

---

## **La Negociación<sup>1</sup> y el Acuerdo**

### **Como arte para mejorar la convivencia humana**

Por Carlos F. Murro (\*)

Desde la aparición de *Negociemos!*, allá por comienzos del 2001, han sucedido muchas cosas en el mundo. Desde los atentados terroristas en los Estados Unidos y España, guerra en Irak, con el consiguiente cambio de los hábitos de seguridad en el planeta; a la formidable crisis sufrida en mi país, que incluyó la semana de los cinco presidentes, la salida de la convertibilidad con la devaluación de la moneda, quebrantamiento de la totalidad de los contratos existentes tanto entre ciudadanos comunes (alquileres, mutuos, etc.) como los que regían los negocios de las corporaciones y empresas argentinas. Parece mucho, ¿no?, sobre todo porque son sucesos alejados del mundo de la civilización y de la racionalidad.

¿Cuál debería ser nuestra respuesta? Más civilización, más racionalidad, ¡más **negociación y mejor convivencia!** En pocas palabras... acordar más y mejor entre todos nosotros.

Estoy convencido de ello. En lo que respecta a la realidad de mi país, mi primer libro tuvo que convivir con toda aquella crisis y, más allá del delicado momento económico que alejó a los argentinos de las librerías (¡y de tantos otros lados!) tuve la íntima convicción de que *Negociemos!* contribuiría a mejorar las relaciones de negocios y personales de la gente en un momento tan delicado. Es que soy realmente un creyente de que la negociación mejora la calidad de vida de la gente. En la medida que tengamos más acuerdos con nuestros compañeros de trabajo, nuestros amigos, familiares o vecinos, mucho mejor será nuestra existencia, ¿no?

Por eso, también, desde mis seminarios, cursos y charlas traté de difundir a la negociación como la más poderosa herramienta para la solución de conflictos en forma civilizada. Una herramienta destinada a generarnos paz. En un momento en donde el conflicto nos estaba consumiendo, alteraba nuestra vida familiar, desestabilizaba nuestra vida laboral y personal... no podía existir mejor respuesta que administrar nuestra difícil actualidad mediante mecanismos pacíficos y racionales. Haciendo esa tarea, construyendo escenarios donde pudiéramos debatir nuestros hábitos de administración de conflictos, desde lo personal y profesional, me sentí realmente bien: era obvio que lo que pudiéramos estar haciendo mi equipo de Proyecto *Negociemos!* y yo para difundir el arte y las habilidades de resolver nuestros problemas en armonía, era positivo en medio de tanta inestabilidad en nuestra convivencia como argentinos.

Debo admitir que fue un pensamiento compartido: contrariamente a lo que imaginaba, la gente y las empresas buscaron conocer más y más acerca del mundo de la negociación: desde el lado de los ciudadanos comunes porque la realidad los había colocado de cara a la angustia. La crisis con la que tuvimos que vivir -en una forzada compañía- sin poseer, en la mayoría de los casos, más herramientas que la paciencia y la templanza para hacerle frente. La gente se sintió en una pelea desigual y a mí me quedó la idea de que la negociación podía robustecernos. Nada más había que exprimirla más, había que explorar nuevos resultados y encontrar un buen momento para difundirlos.

Claro que no era el momento ideal para pensar con tranquilidad ni encarar nuevos proyectos: diariamente convivíamos con la incertidumbre de qué ocurriría con el contrato de alquiler de nuestro hogar, sin siquiera saber en qué moneda pagar; caíamos en razón de que en nuestra escribanía de confianza habíamos prestado dólares (los ahorros de nuestra vida) y nos querían devolver pesos. Haber tenido la enorme ingenuidad de hacer un plazo fijo en instituciones bancarias de mucho prestigio o simplemente haber depositado nuestro dinero en una simple caja de ahorro y, de golpe, quedar al borde del abismo.

---

<sup>1</sup> Muchas veces le asignamos al concepto negociar un significado puramente comercial, del mundo de los negocios o de las relaciones internacionales. En verdad negociación es un término muchísimo más amplio pues estamos negociando todo el tiempo, todo tipo de temas y con todo el mundo (amigos, familiares, compañeros de trabajo). En este sentido será tratado en toda esta obra.

