

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°20



COMUNICACIÓN INTERNA EN OTROS IDIOMAS:
ESTADOS UNIDOS
ENSAYO DE LA UNIVERSITY OF SOUTHERN MAINE.

COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL Y COMUNICACIÓN DE SEXOS**
Por Ana Conde Fernández*
aconde@inside.com.ar

Un ensayo de la University of Southern Maine (Estados Unidos) revela que la comunicación intrapersonal de hombres y mujeres es diferente: ellas y ellos no extraen iguales significados de las mismas experiencias.

La comunicación intrapersonal de hombres y mujeres es diferente: ellas y ellos no extraen iguales significados de las mismas experiencias, procesan la información de manera distinta y tienen estilos conversacionales disímiles. Estas son algunas de las conclusiones que plantea la autora del artículo,

quién también se hace preguntas:

“¿Cómo impacta la diferente comunicación intrapersonal de hombres y mujeres en la comunicación interpersonal?”

“¿Por qué se les enseña a las chicas y chicos, desde temprana edad, a comunicarse diferente, sabiendo que luego traerá problemas de comunicación entre ellos?”

A los chicos/as se les enseña el lenguaje de manera diferente, o sea que aprenden a pensar distinto. El lenguaje es una parte importante del proceso de socialización: aprender a ser hombre y mujer en la sociedad significa, entre otras cosas, aprender a usar el “lenguaje apropiado” del género / sexo. Inclusive, algunos investigadores sostienen que hombres y mujeres pertenecen a (sub)culturas sociolingüísticas distintas. Las reglas de interacción amigable se aprenden entre los 5 y 15 años, cuando los grupos de pertenencia de chicos y chicas aún no son “mixtos”.

A través del lenguaje, a las chicas se les enseña a ser “ladies” (damas), a usar una gramática hiper correcta y formas muy corteses. En definitiva, ellas emplean el lenguaje para “crear y mantener relaciones de proximidad e igualdad” además de “interpretar de manera precisa el lenguaje de las otras chicas.” A su vez, los chicos usan el lenguaje para “afirmar su posición de dominio”.

Hay una creencia compartida entre maestros de que las chicas participan más en clase, pero un estudio de tres años demostró lo contrario: los chicos claramente dominan el aula. Para ello, se exhibió un video donde se veía que los chicos llamaban la atención del profesor y las chicas se comportaban como “ladies” y se quedaban calladas. Los estilos comunicacionales se desarrollan desde temprana edad, en parte, como resultado de la “insistencia” de los maestros a “comportarse correctamente”.

Así, hombres y mujeres aprenden desde la infancia a filtrar los mensajes, a través de sus creencias inconscientes acerca de los “roles que son correctos” para ellas y ellos. Enseñar a comunicarse distinto de manera interpersonal también impacta en la comunicación intrapersonal de cada uno. El estilo conversacional femenino se caracteriza por algunos rasgos lingüísticos como: vacilación, entonación ascendente, calificativos, cuya función es la de mitigar la fuerza de una emisión.

Podría definirse como un “estilo no fuerte” que tiene relación con las normas sociales de feminidad.

Un investigador, citado en el artículo, sostiene (en un estudio) que “mientras las mujeres eran verbalmente más dominantes que los hombres, en su comunicación no verbal eran más sumisas.” La postura de ellas se convertía en menos dominante en presencia de los hombres; por tanto, su “extroversión” era atenuada por su comportamiento no verbal.

Otro investigador afirma que las mujeres tienden a valorar la intimidad y los hombres, la independencia. También, señala que en la decodificación del mensaje influye más dónde el oyente pone el foco (si en “el diferente status” o en “la conexión simétrica”) que en las palabras emitidas. Hombres y mujeres aprenden a usar el lenguaje en los “mundos distintos de las chicas y los chicos”, así cada grupo interpreta las formas de hablar del otro, a la manera de su grupo.

Hay una idea compartida por las feministas, principalmente, de que los hombres compiten en la conversación mientras que las mujeres usan “estrategias de cooperación”. Otra hipótesis plantea que las “mujeres tienen más dificultad en expresarse con fluidez dentro de maneras dominantes de expresión, mientras que los hombres tienen más dificultad en entender lo que las mujeres quieren decir.”

