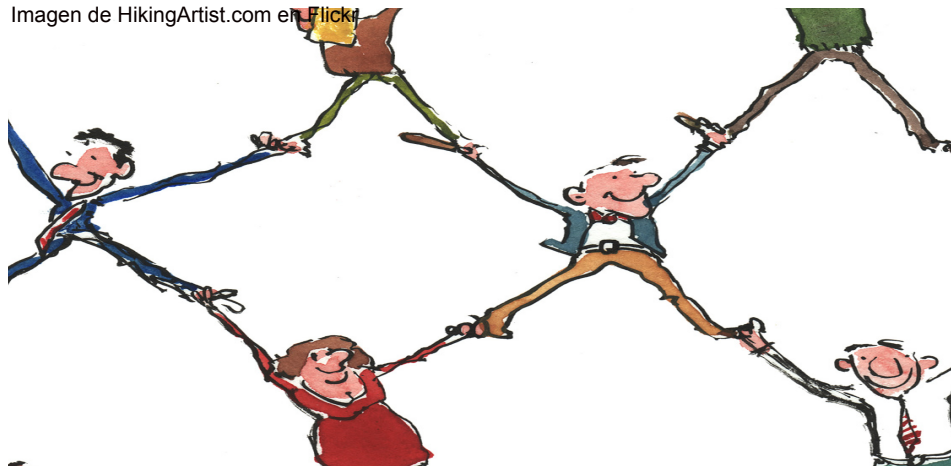


Imagen de HikingArtist.com en Flickr



Relaciones personales en las relaciones profesionales

Por: Nacho Muñoz

Una empresa sana no puede medirse únicamente por la cantidad y calidad de los proyectos que tenga en marcha, o por el volumen de facturación o beneficios. Para poder considerar la salud de una organización habría que comprender qué tipo de relaciones tienen sus miembros.

No voy a hablar de cómo hacer estudios de clima laboral, o de qué estilos directivos son los idóneos, ni de sofisticadas y exitosas habilidades comunicativas. No. Voy a hablar de algo tan simple como son las relaciones personales en los ámbitos profesionales. Es un tema delicado, casi tabú. Y es que no se puede forzar el *feeling* entre la gente de la empresa, o manipular escenarios para que surja de manera genuina la amistad y el buen ambiente entre ellos, ni tampoco predecirlo en los procesos de selección... Y sin embargo, a tenor de las estadísticas que analizan el abandono voluntario de las empresas, llegamos a una conclusión muy clarificadora: **la gente no quiere cambiar de empresa, la gente quiere cambiar de jefe, la gente quiere cambiar de compañeros.** Que se van por el mal rollo, vamos.

Cuando hay mala relación en la oficina, el management imperante generalmente diagnostica la situación bajo el paradigma de las ya conocidas competencias, aludiendo al

bajo nivel de desarrollo del "trabajo en equipo", "dirección de personas", "habilidades comunicativas" y *blablá*. Pero hay un factor paraguas, más holístico, que puede recoger todas esas competencias: la relación personal entre el que se da de baja con otro que se queda... que no es buena. Punto. Ojo, no digo que tenga que ser mala. **Que no haya una mala relación entre dos personas no quiere decir que haya una buena relación.** Eso sí, lo que seguro que no hay es una relación que inspire confianza entre ambas partes.

La pregunta es: ¿qué tipo de "buena relación" dentro de la oficina es la que puede alinearse con una alta productividad y una buena salud organizativa? Yo defiendo que una buena relación personal es aquella en la que (1) se comparte generosa y recíprocamente la confianza y en la que (2) se construyen vínculos más allá de lo estrictamente profesional. Veamos.

(1) Relación personal y profesional basada en la confianza

Tener confianza en una persona supone suspender cualquier atisbo de incertidumbre sobre su conducta, de modo que la expectativa sobre su comportamiento futuro es que va a ser siempre favorable a unas prioridades e intereses compartidos

entre ambos. **La desconfianza, por su parte, encarna esa sensación de ansiedad que genera la falta de credibilidad en la otra persona,** junto con las demostraciones (en forma de comportamientos concretos, comentarios, etc.) de esa ausencia de confianza.

La confianza entre personas que comparten techo corporativo no es un estado que se alcanza así como así. Tampoco representa un estado binario (o se confía o se desconfía), sino que hay matizaciones que hace que pudieran identificarse distintos grados o categorías. Sobre todas ellas hay un tipo de confianza, la confianza genuina, que representa el valor más propicio para un tipo de relación personal entre colegas.