Pero, que el árbol no nos aleje de apreciar el bosque: nunca dejé de sospechar que, en medio de ese pandemium, adquirir habilidades de negociación ayudaría a mejorar nuestra relación con el mundo cuando el mundo sólo nos mostraba, como en ese momento, el rostro de la guerra, la intolerancia y la desesperanza.

¡Y qué decir de nuestras empresas!

Todos los acuerdos, todos los contratos con los que nutrían su actividad de negocios, de un día para otro, se encontraron quebrados cuando no ultrajados por la vulneración profunda de toda seguridad jurídica.

Haciendo camino al andar (y en esto no se diferenciaron mayormente grandes corporaciones de PyMes o empresas familiares), nuestras compañías empezaron a recomponerse y cuando más avanzaban en ese terreno, más necesitaban de la negociación: ¿Cómo negocio con mi casa central cuando ni siquiera comprenden qué infierno ha pasado en Argentina? ¿Cómo discuto las nuevas reglas de juego con mis pares o colaboradores? ¿Cómo negocio la reconstrucción de una relación comercial que, se suponía, iba a avanzar sin problemas?. Cuando renegocio un contrato, ¿aplico las mismas artes y los mismos actores que cuando lo construimos?

Entre el caos, nos dimos cuenta que nuestras ideas sobre la negociación y la aplicación de la misma en el campo de los negocios, eran no sólo un bálsamo en caso de rupturas o quebrantamientos de relaciones comerciales de años, sino -y en la mayoría de los casos- la solución confiable y pacífica que requería el mundo de los negocios para seguir prosperando.

Es que más allá de los resultados que pudimos ir obteniendo cada uno de nosotros en la salida de una crisis profunda, más allá de la buena o deficiente administración que haya realizado el mundo empresario para manejar su crisis, **nos dimos cuenta de que hubo una víctima evidente: la convivencia humana.**

Repasemos un poco. Mientras renegociábamos la cuota del colegio de nuestros hijos, nuestra mujer estaba a punto de ser despedida de su empleo, mi depósito en dólares había quedado “acorralado” y mi nuevo proyecto de distribución de insumos de computación quedó borrado de un plumazo por la devaluación. **¿Les parece que las relaciones humanas existentes en medio de todo eso (amistosas, familiares, laborales) no se vieron resentidas?** Desde luego que sí, si ahora cuando lee estas líneas, usted se está acordando de su propia historia.

En la empresa la situación no era diferente: mientras tratábamos de realizar nuestro aporte para que la misma siguiera subsistiendo, con desesperación, tratábamos de explicar a nuestro reporte de Nueva York que el gobierno había devaluado y que no teníamos más el contrato del millón de dólares (ahora lo teníamos “del millón de pesos” y con poca expectativa de vida), al tiempo que luchábamos para mantener nuestra cadena de pagos pensando que el inquilino hacía ya tres meses que no nos abonaba y que mi marido había sido despedido, y... ¿No trasladé toda esa tensión, todo ese disgusto a la convivencia obligada con mis jefes, asesores y compañeros de trabajo? ¿Ellos no me la trasladaron a mí? ¿Cuántas veces nos habremos destrutado? ¿Nos habremos equivocado en lo que concierne al manejo eficaz de nuestras cuentas o negocios? ¡Claro! ¡Por supuesto que sí! Pero... de igual modo teníamos que seguir trabajando. Sea como sea. La pregunta es si esas circunstancias -y sus resultados- pueden ser mejorados.

Bueno, desde luego me hice esa pregunta cuando en mi trabajo profesional tuve que observar las difíciles alternativas que se sucedían al administrar un negocio o un episodio normal de la vida cotidiana bajo la presión de la crisis o de vínculos laborales que convivían con circunstancias anormales. Desafortunadamente tuve la posibilidad de darme cuenta cuánto mal le hace la presión, la crisis, los condicionamientos a nuestras negociaciones por simples que sean. Al trato que nos brindamos recíprocamente con nuestros compañeros de trabajo. A la organización de las empresas. A cómo miran -empleados, colaboradores y jefes-, la realidad que les toca vivir. Es que nuestra normal convivencia con “el resto del mundo” se encuentra afectada y cuando esto sucede “no somos nosotros mismos”. Por eso lo mejor es ampliar los marcos que posibiliten los acuerdos con los demás y neutralizar los territorios de disputa en donde quiera que nos movamos.

