló a su mujer un reloj de 2.000 euros por su cumpleaños. Ella lo rechazó con vehemencia, de manera que lo que buscaba la unidad consiguió una divergencia. Al reflexionar con él y ella -por separado- sobre lo sucedido, comenzamos por algo tan socorrido como haber optado por un ramo de flores. Muy ilustrativas las respuestas: rechazo masculino instantáneo por considerar ese obsequio poco varonil y demasiado sencillo, además de barato; y aceptación entusiasta femenina por la sencilla razón de que... le gustan las flores.

ENRIQUE SUEIRO
Profesor Asociado de Comunicación de la Universidad de Navarra