En principio, a las mujeres se les enseña a ser tranquilas y a los hombres a ser agresivos, aspecto que influye tanto en la comunicación interpersonal como intrapersonal. Las mujeres valoran la “charla

de relación” (rapport talk) mientras que los hombres, la “charla de informe” (report talk). Las mujeres tienden a comunicarse para dar información y desarrollar / mantener relación con los demás, por eso se considera que tienen mayor fluidez verbal. Por su parte, los hombres se comunican principalmente para dar información.

Los procesos de inter e intra comunicación están muy vinculados. Cómo interactuemos con otros afectará cómo nos veamos, y viceversa. Al promover un sistema educativo que enseña a chicos y chicas a comunicarse diferente –señala la autora del artículo-, se enseña una diferenciación artificial que produce los malentendidos entre los sexos.

Por último, las conclusiones expuestas pueden ser objetables, pero parece que en materia de comunicación no hay “unisex”... ¿O sí?...

FUENTE: University of Southern Maine <http://www.usm.maine.edu/~com/intrabook/intrac~3.htm>

* Ana Conde Fernández, ex-INSIDER, colaboradora de Red INSIDE y Licenciada en Comunicación Periodística de la Universidad Católica Argentina

** En inglés: intrapersonal communication, gender communication e intrapersonal gender communication.

COMUNICACIÓN INTERNA PARA LÍDERES

Por Manuel Tessi Parisi.
mtessi@inside.com.ar



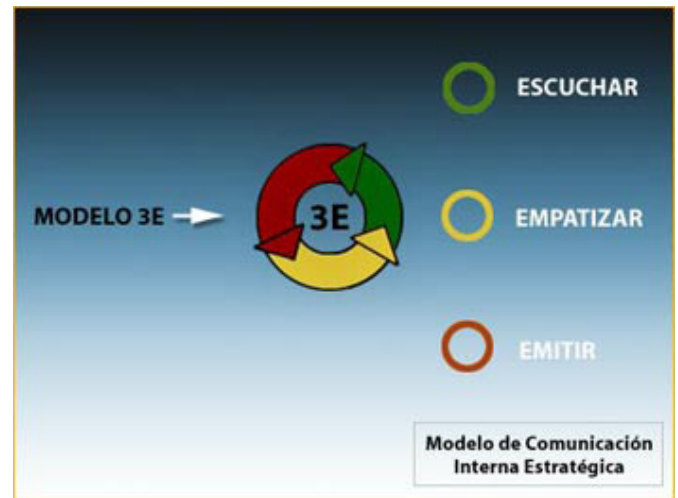
El entrenamiento clásico

Ante problemas de comunicación en sus equipos, no pocos líderes invierten recursos en capacitación para que su gente se comunique mejor. En muchos casos resulta decisivo para los resultados de la organización que los equipos de trabajo aprendan técnicas de Escucha o de Persuasión. En estos talleres los fenómenos de Empatía son practicados en dinámicas vivenciales de manera tal que después, en la vida real, se logran resultados importantísimos.

Ponerse en lugar del otro, en la práctica, es una de las formas más efectivas de escuchar y por ende de mejorar el rendimiento laboral.

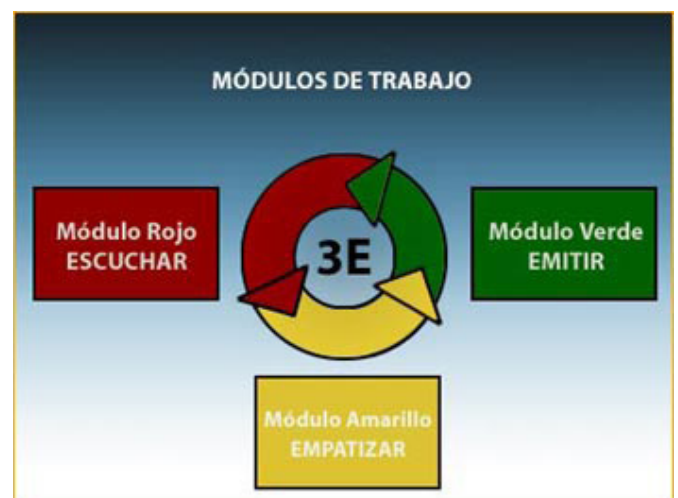
Pero no siempre el entrenamiento clásico a los equipos alcanza para lograr la solución total a un problema de comunicación. En algunos casos se debe sumar al líder, si es que se desea alcanzar re-

sultados más profundos y duraderos.