***Afortunadamente salimos como pudimos -y bastante bien- de toda aquella crisis. Ahora esperamos tiempos mejores.*** El empuje positivo que genera una sociedad en marcha, con familias llenas de buenas expectativas y empresas con proyectos de negocios hace que debamos estar muy concentrados. Ahora la buena convivencia no es amenazada por la crisis sino por la presión de la competencia y el afán de progreso. Todo muy normal. Pero no siempre estaremos de buen humor en el trabajo, no siempre trataremos bien a la gente ni seremos bien tratados, no todos los días llegaremos a casa con ganas de jugar con nuestros hijos. Entonces, a estar alertas y a no arruinar nuestros dos principales mundos y el vínculo entre ellos. Hablo de la familia y el trabajo. ¿Qué puede ocurrir entre ellos? Cuando estamos muy ocupados, nuestra familia suele reaccionar negativamente -a veces con toda razón- ante la dedicación al trabajo a tiempo completo (“full life”). A su vez esta presión y requerimientos familiares nos condicionan llenándonos de estrés y culpa, lo que puede afectarnos en el desempeño dentro de la empresa. Y hay un tercer elemento en discordia: nosotros, de este modo, representamos un recurso humano valioso pero lleno de problemas familiares y laborales que se encuentra rindiendo por debajo de sus capacidades, nos sentimos -y nos hacen sentir- “devaluados”, con lo que se le resta un valor no sólo a la familia y a la empresa sino a la sociedad en su conjunto.

Con la intención de mejorar la administración de estos problemas, comencé a investigar nuevas reglas, nuevos caminos, nuevas habilidades para ser aplicadas al mejoramiento de la convivencia humana y, de esa forma, mejorar nuestra calidad de vida personal y laboral. Muchos de esos conocimientos los tomé en su estado puro y a tantos otros los sometí a mi impronta y experiencia, haciéndolos competir duramente con la realidad porque, en este sentido, sigo pensando que no hay nada más inútil que una herramienta que no se pueda usar con facilidad.

Los interrogantes que me estimularon a escribir esta nueva obra fueron algunos como ***¿qué puede hacer la negociación por nosotros, cuando estamos en estas circunstancias? ¿En qué puede ayudarnos cuando, aún en épocas de bonanza y tranquilidad, debemos conservar la armonía con todo nuestro entorno familiar y laboral? ¿Cómo podemos mejorar nuestra interacción con los demás cuando tenemos que movernos en ambientes complejos? ¿Cómo podemos crear un clima que nos permita acordar con la gente en vez de disputar?*** El resultado se encuentra a la vista de ustedes y, de verdad, espero les sea útil.

Para ello tomé enseñanzas de lugares muy diferentes y hasta, a veces, opuestos. Así transité por el mundo de la teoría de la comunicación, de la convivencia familiar, a veces tan emparentado con la empresa; fui especialmente curioso respecto a estudios relativos a las organizaciones, me interesé por la psicología aplicable a estos temas específicos y, por supuesto, me nutrí (y mucho) del propio mundo de la negociación. No vacilé en familiarizarme con cuanto conocimiento consideré que pudiera contribuir a este fin y traté de simplificarlo con la ambición de que cada uno de ustedes pueda aplicarlo de inmediato. Y, fundamentalmente, toda mi experiencia en el asesoramiento de empresas y capacitación. ***Esa que solamente se puede tener cuando se conoce los problemas en vivo y en directo.***

Por eso, tal vez algo prejuicioso, me adelanto a pensar que algunos especialistas en esas materias puedan observar el modo en que utilizo preceptos específicos de otras ciencias en un campo diferente o con un lenguaje distinto, hasta con una finalidad diferente. Pues bien, sería fantástico que lo hagan. Me parece que el debate será muy positivo. ¿Para quién? Para todos ustedes... en definitiva a los que está dirigida esta obra. Dado que es cada vez más difícil estar en armonía con todo lo que nos circunda, familia, amigos, trabajo, etc. todo lo que se pueda brindar para ayudarnos en esa tarea será de mucha utilidad en nuestra vida diaria.

