

Ingeniería de las relaciones interpersonales



José Luis González Vadillo

Maestría en la relación interpersonal, una competencia

básica del Ingeniero en la empresa actual

El Ingeniero, en un país con profunda vocación industrial, se enfrenta (como pocas otras profesiones) al reto de constituirse en un profesional de las relaciones interpersonales.

En un mundo que se relaciona con una generalidad, frecuencia e intensidad desconocidas, la competencia para relacionarnos con efectividad con otros es condición para alcanzar las metas y objetivos que el Ingeniero afronta en todos los campos de su gestión, ya se trate de la calidad de los productos / servicios, innovación de los procesos, captación, generación, difusión y aplicación del Conocimiento,...

Adquirir maestría (además de en el campo específico profesional de cada uno en la habilidad para crear relaciones con todas las personas con quienes el ingeniero interactúa y coordina acciones) le constituye, además de en el técnico que las organizaciones

buscan, en el profesional capaz de crear y aumentar el capital de confianza que alimenta la ilimitada potencialidad creadora del ser humano.

El reto no es sólo para el Ingeniero. Un número creciente de Organizaciones buscan y fomentan entre sus profesionales la habilidad para crear y mantener flexibles y resistentes relaciones personales, a las que consideran factor clave de su quehacer eficiente. Las Organizaciones adquieren progresivamente conciencia de que su valor de futuro radica en la calidad de su entramado de relaciones interpersonales, tanto internas como externas (clientes, proveedores, Instituciones, Grupos sociales, Centros educativos,...)

Las relaciones interpersonales, una laguna de nuestro sistema educativo

Paradójicamente nuestros Centros de educación apenas prestan atención al desarrollo de la capacidad para interactuar.

Acciones esporádicas y dispersas, marginales al cuerpo de conocimientos tradicionales de la profesión son las que se encargan de llevar a los más diversos profesionales, las distinciones o conceptos que les pongan en camino de desarrollar habilidades hoy básicas para ejercer cualquier actividad en el seno de las empresas.

Las empresas, el mercado y el mundo de los negocios son redes de relaciones interpersonales

La actividad del Ingeniero se desenvuelve en el entramado de una amplia y compleja red de relaciones y cuando se sitúa en el plano de la dirección (lo que suele ocurrir con celeridad) es responsabilidad suya prioritaria crear redes de relaciones entre los innumerables participantes en los procesos que él dirige o de los que forma parte. La mayor competencia en la creación y el mantenimiento de esta red de relaciones facilita el logro de los objetivos individuales y multiplica las



posibilidades para el éxito de su Organización.

En numerosas ocasiones, el Ingeniero enfrenta la situación de trabajar con personas cuyas formas de ser son fruto de culturas muy diferentes; en otras, tiene que trabajar con gente con niveles de formación muy distintos; saber mantener un tono emocional adecuado; crear confianza; saber impulsar el ánimo de quienes con su actividad hacen realidad productos y servicios; saber escuchar mil y un proposiciones y quejas; saber dotar a sus peticiones de una gran fuerza atractiva; saber hacer reclamaciones ante los compromisos no cumplidos; tiene que...

La competencia en el conversar es la llave

Cada una de las innumerables relaciones interpersonales que componen la red de relaciones, que son las empresas, se nutre de las innumerables conversaciones que constituyen la actividad diaria, tanto de los directivos, como de la generalidad de los profesionales que forman las empresas.

Hablar y oír es una facultad que desarrollamos desde el nacimiento todos los seres humanos. Conversar es mucho más que oír y que hablar; es conocer y dominar las diferentes acciones que realizamos cuando hablamos; es practicar la escucha, habilidad extremadamente rara en nuestra cultura, que, más bien, nos enseña a no escuchar al otro, a evaluarle automáticamente, más que en lo que el otro dice, en las propias historias que nos contamos sobre el otro. Conversar es manejar nuestra emocionalidad y no ser esclavo de ella; es conocer cómo nuestro cuerpo habla y dice al otro; saber decir no, saber pedir, saber constituirnos en una oferta para el otro, saber reclamar y no vivir en la queja y resignación permanentes, ... Estas habilidades que conforman la competencia para un conversar efectivo no sólo no hemos tenido la oportunidad de aprenderlas, sino que

muy frecuentemente lo que hemos aprendido son prácticas que nos hacen realmente incompetentes para el acto de conversar.

No solamente no tuvo el Ingeniero (como la mayoría de otros profesionales) la oportunidad de desarrollar su competencia para un conversar efectivo y, a través de ese conversar, crear y mantener sanas y potentes redes de relaciones personales, sino que, a través de lo que observó a su alrededor, probablemente desarrolló pautas de comportamiento que terminaron por constituirse en una barrera para el establecimiento de esas redes.

El poder jerárquico es una pantalla que cubre flagrantes incompetencias

Sin duda que el ejercicio del poder que la Organización confiere permite a quien realiza funciones de dirección coordinar las actividades sobre el ejercicio de la acción de mando. Pero este ejercicio se ha revelado incapaz para lograr la adhesión de la gente a un proyecto innovador e ilusionante y ni aún para realizar con eficiencia las numerosas tareas rutinarias que llenan el quehacer diario de la mayoría.

Las relaciones interpersonales son la llave para la gestión del Conocimiento en la empresa

En una época en que el conocimiento de quienes participan en un proyecto se revela como condición básica para un hacer efectivo, la competencia para desarrollar sanas relaciones interpersonales, saber ilusionar, generar la emocionalidad que la actividad diaria necesita, crear el clima de confianza que permita generar el sentido de responsabilidad, escuchar sabiendo captar lo que inquieta al otro, se ha convertido en una necesidad urgente y apremiante.

Aunque este tipo de capacidades esté escasamente desarrollado en la mayoría (por no decir en la totalidad) de las profesiones, su exigencia es ca-

da vez más manifiesta y su aprendizaje se ve hoy facilitado por el desarrollo, en los treinta últimos años, de las distinciones conceptuales que permiten conocer y comprender qué hacemos cuando iniciamos, mantenemos y cancelamos una relación, es decir, cuando conversamos.

Basándose en estos recientes desarrollos científicos, un número creciente de Centros de Formación en habilidades directivas en EE. UU, están formando a los directivos de las grandes Corporaciones en la práctica de cómo crear y mantener sanas relaciones interpersonales como competencia básica para lograr el nivel de desempeño que hoy requiere un entorno económico aceleradamente abierto.

La competencia en el conversar nos permite la creación y el mantenimiento de una sana y potente red de relaciones interpersonales, lo que nos facilita no sólo el buen hacer y logros profesionales sino (lo que no es menos importante) una mayor calidad de vida.

El valor estratégico de esta competencia

Estamos ante una competencia de gran valor estratégico y en condiciones de adelantarnos a otras Sociedades en su desarrollo, pues sí, por un lado, su aprendizaje no requiere ni una elevada tecnología ni un alto coste, por otro lado nuestra cultura ha reforzado en nosotros la disposición hacia la comunicación.

Acelerar el desarrollo de competencias en este campo de la interacción humana es una opción que revela, en el ámbito empresarial un fino olfato estratégico para identificar los principales retos del nuevo espacio económico que se está configurando y, en el ámbito personal, una gran sensibilidad sobre cómo construir una existencia más enriquecedora para uno mismo y para todos aquéllos con quienes formamos esa red de relaciones que es nuestra vida. ■