Entrenando a los líderes grupalmente

En un primer formato, las empresas que se encuentran a la vanguardia en materia de comunicación han comenzado a entrenar a sus gerentes grupalmente en seminarios especiales. Se trata de reuniones mensuales de dos o tres horas, en las que reciben un entrenamiento a medida de los OPN (Objetivos, Problemas o Necesidades de comunicación). En general se trabaja en tres módulos que coinciden con las etapas del modelo 3E de comunicación interna estratégica.



En cada encuentro los líderes de equipo reciben herramientas de Escucha, Empatía y Emisión (técnicas de comprensión empática, creatividad y persuasión), entrenan vivencialmente la emisión oral y escrita, y se los prepara para actuar "en el campo"

durante un mes, hasta la próxima reunión. Es por esto que resulta clave que las reuniones sean mensuales ya que el período que separa a una reunión de la otra es el que permite aplicar a la tarea cada herramienta aprendida en el trabajo de campo.



Estos seminarios tienen contenidos más profundos que un taller de comunicación interpersonal. Son diseñados especialmente para personas con roles de conducción por lo que contienen herramientas que facilitan la función de dirigir equipos. En este sentido, se sabe, la comunicación juega un rol preponderante. Ya no es suficiente que el líder sepa comunicarse en 360 grados, sino que se hace hincapié en herramientas que fomenten la comunicación entre los miembros de su equipo para que aumente el caudal de comunicación de "abajo hacia arriba".

Pero para esto existen algunos pasos previos aún. De otra manera, el líder se vería desbordado al tener que escuchar (y decodificar) un gran caudal de información que en la mayoría de los casos está cargado de entropía y queja.

En las capacitaciones se incluye un trabajo específico sobre el modelo 2S (Sentido y Salario). Este modelo de comportamiento humano en la organización le permite al líder fomentar en su equipo el Sentido en la tarea, antes que cualquier forma de recompensa material. Cuando los equipos recuperan el Sentido en lo que hacen, su comunicación ascendente se hace más clara y limpia, por lo que el líder está en mejores condiciones de dar respuestas, emitir mejor y proponer mejoras de-

cisivas para los integrantes del equipo y la organización.



Comunicación Intra Personal para el líder

Pero aún falta un paso más para que el líder acceda a una comunicación fluida con sus equipos (y con él mismo): La comunicación Intra Personal.

El último de los modelos desarrollados en INSIDE (1A: Primero Adentro) propone una comunicación interna dentro de la organización persona. Es decir, parte de la base de que un ser humano es también una organización que tiene distintos emisores internos. Dichos emisores a menudo suelen estar en contradicción. Para explicar esto el modelo establece una metáfora con estos emisores: Razón, Emoción e Instinto comparándolos con tres gerentes: el de producción, ventas y compras. En este último caso es más fácil ver que, cuando la comunicación no es buena, cada gerente se cree más importante que el otro y con derecho a tomar decisiones por encima de los demás.

Cuando un líder que ha entrenado en comunicación intra personal, logra resultados sorprendentes en sus equipos. Partiendo de ejercicios tales como "el cazador de persuasores", "la escucha empática" o "la emisión en un velatorio", el líder logra un entrenamiento en su escucha, empatía y emisión que repercute inmediatamente en su gente. La coherencia en sus emisiones es cada vez más ajustada y al mismo tiempo comienza a entender mucho mejor a su gente, "desenredando" las emisiones informales y rumores con mayor facilidad, e inter-

viniendo positivamente cada vez que la comunicación ascendente se hace entrópica.

Seminarios grupales con asistencia individual

En el mismo formato de los seminarios grupales para líderes, actualmente se intercalan actividades individuales. Más allá de las reuniones mensuales grupales, en una primera instancia, se le hace un seguimiento individual on line a cada participante. Un equipo de profesionales de comunicación interna asiste individualmente a través de un foro a participante que lo requiere.

Tal como decíamos anteriormente, más allá del modelo 3E (Escuchar-Empatizar-Emitir) y del modelo 2S (Sentido y Salario), los líderes comienzan su práctica en el modelo 1A (Primero Adentro). Dicho modelo propone antes que nada, sanear la comunicación Intra Personal, ya que luego, como en un fenómeno de "cascada", se verá mayormente facilitada la comunicación en sus equipos de trabajo.