***¿Cuál es entonces el objetivo de este libro?:***

***Mejorar nuestra convivencia con los demás, especialmente dentro de la familia, la oficina y la empresa. Ayudar a generar climas propicios a los acuerdos.***

**¿A quién se encuentra dirigida la obra?**

***He tratado de que el contenido de este libro abarque un segmento muy amplio de nuestras vidas pues transita desde nuestras relaciones personales y familiares hasta las relaciones humanas dentro del trabajo.***

Es que en la vida moderna, donde las exigencias son crecientes, es obvio que los mundos del trabajo y de la familia ocupan prácticamente todo nuestro tiempo y los aspectos que mejoran o empeoran en alguno de ellos influyen decididamente en el otro. ¿Qué duda cabe de que, en algunos casos, pasamos más tiempo con los compañeros de oficina que con nuestra familia? ¿Qué duda cabe que cuando estamos mal en casa es imposible sentirnos bien en el trabajo?

***Para eso vamos a mejorar nuestras comunicaciones con los demás y adquirir conocimientos para manejar nuestras conversaciones y reuniones difíciles, ya sean familiares o empresariales.*** Respecto de este último ámbito, analizaremos cuidadosamente todos los elementos que lo integran para comprender adecuadamente el proceso de convivencia con jefes, compañeros de trabajo, asesores y colegas. Veremos de tener cuidado de que nuestra carrera y la competencia que es propia de la actividad empresarial no influya negativamente en la armonía dentro del trabajo y la familia. Nos detendremos especialmente en la figura del jefe -o alto ejecutivo de cualquier compañía- para colaborar en un diseño de jefatura que sea respetuoso de su propia misión, la dignidad del empleado y los objetivos de la empresa. Evaluaremos las características y estilos de trabajo de quienes pueden componer la planta de cualquier oficina para conocer sus virtudes y defectos, además de sugerir -de acuerdo a los rasgos de su personalidad "laboral"- dónde pueden (o podemos) sentirnos más cómodos y útiles a la empresa. En ese sentido, la vocación de cada uno de nosotros -como la vocación de poder, de logros o de burocracia por ejemplo-, pueden ser determinantes para buscar "nuestro lugar en el mundo" dentro de la compañía donde trabajemos. Una vez que tengamos en claro aquellos aspectos, nos detendremos sobre los conflictos más comunes, ya sea para morigerar sus malos efectos como para mejorar su administración. Y en todo este tratamiento nunca olvidaremos la vinculación y la mutua influencia que pueda existir entre la vida del trabajo y la familia de los integrantes de la empresa.

**¿Cómo lo hago?**

***Mi propuesta es brindarles herramientas para que puedan desenvolverse mejor en todos los ámbitos donde deban relacionarse con gente. Y no de un modo complejo y dogmático sino, más bien, de un modo sencillo para que les puedan resultar prácticas, simples y efectivas al enfrentar sus problemas diarios.***

**¿Busca el libro un nuevo desafío?**

Claro, pues deseo que la negociación logre un nuevo objetivo: operar sobre las relaciones humanas para ***mejorar nuestra calidad de vida, desde el respeto a todos y cuidando -muy especialmente- nuestra propia integridad.*** Por eso le doy aquí una impronta mucho más humana, informal y simple para que la podamos aplicar y tenerla presente en cuanta relación humana poseamos.

