

coyuntura

muuy de cerca

LA CEOE se muestra optimista con respecto al crecimiento del PIB a medio plazo, que puede alcanzar el 3% "si el ciclo expansivo norteamericano consolida las exportaciones españolas". La patronal señala que España requiere mayor capacidad de competir para afrontar con garantías los nuevos retos económicos.

LA MITAD de los españoles son pesimistas sobre la evolución de la economía española y opinan que "no se ha confirmado la mejora detectada la pasada primavera", según el último informe de la Fundación de Cajas de Ahorro (Funcas). Los catalanes son los más pesimistas y los vascos, los más optimistas.

Reportaje Gestión | La importancia de la comunicación en las relaciones laborales

¿Se puede ser feliz en el trabajo? 10 pistas

Aspiración universal: todos queremos ser felices. Obligación de hecho: hemos de trabajar. Realidad terca: trabajo y felicidad raramente cohabitan

Sin ninguna pretensión científica ni completa, y con aportaciones de expertos, sintetizo ideas en torno a la comunicación, por si resultan de alguna utilidad para alguien en algún momento.

Me fijaré sólo en aspectos de la dimensión interpersonal del trabajo. Si se conjuga lo común y la acción (comunicación) de forma apropiada, todos ganamos en un proceso en el que deben identificarse los puntos fuertes y débiles para maximizar las oportunidades y reducir las amenazas.

El difícil arte de la comunicación previene de muchos problemas y, ya producidos, ayuda a resolverlos o minimizar sus consecuencias. Así se consigue alisar el rizo, pero esta supuesta poesía tiene alguna conexión con la prosa diaria de la gente corriente? Sí.

1. Escuchar, comprender y actuar. Paradójicamente, un momento decisivo de comunicar consiste en escuchar, hasta el punto de que José Aguilar ('La gestión del cambio') cree que "las organizaciones que predicán el cambio sin escuchar a quienes deberán asumirlo, habitualmente, acaban fracasando tanto en las transformaciones sugeridas como en la misión global de la organización".

No se trata de escuchar con los oídos -lo hace casi cualquiera-, sino con la mirada, la cabeza, el corazón... y hechos. Por eso todos conocemos o queremos jefes competentes en su área profesional y, además, con tres habilidades de comunicación progresiva: que escuchen (capacidad física hoy en decadencia), comprendan (empatía o posibilidad de ponerse en el lugar de otro) y actúen (potestad de quienes ostentan poder ejecutivo).

La realidad muestra que existen directivos con ninguna, una, dos o las tres cualidades. Algo de esto subyace en el diagnóstico de Javier Fernández Aguado ('Dirigir y motivar equipos') cuando avisa del peligro de "no plantearse que hay decisiones que pueden resultar dañinas para la organización a medio plazo, porque lo están siendo para las personas a corto". El mismo autor suele recordar la conocida frase de que, en general, "la gente no se va de las empresas, sino que huye de los malos jefes". Por el contrario, constatamos que los buenos inspiran confianza y, como escuchan, facilitan que los empleados hablen y surja un diálogo fecundo.

2. Dar coherencia a las pala-

bras y hechos. A efectos de comunicación, lo que se dice en el trabajo es informativo; lo que se omite, significativo; y lo que se hace, determinante. Entre las variables que cabe analizar, se me ocurren cuatro combinaciones de palabras y hechos:

1. Sin palabras ni hechos. Probablemente, es la peor situación porque a la incertidumbre -siempre paralizante- de lo que se hace se añade la de lo que no se dice.

2. Con palabras sin hechos. Hay comunicación, pero incoherente porque lo que se dice no corresponde con lo que se hace. Si la situación se prolonga, se resquebraja la credibilidad, la confianza, etc.

3. Sin palabras con hechos. Bien y... qué lástima: se consiguen resultados, pero sin comunicación. Por consiguiente, los resultados podrían mejorarse.

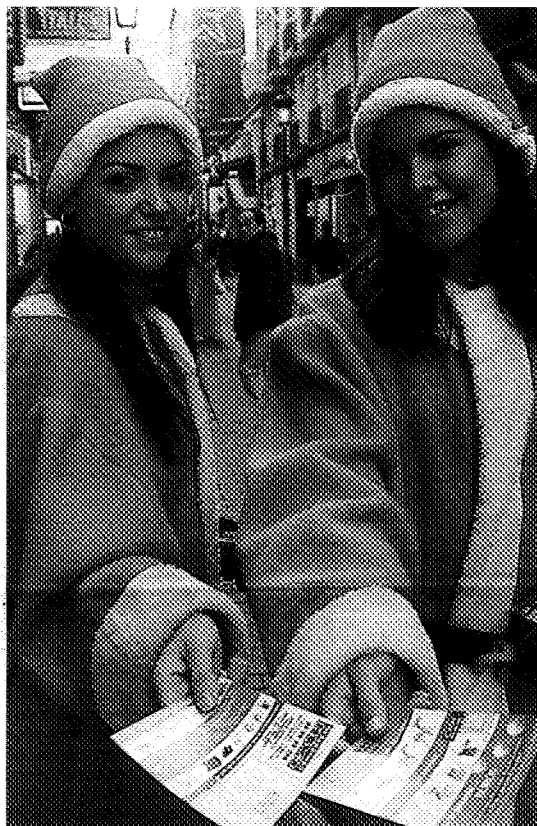
4. Con palabras y hechos. Así da gusto. La comunicación arregla casi todo porque, incluso en el caso de no obtener los resultados que se anunciaron, siempre se puede comunicar a tiempo que no se van a conseguir.