Entrenamiento individual

En un grado de profundidad mayor el seguimiento de dichos seminarios también se puede hacer de manera presencial. En este caso se determina una fecha y horario especial entre las reuniones grupales, en la que el instructor va hasta el lugar de trabajo durante una o dos horas y despeja las distintas dudas que surgen de la aplicación de las técnicas al trabajo de campo. Este formato presencial es conocido en el mercado con el nombre

de coaching, pero en comunicación interna se denomina Tutoría.

TUTORÍA ≠ COACHING

No son pocos los líderes de equipos que han comenzado a entrenarse con este formato de capacitación individual. Un especialista senior es el tutor que acompaña el entrenamiento del líder en un formato de reuniones semanales. En cada encuentro se trabaja en aquellos puntos que el líder quiere mejorar y al finalizar se determina una meta para la semana. Se trata de un ejercicio que no lleva tiempo extra ya que se debe hacer sobre la tarea cotidiana. El "súper esfuerzo" es un primer nivel de ejercicio de comunicación intra personal que consiste en proponerse un esfuerzo especial de comunicación con uno mismo. Se trata de un objetivo fuera de lo convencional que el líder se propone a sí mismo. Un ejemplo simple sería que, al sacar automáticamente un cigarrillo para fumar, se proponga no encenderlo inmediatamente y dejarlo sobre la mesa "un minuto" antes de fumarlo. Esta práctica es fácil pero necesaria para poder avanzar a estadios superiores de auto mejora. Las personas que no son fumadoras pueden entrenar dejando el último bocado en el plato.

El súper esfuerzo tiene distintos niveles de complejidad y cuando se lo ha entrenado lo suficiente se puede pasar a otros ejercicios de comunicación intrapersonal como el Extra-Ordinario y el Im-Probable, de mayor complejidad a medida que se avanza. Estos trabajos permiten generar un cambio real en el líder que busca mejorarse.

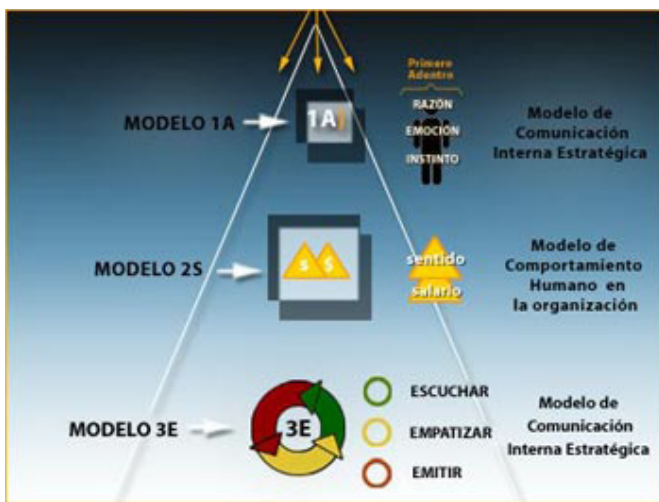
Los principales ejercicios de Tutoría en comunicación intra personal son:

1. Super – Esfuerzo
2. Extra – Ordinario
3. Im - Probable

Tutoría, algo más que coaching

Un líder que decide trabajar en su comunicación Intra Personal incorpora conocimientos nuevos para auto conocerse y potenciarse. Es una tarea

de autoconocimiento primero, y de automejora después. En una primera instancia permite definir objetivos personales y profesionales con mucha claridad (sin la contradicción propia de los emisores internos). En segundo término permite avanzar con certeza hacia los objetivos planteados, tanto en lo personal como en lo profesional. Finalmente logra una efectiva comunicación en cascada que contempla los tres modelos de comunicación y comportamiento humano que permitirán lograr mejoras decisivas con sus equipos de trabajo.



La tutoría colabora para corregir los desvíos que son propios en este tipo de trabajos cuando se hacen sin apoyo externo. Lo que hace el líder es un verdadero proyecto de investigación, sin fórmulas, ya que cada camino de crecimiento es absolutamente individual. El tutor acompaña y recomienda de acuerdo a su experiencia en otros casos, pero siempre tiene en cuenta las particularidades individuales que son únicas. Se trabaja sobre la base de potenciar virtudes y capitalizar defectos. La capitalización del defecto es una de las tareas más difíciles pero más gratificantes. En gran medida los mejores resultados provienen de ese campo.

