

HABLANDO SE ENTIENDE LA GENTE*

José María Rodríguez
Profesor Emérito IESE

* IESE, Abril-Junio 2005

Dos directivos, personas razonables, con algunas diferencias, me pidieron que mediara entre ellos. Parecían tener buena voluntad. Primero hablé con cada uno por separado para conocer los puntos de fricción que los alejaba. Con esta información, construí una agenda y nos sentamos a hablar.

Celebramos tres reuniones. Mi trabajo consistió, en esencia, en ayudarles a escucharse mutuamente. Desde el principio, nos dimos cuenta de que cada uno tenía una versión diferente de los hechos. A medida que hablaban, entendían la conducta del otro y se evaporaban las tensiones. Se produjo un acercamiento recíproco y emergieron sentimientos de confianza y de aprecio mutuo. Su relación se robusteció y creció la colaboración entre ellos.

No siempre he conseguido mediar con éxito. Recuerdo el caso de otros dos directores de una multinacional que luchaban ásperamente. Hablé con cada uno por separado y detecté un rencor que hacía inviable el diálogo. La misma experiencia se repite en otros casos, especialmente en empresas familiares donde los sentimientos acumulados desde la infancia bloquean cualquier intento de entendimiento.

Los ejemplos anteriores pueden ayudarnos a identificar las condiciones apropiadas para que se cumpla el refrán popular “Hablando se entiende la gente”.

La primera condición es la disposición a hablar con el otro. Se basa en el reconocimiento de que el “adversario” puede tener razones que ignoramos. Se trata, pues, de reconocer que nuestra versión puede ser incompleta y de estar abiertos a la de la otra parte. No conozco ningún conflicto en el que no haya dos versiones. De ahí la importancia de hablar.

La segunda condición es la escucha, con todo lo que implica callarse, mirar al otro a los ojos, atender a sus gestos para descubrir sus sentimientos, *meternos* en su piel... Sólo una escucha verdadera se traduce en una conversación fecunda. Cuando existen diferencias, escuchar se convierte en un proceso difícil y doloroso. A medida que escuchamos nos damos cuenta de que estábamos equivocados. El orgullo es la principal barrera y la paciencia, la mejor senda. Cuando hablamos entendemos las razones del otro y desarrollamos buenos sentimientos hacia él. El “roce hace el cariño” siempre que nos acerquemos al otro para entender lo que nos separa de él.

Muchos directivos sienten cierta resistencia a intervenir en las fricciones que pueden surgir entre sus colaboradores. Pienso que el director tiende a abstenerse por dos razones:

En primer lugar, por temor a que su intervención sea percibida como una intromisión en la esfera personal de los protagonistas del conflicto y que, consiguientemente, se deteriore aún más la relación entre ellos.

En segundo lugar, por perder el control de la situación al dejar la puerta abierta a la expresión de los sentimientos en juego. Se perciben



los sentimientos como una “caja de Pandora” que, si se abre, no hay marcha atrás. No creo que estas sean razones suficientes que releven al directivo de resolver los conflictos interpersonales en la empresa a través de la mediación. Los sentimientos, queramos o no, están en juego, y los conflictos interpersonales tienden a proliferar. Abstenerse de intervenir puede conducir a agravios.

Hace poco leí una noticia que desmitifica la complejidad que se atribuye a la mediación. Mediar es una actividad que, con el entrenamiento apropiado, puede ser desempeñada por un adolescente. La Conselleria d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya ha impulsado un programa piloto de mediación escolar que lleva funcionando varios años con resultados positivos. La fórmula es elemental; hablar y negociar. Los mediadores, tal como explica el artículo, “no son jueces ni árbitros, se limitan a escuchar y a propiciar un clima de diálogo”. Los mediadores han sido elegidos por sus compañeros y han recibido formación para poder llevar adecuadamente una mediación. Ahora, la mediación ha empezado a dar sus frutos: los expedientes y las sanciones disciplinarias a los alumnos han descendido hasta un 15%. Cincuenta Institutos están aplicando este programa. Una experiencia prometedora que confirma la validez del título de este trabajo: Hablando se entiende la gente. ■

La sabiduría popular se cumple cuando se dan ciertas condiciones: estar dispuesto a hablar y a escuchar al otro