3. Adelantarse. Factor clave en todo proceso de comunicación es manejar con tino el qué, el cuándo, el cómo y a quién. En general, conviene adelantarse: pensar y prever lo previsible cuando las cosas van bien porque, inmersos en una crisis, análisis y decisiones se precipitan.

Pienso que, en caso de duda, mejor comunicar de más que de menos por dos razones: porque la confianza cuesta mucho merecerla y poco perderla y porque quien posee información puede pensar que los otros ya saben eso mismo o que no les afecta tal ignorancia. Ante la incompreensión de los afectados para asimilar una situación, lo fácil es atribuirles incapacidad de entender, cuando lo que quizá falla es nuestra habilidad para explicar. Es como la reacción que se cuenta de un autor el día de un estreno: "La obra, excelente; el público, fatal".

4. Climatizar emociones. La adecuada comunicación vitaliza un activo movilizador en la empresa: la confianza. Se trata de un intangible de repercusiones verificables y vinculado con lo que Lynda Gratton ('Estrategias de capital humano') denomina contrato psicológico. La experta británica recuerda que, ante la incertidumbre del futuro, los empleados recurren al pasado para determinar su conducta.

Estimo imposible el equilibrio: cuando no se gana día a día a los miembros de un equipo de trabajo, se les pierde también con ese ritmo. Salvo graves acosos de diverso tipo, la pérdida de recursos humanos se convierte en metástasis lenta pero progresiva. De ahí la trascendencia de disponer de alertas tempranas que ayuden a detectar problemas graves a me-



¿Es posible la felicidad en el trabajo? HERALDO

La gente no se va de las empresas, sino que huye de los malos jefes

De qué nos sirve conseguir el mejor currículum si se nos escapa la vida. Remedio: la comunicación

dio plazo. Enfados, situaciones desmotivantes, tratos inadecuados... son letales si se repiten y no se detectan ni corrigen a tiempo sus orígenes y consecuencias.

Con matices todos estos elementos configuran el clima emocional de un grupo de trabajo. En términos generales, este ambiente da cuenta del 20-30% del rendimiento, según Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee ('El líder resonante').

5. Agradecer. Lynda Gratton recuerda un punto neurálgico a la

hora de dirigir personas mediante la comunicación: "En el centro del aspecto humano de las empresas hay gente con alma, con sentimientos y emociones. Los sentimientos y emociones que ponemos en juego son tan importantes como los de nuestra vida personal. La confianza y el compromiso son tan importantes en nuestro trabajo como fuera de él". Nos aproximamos de nuevo a lo que a todos más nos importa, ya que "la felicidad es una actividad del alma", como adelantó Aristóteles ('Ética') en el siglo IV a.C.

Lo más sublime -alma, sentimientos, confianza, etc.- puede robustecerse con lo más sencillo, accesible... y barato. Dar las gracias no cuesta nada y reporta mucho. Además, no hay que olvidar el efecto multiplicador de gestos nimios protagonizados por personas relevantes. Por ejemplo, en menos de 24 horas toda la empresa sabrá que el presidente ha ido personalmente a agradecer a un empleado su quehacer o que ha llamado a una trabajadora para interesarse por la sugerencia que ella propuso dos semanas antes. Son indicadores del alma de una organización.

6. Pedir perdón. Otro gesto con el que difícilmente nos equivoca-

remos. No supone signo de debilidad porque lo genuinamente humano no debilita, sino que fortalece. Unas disculpas sólo pueden traer consecuencias positivas.

7. Corregir. Una sugerencia más se refiere a corregir con el propósito explícito de la mejora personal y del equipo. Las correcciones más sencillas versan sobre lo concreto, pero las más útiles van al fondo que origina el error puntual. Lo ideal es ir a lo profundo con ilustraciones precisas y superficiales.

8. Celebrar. Parece experiencia común que el ámbito laboral propicia un combinado de situaciones felices y olvidables. Al respecto Lynda Gratton menciona la receta de su colega Sumantra Ghoshal, "cocinar juntos lo dulce y lo amargo". Y ya puestos a la mesa, por qué no celebrar en equipo los éxitos, también los pequeños. Eso sí, hemos de asegurarnos de que los demás compartan con nosotros la percepción -palabra clave- del supuesto éxito.

9. Transmitir ideas claras y prioridades precisas. Una sucesión de órdenes contradictorias en asuntos menores puede revelar, por ejemplo, una mezcla de principios difusos y/o su correspondiente falta de comunicación acerca de objetivos y prioridades. Este panorama encaja en muchos trabajos con un elevado componente de apagafuegos y que, por definición, requieren soluciones inmediatas. De esto saben mucho, entre otros, los profesionales de logística para empresas de fabricación en cadena. Cuando el jefe de los bomberos no tiene claro el origen de un incendio ni qué frente es prioritario, los currantes de la manguera no saben por dónde tirar y, peor aún, se queman. Continuando con el símil, el colmo incendiario se puede dar si, además de no atajarse el foco de origen, se inicia o aviva con decisiones de probada ineficacia.

10. Que comuniquen ellos. Es más fácil escribir que practicar lo expuesto en estas líneas. Si hemos llegado hasta aquí, quizá pensemos que algunas ideas de este artículo resultarían utilísimas a la jefa, el encargado, la secretaria, el colaborador, el becario... o sea, a los otros.

Concluyo que podemos aspirar, con razonable confianza y modesto esfuerzo, a la felicidad posible en el trabajo. Siendo una misma la persona que trabaja y la que vive, apena comprobar que demasiadas veces la realidad laboral disocia el binomio currículum vital.

De qué nos sirve conseguir el mejor currículum -y muchas veces ni eso- si se nos escapa la vida, la felicidad. Remedio: la comunicación.

ENRIQUE SUERIO VILLAFRANCA,
Profesor asociado de Comunicación
Universidad de Navarra