

La gestión efectiva de las conversaciones

Las organizaciones son redes de conversaciones. Si consideramos que las conversaciones se realizan entre personas, las redes de conversaciones terminan siendo una compleja trama de declaraciones, opiniones, prejuicios, estados de ánimo, mensajes encubiertos e intereses contrapuestos.

Ahora bien, un tema tan intangible como el conversar efectivamente con el otro para que las cosas efectivamente pasen: ¿es algo que se puede aprender? La respuesta es afirmativa, pero para eso hay que comprender primero cómo operan esas redes de interacciones y desaprender algunas creencias que venimos aplicando desacertadamente desde hace mucho tiempo.

A) Las redes son invisibles. Las personas naturalmente nos relacionamos con otros similares a nosotros. Las personas también hablamos más con aquellos que están físicamente más próximos. Este tipo de personas que van descubriendo cierta afinidad por diversos temas con otros seres suelen tener mandatos sociales, religiosos o familiares más o menos homogéneos. Podríamos pensar cómo nos solemos

comportar cuando llegamos a algún lugar por primera vez: ¿qué observamos? ¿Cómo actuamos? ¿Con quién tendemos espontáneamente a iniciar una conversación? Esto, en apariencia natural y desestructurado, se puede llevar adelante en las organizaciones de manera más planificada.

B) Toda red tiene una causa para la cual existir. Puede ser el sueño o anhelo del fundador de una empresa, el estímulo de la misión que tiene el grupo por delante o también por una necesidad concreta.

C) Existe toda una ingeniería de conversaciones. Cabe la pregunta: ¿es posible planificar dichos acuerdos para que sean más efectivos, como si fueran una administración de un proyecto con una planilla para confirmar? Sí. Es sólo cuestión de dedicarle tiempo y prioridad en la agenda diaria a este tipo de aspectos que parecen invisibles, pero que cobran notoriedad cuando algo se conversó o acordó mal y sus resultados se toman muy visibles.

Es clave comprender que toda esa ingeniería de conversaciones es parte del

trabajo por realizar. El desarrollo de un efectivo trabajo en red es lo que hará más llevadera la vida del ejecutivo. A medida que crece en la jerarquía organizacional, él sabe que su función cada vez tiene menos que ver con la administración de los recursos físicos o el desarrollo de tareas técnicas, y más con la gestión de vínculos entre las personas, los diversos estados de ánimo, los intereses contrapuestos y, sobre todo, descubrir las agendas ocultas de las partes involucradas en la red. Podemos decir que elevadas a su máxima expresión, entre directivos más conscientes, esas conversaciones las llamamos intercambios, tanto en su acepción de dar y recibir como la de cambio interno, un cambio transformador.

D) En la mayoría de los casos, las redes son tácitas. No están escritas en ningún organigrama, pero suelen ser más poderosas para lograr los objetivos individuales y colectivos si uno las puede identificar y las sabe gestionar. Muchas de las redes están basadas en la confianza,

activo intangible que lleva años construir y fortalecer, y que se puede perder en cuestión de minutos. La identificación de intereses compartidos son comprobadas puertas de entrada para acelerar acuerdos.

Es fundamental la capacidad de trascender las estructuras formales y saber conectarse con las estructurales naturales o núcleos de influencia de personas, que la mayoría de las veces no tienen que ver con el cargo o puesto de una persona o equipo de personas en la organización, sino con su capacidad docente, su poder para ejecutar, su generosidad, su habilidad para desarrollar la empatía y confianza en otros, etcétera.

En síntesis, sabiendo uno cómo unir los puntos de las personas adecuadas dentro de una red intrincada de relaciones □ en el momento y lugar oportunos y con los recursos adecuados □ se puede lograr ahorrar meses y hasta años de negociación para llegar a la ejecución de acuerdos efectivos y sustentables para nuestras organizaciones.

Pablo M Barassi

CEO de Integrar RR HH del grupo Change Americas.

Dinámicas Humanas
Desarrollo Organizacional