***Entonces el desafío es tener a mano todas las herramientas y sugerencias de este libro para aplicarlas ni bien las necesitamos en la familia y, especialmente frente a dificultades en las relaciones humanas dentro de la empresa, en la oficina y en el trabajo. Para cuidar de no lastimar a nadie y preservarnos frente al mal trato de los demás. La motivación fundamental de este libro es ayudar ante los problemas de convivencia y comunicación.***

**¿Es una continuación de mi obra anterior "Negociemos!"?**

En cierto sentido sí, pues ambos presentan herramientas y habilidades para todos aquellos que las necesiten para administrar sus conflictos o cuando intenten mejorar su calidad de vida. En el caso de este libro, trato de brindarles aportes para que mejoren sus conversaciones difíciles, sus reuniones más complicadas y toda una serie de conocimientos para que puedan manejar mucho mejor sus negociaciones dentro del trabajo y la oficina (que, dentro de la vida moderna, es donde pasamos el mayor tiempo). **Pero para leer este libro no es en absoluto imprescindible haber leído el primero.** Siempre que exista una razón de importancia, simplemente remitiré a alguna parte específica de aquél pero, tiene el presente, un valor totalmente autónomo.

(Breve extracto del Capítulo DOS: “LA CONVIVENCIA DENTRO DE LA EMPRESA, EL TRABAJO Y LA OFICINA”)

### CONVIVENCIA

Agustín, cuando llegó a su casa luego de un extenuante día de trabajo, le contó a su mujer:  
*“Realmente me siento totalmente frustrado y decepcionado. Siento que no puedo manejar mi relación con Martín. Se acerca a mí con un doble discurso, mientras fuera de la oficina se muestra amable y con actitudes de un buen amigo, dentro de la oficina y fundamentalmente delante de nuestros jefes es hostil y desconsiderado. Ni siquiera repara en que soy un par”*  
(Agustín L. a María, su mujer. De la crónica diaria en la oficina)

El tema de la convivencia es, tal vez, una de las características más importantes del mundo laboral y empresario por la influencia que ejerce sobre todos nuestros vínculos. Veámoslo de este modo: con la mayoría de la gente con la que nos relacionamos en la vida vamos a tener docenas de oportunidades de enojarnos, pelearnos o tener roces o las ganas de tenerlos. Pero **luego de todos esos “encontronazos” cada uno se va a su casa**<sup>2</sup>. O sea que, por ejemplo, en cualquier relación de negocios podemos debatir, discutir, enojarnos pero agotada la reunión cada uno se dará la mano y al otro día no tendrá la obligación de verse nuevamente cara a cara.

Por el contrario, en la oficina, en el trabajo, deberemos seguir frente a frente y eso será un grave condicionante de la relación laboral en cuestión, pues si somos muy competitivos o inflexibles en la defensa de nuestros intereses o ideas muy probablemente estaremos, al mismo tiempo, **deteriorando una relación con la que deberemos lidiar durante meses y años**. Si, en cambio, somos extremadamente blandos con nuestros compañeros porque deseamos priorizar un buen vínculo laboral, evadiendo disputas desgastantes, tratando de adecuar nuestro estilo y nuestro modo de ser con el único objetivo de no entrar en problemas con nadie, **podremos ser tomados por sumisos o demasiado livianos**.

Lo cierto es que, sin perjuicio de mi forma de ser, poseer buenos vínculos laborales es extremadamente importante pero **¿qué es tener buenos vínculos laborales?** A mi criterio difiere de tener “una buena relación” como si estuviésemos hablando aquí de una amistad o algo semejante.

Me explico: cuando tenemos una amistad se construye una relación porque la queremos y porque elegimos tenerla. Va de suyo que los objetivos de una amistad pura nunca van a ser estrictamente pecuniarios o materiales. Va a ser una relación poco especulativa. Distinto es el caso del trabajo donde debemos tener muy en claro **para qué estamos**. Y estamos por nuestro salario, para desarrollarnos moral y profesionalmente, para servir a la empresa y para avanzar en la vida. Entonces deberemos colocar todos estos aspectos dentro de nuestro proceso de toma de decisiones para ser conjugados con la relación humana que deba establecerse en la oficina. De esta conjugación surgirá la calidad, el tipo de esa relación. *Su naturaleza*.

Ese será el vínculo laboral. Y debemos tratar de crear **el que nos convenga a nosotros y a la empresa. El que sea, en términos relativos, más productivo para mí y para la estrategia de negocios de la empresa**.