Tal es así que, como en un proyecto de investigación en el que un científico se propone generar una tesis doctoral, el líder deberá "probar" estos descubrimientos en la práctica.

Todo trabajo científico que deriva en una tesis doctoral requiere de un tutor, de ahí su nombre.

Esta figura es conocida también en botánica, y se representa con una guía que se coloca al lado de un árbol mientras éste se encuentra en las primeras fases de su crecimiento.

Lo cierto es que un líder que comienza un trabajo de comunicación Intra Personal, ingresa a un conocimiento nuevo que trae aparejado cuantiosos resultados que de otra manera se le hubiera hecho difícil obtener.

Manuel Tessi Parisi
Director

JULIO BRESSO, UN DIRECTOR QUE HABLA DE COMUNICACIÓN INTERNA".

Por Mariana Martín*
mmartin@inside.com.ar



En esta oportunidad presentamos el 5x5 a Julio Bresso, Director de Recursos Humanos de MAPFRE Argentina Seguros.

"Gran parte de mi trabajo tiene que ver con persuadir a la gente de la Empresa, no podría hacerlo sin CI."

5 x 5 (cinco preguntas en cinco minutos)

1. ¿En qué nivel de importancia colocarías a la Comunicación Interna dentro de una organización? (¿para qué le sirve a un líder?)

Me parece difícil imaginarme a una empresa sin comunicación interna, por lo tanto su peso relativo es protagónico. Gran parte de mi trabajo tiene que ver con persuadir a la gente de la Empresa, no podría hacerlo sin CI.

2. ¿Qué es Comunicación Interna en MAPFRE?

En muchos aspectos, es una asignatura pendiente en cuanto a utilización profesional (no sólo "intuitiva", de las herramientas que posibilita un programa de CI), aún así la CI de nuestra Empresa ha sido la llave para abrir la puerta de muchos cambios.

3. ¿Cuál es, a tu criterio, la principal deficiencia en materia de comunicación que existe en las organizaciones de hoy?

Como pasa con muchas cosas, todo el mundo habla, pero pocos la practican con responsabilidad. Solemos creer (especialmente aquellos que tenemos personal dependiendo de nosotros) que comunicar es informar, y nos estamos perdiendo al menos el 50% de la historia y no nos damos cuenta del daño que nos hacemos para nuestro crecimiento personal y para el de la gente de la empresa.



4. ¿Cuál es el mejor ejemplo de C.I. que recordás?

Yo creo que la primer organización a la que pertenezco (y que sigue creciendo) ha sido mi familia; tengo la suerte de tener una estructura familiar en la que la CI está perfectamente aceiteada, desde los avisos escritos que nos mandamos para informar "coordenadas", hasta la lectura del lenguaje corporal, pasando entre otras cosas por "focus groups familiares" que nos posibilitan crecer a todos. Doy deliberadamente este ejemplo porque me parece que es más difícil replicar en una organización mayor lo que uno no hace, o intenta, o prueba, o desea, para su primera organización...

5. Nos retrotraemos en el tiempo. Ahora tenés 5 años y le preguntás a un adulto –puede ser la maestra del jardín o algún familiar– qué es la comunicación humana. ¿Cómo te gustaría que te lo explique?

Preferiría que no fuera sólo con palabras..., para empezar a acostumbrarme que no sólo de palabras vive la comunicación.

Me gusta la imagen de la circulación de la sangre (pero eso sería para la primaria...); tal vez, en el modo de comunicarse que tienen las comunidades de animales.

* Mariana Martín es INSIDER y Licenciada en Relaciones del Trabajo en la Universidad de Buenos Aires.

AGENDA:
CONFERENCIA ABIERTA

Por Laura Dalmaso*
ldalmaso@inside.com.ar

Organizada por la Asociación Argentina de Marketing, el próximo 22 de marzo se realizará la conferencia: "La Era Del Marketising: El Equilibrio Místico Del Marketing + Advertising". Disertará César Torres, Director de Torresjunges Advertising sobre temas de Marketing y Publicidad. Participará como invitado Manuel Tessi, Presidente de INSIDE y Director de Comunicaciones Internas de Torres-

junges Advertising, quien expondrá el enfoque de las comunicaciones internas.