La confianza genuina es el resultado de múltiples interacciones, experiencias y conversaciones que van conformando la credibilidad del uno para el otro. Cuando la confianza llega por la fuerza de estas interacciones podemos hablar de una confianza más profunda, resultado de una evidencia que consigue aplacar cualquier atisbo de incertidumbre o miedo sobre la otra persona. La situación ideal dentro de los equipos de trabajo es que las personas que lo conforman tengan una relación recíproca de confianza genuina basada en los ámbitos de especialidad y conocimiento de cada uno de ellos.

Cuando se produce una relación de confianza genuina recíproca aparecen una serie de valores como la integridad, la veracidad, la justicia o la lealtad que mantienen viva la relación. Se es íntegro, sincero, justo y leal de manera mutua porque, por convicción, hay que actuar así. El vínculo va mucho más allá de los intereses iniciales, porque hay un *feeling* consolidado... y se nota. **Hay voluntad de crear algo más que una excusa para juntarse,** se busca compartir más allá de lo meramente pragmático. Juntarnos en la salud y en la enfermedad, saber que lo vamos a pasar bien, pero que vendrán momentos en el que la cosa no

estará para sonrisas... y también en las duras confío en que vamos a salir adelante de la mejor forma posible. Llegar a estados de confianza genuina y recíproca implica construir vínculos que vayan más allá de lo meramente profesional, *trabajarse el no trabajo*, como ahora veremos.

(2) Trabajarse el no trabajo

Trabajarse el no trabajo consiste en darle la importancia que merece la relación que se tiene con las personas con las que se comparten proyectos, objetivos y muchas horas de trabajo, no más. Más allá de la necesidad que todos tenemos de exigir un mínimo de productividad al resto para que podamos alcanzar los objetivos laborales que perseguimos, hay una exigencia necesaria para **que esos éxitos vengan acompañados de una experiencia personal satisfactoria**: cuidar las relaciones personales que mantenemos con esos colegas de trabajo.

Trabajarse el no trabajo se logra buscando activamente algo más que trabajo en las relaciones profesionales, porque se es consciente que incluso **una relación estrictamente profesional puede generar fricción cuando no intermedia una adecuada relación personal**. Sin embargo, una transparente relación personal tiende a generar unos niveles de confianza y conocimiento entre las partes que hacen posible que se minimicen y se afronten mejor esas posibles fricciones que provocan algunas contingencias *del trabajo*.

Trabajarse el no trabajo implica empatizar con las preocupaciones,

dolores de cabeza y otros asuntos *extralaborales* que conciernen a los colegas, aún sabiendo que quizá *ni nos van ni nos vienen*. Empatizar quiere decir que se quiere mostrar a la otra parte una intención decidida por conocer su estado de ánimo, el estado en que se encuentran sus inquietudes, sus alegrías y sus penas. **Empatizar implica activar una interacción con el otro sobre temas que nunca se hacen presentes en la oficina**, pero sí que se encuentran en los pensamientos de la otra parte cuando está allí presente.

Trabajarse el no trabajo requiere un **esfuerzo por abrir algunas puertas de lo personal** a un compañero de trabajo, dejándolo entrar en una intimidad que no acostumbramos a compartir con cualquiera. Manifestar rincones ocultos en la esfera profesional supone ofrecer información confidencial, atribuyendo a la otra persona el carácter de persona cercana, persona a la que se está confiando la intimidad, algo que se comparte con muy pocos... esperando implícitamente una reciprocidad que permita construir una relación que vaya más allá de lo estrictamente pragmático del trabajo.

Los grandes proyectos de una empresa pueden parecerse a una salchicha: el resultado puede ser muy bueno, pero mejor no saber cómo ha sido el proceso de elaboración. Una empresa en la que no se cuidan las

relaciones personales puede facturar mucho y tener prestigio de puertas para afuera, pero no por mucho tiempo, al menos con la misma gente. Cuidar las relaciones personales cuando se mantienen relaciones profesionales no es una opción cuando lo que se pretende es conseguir objetivos comunes... y disfrutar del proceso para alcanzarlos.

Las empresas se empeñan (lícitamente) en desarrollar competencias, o lo que es lo mismo, entrenar conductas orientadas a mejorar lo que evidentemente afecta al rendimiento y a la productividad. Sin embargo, quizá sea ya hora para que la empresa esté atenta con sus colaboradores internos, ofreciendo programas de formación en habilidades para mejorar las relaciones entre personas, siendo éste el principal objetivo de la formación. Un programa de estas características incluiría un conjunto de **skills que afectan a la calidad de vida de las personas que tienen que procurar la productividad a la empresa**, dotaría a los participantes de estrategias para mejorar su entorno más cercano porque, ellos, tienen tanto o más interés que la propia empresa por vivir y trabajar en las mejores condiciones.



Foto de Search engine people Blog en Flickr