

Columnas

Análisis & Opinión



“De eso no se habla” en la empresa

Rodolfo Rivarola

Profesor Adjunto de Comportamiento Humano en la Organización en el IAE Business School. Es Master Ejecutivo en Dirección de Empresas de esa escuela de negocios (1999), Master of Education Harvard University Graduate School of Education, y Licenciado en Psicología Universidad del Salvador (1993). En la actualidad brinda asesoramiento, consultoría y coaching en temas de su especialidad en diversas empresas de España y Latinoamérica (sobre todo en Argentina, España, Chile, Venezuela, Colombia y Costa Rica).

Dom, 07/25/2010 - 17:39

¿Por qué nos callamos cuando es necesario hablar? ¿Por qué hablamos más con quienes nos dirán lo que deseamos oír? ¿Por qué es más fácil hablar en los pasillos que en las salas de reuniones? Los problemas difíciles suelen ser cómplices de nuestros silencios, de nuestros sesgados favoritismos y de nuestros secretos. Nos cuesta conversar de temas difíciles, no lo hemos aprendido bien y no nos han dado mucho ejemplo de cómo hacerlo en forma efectiva.

Datos importantísimos que llegan tarde o fuera de contexto, criterios de alto valor que se pierden quienes deciden, información precisa mal leída: son solo algunos síntomas de cómo se dialoga en las empresas.

En los niveles ejecutivos de las organizaciones se diseñan las estrategias de crecimiento y se discuten las soluciones a los difíciles problemas que enfrentan. Buenos resultados y fracasos dependerán de la efectividad de dichos diálogos o de sus defectos. **¿Por qué las personas se quedan con información relevante? Dentro de las múltiples causas, me voy a enfocar en dos: los temas y las lealtades.**

¿Hay tabúes en las organizaciones? Por supuesto, son los temas de los que no se habla. Muchos tienen que ver con los jefes, con los dueños, con los de otras áreas, de otros países u otras edades; con ellas y con ellos, con los de head quarters o con los de la filial local, etc.

Desde un argentino trabajando en Brasil hasta una europea estudiando en Argentina o un colombiano -nacido en Chile- como CEO de la filial argentina de una empresa española. Todos ellos conocen los frenos que hay para que les llegue la mejor información, esa en la que todos piensan, pero pocos manifiestan.

de género, son temas que frenan o restringen el flujo de información. Los temas complejos despiertan prejuicios y suscitan conflicto entre los involucrados. Poder hablar de ellos requerirá suspender nuestros prejuicios y revisarlos. Es una ardua tarea pues éstos suelen estar arraigados como parte de nuestra identidad. Cuestionarlos supondrá una posible pérdida y el solo pensar en soltar nos lleva a aferrarnos más aún a nuestros supuestos. Como si esto fuera poco, el mismo proceso lo estará viviendo nuestro interlocutor. ¿Qué hacer entonces?

Primero, estar alertas a los temas difíciles y detectarlos temprano. En esto, el factor emocional es un importante indicador. **Si hay algún tema que nos hace sentir enojados, molestos o inseguros, es hora de prestar atención.**

Segundo, tratar de identificar los supuestos que subyacen a nuestros juicios y hacerlos conscientes. **Para esto es bueno conversar con un confidente: alguna persona que no esté involucrada y que pueda hablarnos con franqueza.** El propósito será poder separar nuestro prejuicio de la situación específica y analizarlo con mayor objetividad.

Tercero, mirar con la perspectiva de los demás involucrados, tratando de entender los prejuicios y posibles pérdidas que están viviendo. **Para esto es bueno acercarnos a personas que puedan entender mejor a nuestros interlocutores. Ellos podrán enriquecer nuestra idea sobre la perspectiva de los demás.**

Por último, luego de haber recorrido los pasos anteriores, tendremos una mirada mucho más enriquecida de la situación como para poder abordar el diálogo difícil.

Los temas difíciles conspiran con el silencio, pero no es el único factor: también las mal entendidas lealtades nos callan. Frases como “no es frecuente escuchar una crítica constructiva de nuestros reportes directos”, o “si ella es de los nuestros, no la voy a dejar expuesta frente al jefe”, circulan las mentes de muchas personas en niveles directivos.

El tan frecuente ‘políticamente correcto’ es un criterio usado con exceso. No estoy en desacuerdo con los buenos modos ni con el timing para decir lo que es difícil, pero muchas veces se cae en el silencio absoluto. Una noción mal entendida de las lealtades puede inhibirnos. Lealtades con quienes piensan como nosotros, con nuestros jefes o en definitiva, con nosotros mismos.

En las organizaciones, además de las estructuras formales existen las estructuras informales. Las buenas relaciones se construyen entre personas que viven valores similares o entre quienes han atravesado experiencias comunes. Mirando con perspectiva, se los ve como “el club de los de marketing” o “los de ventas deciden todo como un equipo impenetrable” o “a los supervisores no sabemos cómo entrarles”. **El fenómeno de pensamiento grupal inhibe la autocrítica y el feedback, siendo un importante freno para el aprendizaje.**

Aunque suene duro, no criticamos a nuestros jefes o jefas como deberíamos. No es frecuente ver personas en posición de autoridad que lo facilitan, buscando que les digamos en qué pueden mejorar. Pero carecemos de perseverancia e inventiva para hacer llegar estos comentarios difíciles, privándoles de una información indispensable para dirigir bien. No siempre es cobardía consciente, pero podemos estar cuidando nuestra posición, intentando construir una relación de confianza con raíces superficiales. En definitiva, las falsas lealtades con nuestros cercanos, como con nuestros jefes, puede estar ocultando una lealtad superficial hacia nosotros mismos.

El propio cuidado es importante, pero cuando es el criterio primario que digita nuestras conversaciones, requiere atención. **Ni sinceridad ni obsecuentes.** Para ello, tener convicción de que diremos lo que hay que decir, pero buscando el modo y tono de decirlo, como también el momento apropiado.

Según el contexto, una pregunta sutil puede lograr mucho más que una aseveración enérgica. Hay muchas formas de decir las cosas, pero la ansiedad restringe nuestras opciones. El propósito de fondo es el aprendizaje y la mejora. Esto debería manifestarse no solo en el contenido a decir, sino también en el modo de decirlo, mas allá de las resistencias que inicialmente podamos encontrarnos. Así, iremos construyendo una reputación de sinceridad y una cultura con espacio para las conversaciones difíciles, gracias a un propósito compartido.

El temor restringe nuestras opciones. Lo mismo sucede con nuestras conversaciones. Prepararse para una conversación difícil ya asegura una parte importante del éxito. De eso sí se habla. Durante la conversación, la mayoría de las veces nuestros temores serán superiores a lo que termina ocurriendo, abriendo así nuevas posibilidades de mejora y enriquecimiento.

Aunque suene duro, no criticamos a nuestros jefes o jefas como deberíamos. No es frecuente ver personas en posición de autoridad que lo facilitan, buscando que les digamos en qué pueden mejorar. Pero carecemos de perseverancia e inventiva para hacer llegar estos comentarios difíciles, privándoles de una información indispensable para dirigir bien.