El objetivo del ciclo es encontrar dos horas de reflexión para sacar conclusiones acerca de cómo encarar este nuevo año y esta nueva década en lo que a Comunicación Interna, Marketing y Publicidad se refiere.

La mecánica consistirá en preguntas, evaluación, debate y las exposiciones de especialistas y referentes de Agencias de Publicidad, Marketing y Comunicación Interna de la Argentina.

Contenido del Programa

Conferencia Debate

- ¿Hay un nuevo paradigma?
 - ¿Qué nos trae la próxima década?
 - ¿Cuál es el rol de la Comunicación Interna?
 - ¿En qué cambió la mezcla MARKETING + ADVERTISING?
 - ¿Cómo será la Agencia publicitaria del futuro?
 - ¿Se puede ser simple y creativo al comunicar?
 - ¿Se puede ser creativo y simple?
 - ¿Cómo incide el TAO Oriental en el Marketing Occidental?
-
- Una visión simple y creativa de nuevo horizonte de la publicidad y el Marketing en la década que viene.
 - El arte de comunicar y ser entendido y de posicionar una Marca haciendo "Hoyo en uno".
 - Un momento de reflexión y aprendizaje, especialmente indicado para Niveles de jefatura y Gerencia en las áreas de Marketing y Publicidad.

Lugar:

Hotel Intercontinental

Fecha:

22 de marzo del 2004

Horario:

Acreditaciones: 18.30 hs.

Conferencia: 19 a 21 hs.

Nota:

Se entregarán planillas de evaluación para los participantes.

* Laura Dalmasso es INSIDER con formación en Comunicación Social en la Universidad de Buenos Aires.

COMUNICACIÓN INTERNA EN OTROS IDIOMAS: ALEMANIA LAS CUATRO OREJAS DE LA ESCUCHA

Por Ana Conde Fernández*

aconde@inside.com.ar

Según el alemán Friedman Schulz von Thun, autor de varios libros sobre comunicación y profesor de Psicología, la comunicación humana no es un acontecimiento fácil de describir.

Hay un emisor que quiere comunicar algo y expresa su deseo mediante signos reconocibles. Lo que emite es una "noticia" (entendida en sentido amplio).

Hay también un receptor que tiene que resolver / descifrar esta noticia que contiene, simultáneamente, muchos mensajes. Por eso la comunicación interpersonal es complicada y confusa además de excitante y divertida.

Schulz von Thun, sostiene que los mensajes, así se trate de una frase, tienen cuatro aspectos a tener en cuenta, que son los que desarrolla en su modelo de las cuatro orejas. (*)

Los cuatro lados de la noticia desde la óptica del EMISOR:

• Contenido fáctico / objetivo:

Lo que informo: es la información que contiene la noticia.

• Manifestación o revelación de sí:

Lo que manifiesto de mí: en cada noticia, se esconde información sobre el emisor. Éste manifiesta

ta, a través de la noticia, sea de manera voluntaria o no, sus valores, sentimientos e interpretaciones.

• Relación:

Lo que pienso del otro y de cómo nos llevamos: cómo está el emisor en relación al receptor y qué piensa de él. Esto se manifiesta en: la formulación elegida, el tono, o en otros signos no verbales.

• Llamado / exhortación:

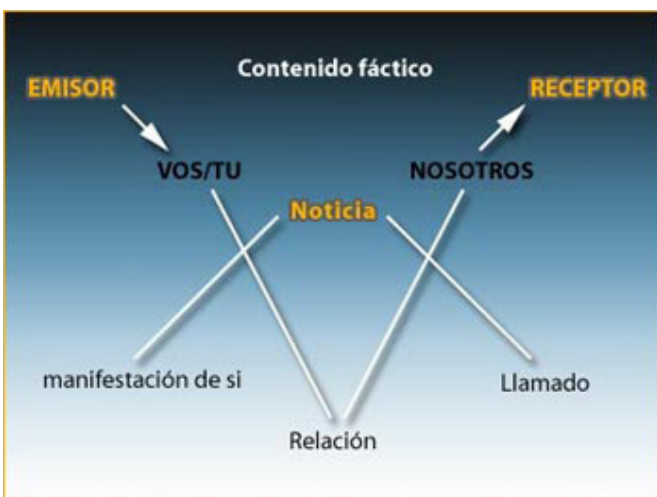
Lo que quiero provocar/ originar en el otro: casi todas las noticias tienen la función de ejercer alguna influencia en el receptor para que piense, diga o haga algo que el emisor desea.