O sea que el vínculo laboral viene a ser una suerte de ecuación como ésta:

**La relación con el compañero (+ o -) calidad; (-) los riesgos;**  
**(%) la estrategia de negocios de la empresa.**

Puedo explicar la ecuación del siguiente modo: Sumaré calidad a la relación con mi compañero si es positiva a mis objetivos, le restaré atención y generosidad si se opone a los mismos. Quiere decir que esa relación puede quedar devaluada si conspira contra mis objetivos o jerarquizada si es consecuente con ellos pues multiplicaré mis esfuerzos para alejarme o acercarme a mis compañeros de acuerdo a lo que laboralmente me convenga. A las conclusiones que surgen, deberé restarle los riesgos propios que deberé afrontar y determinar cuán debilitado (o no) puedo llegar a quedar. Y todo “conjugado” por los

<sup>2</sup> La excepción será nuestra familia íntima.

objetivos de la empresa en el sentido que tengo que alinear mis conductas a este fin, si no quiero afrontar desagradables consecuencias. **Este ejercicio definiría una relación de oficina pragmática,** adecuada a objetivos eminentemente profesionales. Aún así, suena duro, ¿no? Lo que ocurre es que puede costarnos pensar de este modo si confundimos el mundo del trabajo con otro tipo de relaciones humanas como la amistad. Yo, más bien, opino que se trata de dos cosas diferentes y opto por hablar mis ideas con franqueza.

Y eso significará determinar el vínculo laboral desde un lugar completamente diferente al que nos une con nuestros amigos: en el trabajo debo calificar mis conductas como convenientes o inconvenientes y no como de buenos o malos amigos. Porque en el mundo del trabajo y de los negocios los ingredientes son otros. No se encuentran privilegiados los afectos y los sentimientos. Entonces un vínculo laboral no será positivo de acuerdo a si me “llevo de maravillas” con mi compañero de trabajo y no será malo “cuando no nos podemos ni ver”: simplemente **será bueno cuando tengamos el tipo de relación adecuada para el momento y la circunstancia laboral que estamos viviendo.** Quiero decir que, a veces, podré tener con un compañero poco o nada de diálogo, o tener profundas diferencias o roces con un colega que lo único que hace es faltarme el respeto o buscar la oportunidad para atacarme, y podré decir que, con ese agente, tengo una mala relación pero un buen vínculo laboral por la simple razón **de que es el que cabe tener con un competidor de esas características.** Y esto, por supuesto, sin olvidar nunca la ética, la dignidad y las formas correctas de tratamiento humano dentro de la empresa. Estoy, desde ya, absolutamente en contra de cualquier mala práctica. Entonces, **como regla general de convivencia laboral tengo que tener en cuenta el vínculo que voy a construir y no la relación humana en los términos de una amistad porque estoy operando con ingredientes, fines y valores absolutamente distintos.**

Por confundir, Agustín se siente frustrado y decepcionado, porque no está encontrando el modo de administrar su relación con Martín -”actitudes de buen amigo” llega a decir- que, en definitiva, no es más que un competidor duro y, en este caso, falto de ética. Porque Martín busca confundir con el doble discurso. Si Agustín lograra aplicar la ecuación de vínculo laboral, el modo de acercarse a Martín variaría substancialmente y el nuevo vínculo revertiría completamente su estado de ánimo, porque ahora tendría una relación sincera y adecuada a la realidad de los objetivos de uno y otro.

En este sentido me apresuro a destacar que de ningún modo estoy en desacuerdo con la amistad dentro del trabajo porque si existe de verdad, la mayoría de los ingredientes y valores de los que hablamos se van a ver opacados o relegados por la misma, encontrando rápidamente puntos de encuentros y de administración de objetivos acordes a la relación (de amistad) que tengo con mi compañero. Tampoco sugiero tener una mala relación, aún con nuestros “adversarios” laborales. **Siempre debemos tender a la mejor calidad de relación posible dentro de los objetivos que poseamos.**

Y un factor muy importante que debemos tener en cuenta: **la convivencia en sí misma.** Porque más allá de la ecuación -pero como un importante antecedente que nos ayudará a hacer bien los cálculos- el conocimiento de nuestros compañeros de trabajo nos generará una gran ventaja. Porque la convivencia trae aparejada información. O sea vamos a conocer muy bien a las personas que nos acompañarán en nuestra vida en la oficina, lo cual es muy importante para modelar la forma en que iremos construyendo nuestro vínculo con ellos.

Lo digo más sencillo y directo: nuestros compañeros de oficina, a partir del trato diario que tenemos con ellos, serán para nosotros más previsibles. Así podremos ser duros e inflexibles cada vez que necesitemos, por ejemplo, **imponernos,** pero solamente con aquellos cuyo carácter y personalidad van a soportar un trato de ese estilo sin que estalle en la oficina la tercera guerra mundial. Para aquellos más susceptibles o con mayor temperamento tendremos reservado un estilo no menos efectivo pero mucho más sutil, digamos más prudente. Y hablando de prudencia y de inteligencia, sabremos ser condescendientes, flexibles y generosos cuando necesitemos **evadir o ceder** si no fuese el tiempo para medir fuerzas y, lógicamente, que de esta actitud no surja el riesgo de quedar desjerarquizados o degradados por gente que, como sabemos, tiende a pensar que somos poco menos que tontos cuando obramos colaborativamente. Y este timing nos lo da, justamente, la previsibilidad que deviene del conocimiento de las personas.

Entonces, ***modelemos nuestro modo de tratar al otro de acuerdo a lo que nos dicte nuestra ecuación de vínculo laboral y al conocimiento previo que tengamos de cada uno de ellos.***

### SINTONIZANDO RADIO PASILLO

Un tema que estará relacionado al de la convivencia es el del mundo de los *chismes* o el famoso “radio pasillo” laboral. Y se vincula a la convivencia porque su existencia puede influir sobre el clima laboral. Es más, muchas veces se ha señalado a este particular mundo de los “dimes y diretes” como culpable de las malas relaciones en la oficina. En ese contexto, el “corre, ve, y dile”, ese pernicioso agente del rumor y del doble discurso, es indicado como uno de los fuertes enemigos de la buena convivencia dentro de la empresa.

Esos conceptos no parecen estar equivocados, lo que ocurre es que se trata de una realidad que no podemos soslayar. Quien afirme que en su trabajo no existen los chismes se está quedando afuera de algo muy importante. Porque la primera mala noticia que tengo para darles es que SÍ existen; y la segunda mala noticia es que ese “radio pasillo” consiste en todo un mundo de información que no será en todos los casos ni preciso ni veraz pero del cual **no estamos siendo participados**. Y este desconocimiento me traerá importantes consecuencias, ya sea jefe o empleado:

- No podré nutrirme del contenido del radio pasillo por lo que voy a carecer de información útil para administrar mis vínculos laborales,
- Voy a ser ajeno a una realidad y, por tanto, no podré maniobrar sobre ella (para modificarla, revisarla, redireccionarla o defenderme),
- Si radio pasillo es un dial que nunca puedo escuchar significará que mis compañeros no confían en mí en lo absoluto y, sea jefe o par, deberé atender esa señal como un alerta que pone en riesgo mis vínculos laborales.
- Y si no puedo sintonizar radio pasillo es porque **no tengo la radio** (el locutor o vocero) o porque nadie me dijo **cuál es el dial**. Así las cosas debo localizar rápidamente al locutor, establecer un buen vínculo de confianza con él (¡luego de lo cual estará encantado de hacer su trabajo!) o bien identificar muy bien las “antenas repetidoras” que existan en la oficina para que me ayuden a captar la “onda de frecuencia”.

**No fomento, desde aquí, que todos sintonicemos radio pasillo como el dial preferido de nuestra programación.** Sin embargo insisto en que, en el trabajo, es una de las señales más buscadas y escuchadas. Nada para avergonzarse o acomplejarse, sobre todo teniendo en cuenta que la comunicación es el fluido vital de cualquier organización. Dado que tendremos diversos canales para transmitir información (desde los formales como los memorandums, dictámenes, e-mails, etc. como los informales, dentro de los cuales, encontraremos “radio pasillo”), es obvio darse cuenta que simplemente **se trata de un medio de información más.**

Por esa razón debemos bucear en ella por información: muchas veces encontraremos la razón y los motivos de muchas conductas dentro del trabajo, desde las llegadas tarde hasta las caras demacradas o la baja productividad laboral. Y tantas otras veces esa información nos ayudará a tender un puente con nuestros compañeros de trabajo, para ayudarlos y para comprenderlos. Otras, para resolver mejor nuestras internas de poder.