Ventajas del modelo:

- Otorga facilidad para identificar los ruidos en la comunicación. Ello habilita a introducir mejoras.
- Es un poderoso instrumento para evaluar cómo uno emite y recibe.

Los 4 lados de una noticia:

El siguiente gráfico esquematiza el modelo



La escucha unilateral:

La conversación va a adquirir un curso muy diferente, según con cuál de las cuatro orejas el receptor escuche mejor:

Muchos receptores, independientemente de la situación de la que se trate, privilegian la escucha "de una de las orejas". Lo que puede generar problemas

cuando el emisor privilegia una distinta. Veamos algunos casos:

Los cuatro lados de la noticia desde la óptica del RECEPTOR:

La oreja de contenido:

- muchos receptores (sobre todo hombres y académicos) se especializan en el aspecto del contenido. Esto puede ser problemático cuando la situación está en otro de los lados de la información (manifestación, relación, llamado).

La oreja de relación:

- algunos receptores tienen la oreja de relación "tan delicada" (susceptible) que aunque la noticia no remita al aspecto de relación, se toman los mensajes de manera personal. Se pueden ofender fácilmente; cuando alguien está enojado, se sienten culpables; cuando alguien ríe, se sienten burlados (o sea, al acecho).

La oreja de manifestación de sí:

- La pregunta es: ¿qué me dice la noticia del otro. El padre llega a casa irritado, ve juguetes en el piso, y regaña a su hijo quien piensa: "debe haber tenido un mal día en el trabajo y se la agarra conmigo".

La oreja de llamado:

- Los receptores que escuchan mejor con esta oreja, están atentos a las expectativas del emisor. Por ejemplo, si alguien dice algo apenas gracioso, el receptor se reirá. Esto se les enseña a los chicos y se convierte en un comportamiento automático. Ejemplo: Una visita mira alrededor de la casa y el dueño reacciona enseguida: "¿qué buscas, un encendedor? Espera, ya te lo traigo".

Ejemplo:

Una pareja está sentada en el auto, la mujer es quien conduce:

Hombre (llamado - contenido): "¡adelante está en verde!"

Mujer (reacción - relación): "¿manejas vos o manejo yo?"

Mujer (reacción - contenido): "si, está en verde. Que bien".

Mujer (reacción - manifestación de sí): "¿estás apurado?"

Mujer (reacción - llamado): (no verbal, "acelera").

La estructura de la noticia:

Para comunicarse, el emisor tiene que codificar sus pensamientos, intenciones y conocimientos en signos perceptibles. A su vez, el receptor debe decodificar "este paquete noticioso". El resultado de la decodificación depende de las expectativas, temores y experiencias previas del receptor.

FUENTE (*): Universidad de Regensburg, Cátedra de Pedagogía II (Seminario). www.campus.uni-regensburg.de www.campus.uni-regensburg.de/material

* Ana Conde Fernández, ex-INSIDER, colaboradora de Red INSIDE y Licenciada en Comunicación Periodística de la Universidad Católica Argentina

COMUNICACIÓN MASCULINA - FEMENINA

Por Laura Dalmaso*
ldalmaso@inside.com.ar

Otro enfoque para trabajar en comunicación interna, que cada vez cobra más auge, está dado por la especial atención en los diferentes modos de comunicación de hombres y mujeres.

Antes de comenzar a discutir es importante tener en claro que la comunicación es un elemento fundamental en las relaciones. Las discusiones, en cambio, pueden tornarse en un elemento destructivo. No sólo hieren lo sentimientos de las personas sino que además perjudican los vínculos.

John Gray (1) dice al respecto: "la pauta básica para mantener una buena relación es no discutir nunca". Pero ¿cómo se logra esta premisa? Siempre que se analicen los pros y contras de una situación será posible evitar llegar al momento de

comenzar una discusión.

La clave es negociar para evitar el conflicto. Se debe procurar una comunicación respetuosa. Si se logra desarrollar una buena comunicación, resulta posible evitar discusiones sin dejar de expresar las propias opiniones, ideas y sentimientos negativos. Las discusiones podrán volverse, entonces, conversaciones de apoyo mutuo con vistas a resolver y negociar las diferencias y desacuerdos que inevitablemente surgirán en una relación laboral.