Y no sólo podremos establecer puentes, sino que también podremos entender la propia realidad de nuestra oficina, la esencia de determinadas decisiones que, por sí mismas, aparecen sin sentido o sumamente injustas. Siempre recuerdo, en ese sentido, cuando en una de mis clases donde estábamos trabajando acerca de los conflictos en la empresa, interrogué a uno de los participantes del seminario sobre el organigrama laboral existente en su compañía (tratábamos de encontrar en él fuentes de conflicto). Para mi sorpresa el alumno me cambia pregunta por pregunta y me dice: *¿A cuál organigrama se refiere, al formal, al real o al sexual?*

Y es que, más allá de lo simpático de la situación (todos estallaron en carcajadas), la pregunta revelaba una interesante realidad: la formalidad de las estructuras de organización siempre se hallan gobernadas por factores que, siempre, circulan por radio pasillo. Y quien manda o quien cumple muchas veces se encuentra determinado más por cuestiones de alcoba que por un organigrama que solamente explica, desde las formas, cómo queremos presentar nuestra empresa al Directorio o a los accionistas.

Entonces, ***nunca deje de sintonizar radio pasillo. Siempre le dará la última información.***

***Asimismo, nunca le crea del todo. Radio pasillo se nutre de fuentes de muy dudosa reputación.***<sup>3</sup>

Hasta aquí hemos sintonizado “radio pasillo” como simple escuchas con el objeto de no quedarnos afuera de información que, chequeada y confirmada, puede ser de gran valor. **Sin embargo otro tema es cuando nosotros mismos somos noticia en “radio pasillo”.**

Algún día, desprevenidamente, nos enteramos que aquello que no deseábamos que se sepa o esa noticia reservada para nuestros íntimos, se encuentra circulando por los altoparlantes de toda la oficina. Es el momento en que nos maldecimos por haber sido indiscretos, por haber defraudado la confianza de alguien o por haber pecado de ingenuos cuando dijimos lo que no debíamos, seguido por el nunca eficiente *“pero, por favor, no se lo cuentes a nadie”*. Sepamos que por más reservada que sea la persona a la que le comunicamos algo, por más discreto que sea el ámbito, **cuando transmitimos una información a otra persona ya dejamos de ser los dueños exclusivos de la misma** y a partir de ese preciso momento cualquier cosa puede pasar. ¿Valdrá la pena correr el riesgo de que “radio pasillo” este anunciando “el secreto” a los cinco minutos de confiárselo a alguien?

Entonces, ***cuando tengamos noticias o información de tono privado o confidencial, debemos vencer la ansiedad y tratar de que permanezca en nuestro ámbito exclusivo, al menos hasta el momento que corresponda. Nunca mejor dicha la siguiente frase “somos dueños de nuestro silencio y esclavos de nuestras palabras”***<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Es que radio pasillo tiene, a veces, muy mala telefonía. O sea hay demasiados “teléfonos descompuestos” (los que veíamos en “Ruidos”), que van transmitiendo información que en un comienzo puede ser real pero a la cual se le van adhiriendo innumerable cantidad de tergiversaciones, exageraciones, falsedades o especulaciones. Cuando finalmente termina en nuestros oídos, no tenemos otra cosa que una gran mentira. Tengamos cuidado y separemos, siempre, la paja del trigo. Y cuidado con nuestras organizaciones familiares o empresariales: si para la toma de sus decisiones se nutren, en su mayor parte, de información de esta naturaleza el **resultado será una familia o una empresa desorientada y enferma.**

<sup>4</sup> Es obvio que no aliento la formación de “válvulas de retención” de información que puedan dañar a las organizaciones, pues aquí me estoy refiriendo a noticias o información que son personales, privadas o confidenciales exclusivamente.

*Extracto de la obra “Acordemos!” 2005. “Obra protegida por la ley de derechos de autor. Los derechos de edición y reproducción pertenecen con exclusividad a la Editorial Del Nuevo Extremo”.*