Resulta importante comprender que hombres y mujeres son muy diferentes, en consecuencia, una discusión es muy fácil de iniciar. Ambos tienen que cooperar con sus sensibilidades diferentes y no guardar resentimiento alguno.

El problema está en el modo. En la mayoría de las discusiones, una vez transcurridos cinco minutos, el eje pasa a ser el modo en que se discute y ya no la causa inicial de los desacuerdos y diferencias. Esto se debe a que no es lo que decimos lo que lastima y prolonga la discusión sino cómo lo decimos; es decir, hablar en tonos fuertes, imperativos, o, realizar movimientos gestuales autoritarios.

Pero, una vez iniciada la discusión, ¿cómo se sale de ella?. La mejor salida implica ampliar o restringir nuestro punto de vista a fin de integrar el punto de vista del otro. De todos modos, para incorporar el punto de vista del otro, es importante ser y sentirse respetado, sino, la autoestima puede verse afectada.

Premisa básica: hacen falta dos personas para discutir pero una sola para detener la discusión.

La mejor manera de interrumpir la discusión es asumir la responsabilidad de reconocer cuando un desacuerdo se está transformando en una discusión. Es recomendable hacer una pausa. Luego regresar y hablar de forma respetuosa y tranquila. Las pausas permiten relajarnos para volver a abordar nuevamente la situación conflictiva desde un lugar más equilibrado, tranquilo y respetuoso.

Para mantener una relación equilibrada es importante practicar la comunicación con creciente comprensión y respeto hacia el sexo opuesto para evitar las discusiones y las peleas.

Cuando a un hombre se lo pone en tela de juicio o en evidencia, olvida la capacidad de comunicarse respetuosamente. Así, a los ojos de una mujer, un desacuerdo puede verse como un ataque y un pedido o sugerencia como una orden. El hombre supone erróneamente que lo que perturba a la mujer es el contenido de su punto de vista cuando en realidad es el tono que él usa lo que a ella le molesta.

Las consecuencias de una discusión. Todos los sentimientos y opiniones negativas que la persona se guarda, crecen dentro y estallan de la peor manera en una discusión. A veces se los expresa en forma directa pero habitualmente surgen y son expresados a través de la expresión facial, la postura corporal y el tono de voz.

Las disculpas. Los hombres raras veces se disculpan, pues el acto de disculparse significa que uno ha hecho algo malo y se excusa por ello. Las mujeres si lo hacen, es su forma de decir "me preocupa lo que estás sintiendo". La manera más fácil que tienen los hombres de desmoronar una discusión es diciendo simplemente "lo lamento".

La estructura de las discusiones entre sexos opuestos se repite en cada caso de manera similar. La mayoría de la discusiones entre un hombre y una mujer se vuelven tensas cuando él invalida las opiniones y sentimientos de la mujer y ella le responde con mensajes desaprobatorios.

Los hombres comienzan discusiones cuando invalidan inadvertidamente las opiniones y sentimientos de las mujeres.

Las mujeres comienzan discusiones, también inadvertidamente, cuando no son directas al compartir sus sentimientos e ideas. Estos mensajes rebuscados son interpretados, muchas veces, erróneamente por los hombres.

El esquema es simple: los hombres necesitan apro-

bación de sus ideas y las mujeres reafirmación de las mismas. Cuando el hombre se siente enjuiciado reacciona a la defensiva y cuando la mujer no se siente comprendida ataca al hombre haciendo blanco en su autoestima.

Muchas veces en una relación laboral, donde no hay mucha confianza entre las partes, se termina librando una guerra fría. Es decir no hay una confrontación "en el campo de batalla" (como si ocurre en una relación sentimental) pero las partes van generando sus propias armas y entre ellos se levanta un muro de hierro que será muy difícil derribar. Las consecuencias pueden ser devastadoras para la relación quedando secuelas que serán muy difíciles de subsanar. Volviendo a la premisa del comienzo: NO DISCUTA NUNCA.

(1) JOHN GRAY. Autor del Best-Seller "Los hombres son de Marte, las mujeres son de Venus", con más de diez millones de lectores en el mundo y más de un millón en Hispanoamérica.

* Laura Dalmasso es INSIDER con formación en Comunicación Social en la Universidad de Buenos Aires.

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Distribución gratuita a más de
4.000 profesionales en 26 países.
Mayo 2008.