Universidad de Navarra

FHN-265
0-494-014

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Las relaciones interpersonales en el trabajo

El trabajo en la organización se desarrolla siempre en un marco de relaciones interpersonales. Uno de los avances más relevantes que se han producido en el conocimiento del trabajo son los estudios realizados por un equipo de profesores de Harvard en la planta Hawthorne de General Electric en los años veinte. Estos estudios revelaron la importancia que tienen las relaciones humanas en el rendimiento de los trabajadores y dieron lugar a todo un nuevo enfoque de la dirección: el llamado movimiento de las relaciones humanas.

Más recientemente, varios estudios sobre el trabajo de los directivos han puesto de manifiesto que dicho trabajo se desenvuelve en gran parte en un marco de relaciones interpersonales. Según Mintzberg[1], el directivo invierte más del 70% de su tiempo interaccionando con los demás: superiores, iguales y subordinados. Por otro lado, Kotter ha puesto de manifiesto que la eficacia de un directivo depende en gran parte del desarrollo de una red de relaciones interpersonales[2]. Estas relaciones son la base de su influencia. El directivo depende de muchas otras personas –superiores, iguales y subordinados– para conseguir los resultados que se esperan de él.

Do Not Copy or Post

[1] Mintzberg, Henry, «The nature of managerial work», Harper and Row, San Francisco, 1973, pág. 38.

[2] Kotter, John, «The general managers», The Free Press, Nueva York, 1982.

Caso preparado por el Profesor José Mª Rodríguez, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Diciembre de 1993.

Copyright © 1993, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, diríjase a IESE PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Las relaciones de trabajo son una clase de relación interpersonal. Por esta razón, un primer paso para avanzar en el conocimiento de las relaciones de trabajo es analizar el dinamismo y las dimensiones de una relación interpersonal.

Una primera precisión a hacer es que analizaremos el dinamismo y las dimensiones de una relación interpersonal *madura*, en el sentido de *desarrollada*.

Las dimensiones de una relación interpersonal

Gabarro ha hecho un excelente resumen de las dimensiones que caracterizan una relación interpersonal[3].

1. *Apertura y revelación de uno mismo:* en los primeros contactos, revelamos aspectos «seguros» de nosotros mismos, tales como los estudios realizados, la profesión, las aficiones, el lugar de trabajo, etc. A medida que progresa la relación, revelamos aspectos más íntimos. Relacionarse, es intimar.

2. *Conocimiento del otro:* al principio sólo conocemos aspectos superficiales y, a medida que se desarrolla la relación, tenemos acceso a aspectos relativamente más profundos, tales como las aspiraciones, el estilo, las inquietudes del otro, etc.

3. *Predecibilidad de las reacciones y de las respuestas del otro*. Esta dimensión es consecuencia de las anteriores. A medida que conocemos a una persona, se nos vuelve más predecible sobre cómo va reaccionar a diversas circunstancias. Esto es especialmente patente en las relaciones muy íntimas.

4. *Singularidad de la interacción:* al principio, los intercambios son muy estereotipados. A medida que la relación madura, los intercambios se vuelven especiales y vienen marcados por las reglas de juego desarrolladas entre las partes.

5. *Modalidad múltiple de la comunicación:* al principio, la comunicación es básicamente verbal. Cuando la relación se desarrolla, con pocas palabras se entienden y se recurre al lenguaje no verbal, de modo que una mirada o un gesto bastan.

6. *Capacidad de conflicto y de valoración:* inicialmente se evitan las discrepancias. Cuando la relación madura, se legitima la expresión de desacuerdos y la formulación de juicios críticos.

7. *Espontaneidad de los intercambios:* al principio, las partes se comportan de un modo muy «formal». A medida que la relación madura, se reducen las precauciones sociales y florece la espontaneidad.

[3] Gabarro, John, «The development of working relationships», en *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1987.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

8. *Sincronización:* se va paso a paso inicialmente, calculando cada movimiento; luego se mueven como «buenos bailarines», acompasadamente.

9. *Eficiencia de la comunicación:* cuando la relación madura, no hacen falta muchas explicaciones, sino que con pocas palabras bastan.

10. *Compromiso mutuo:* al principio, sólo importa el aspecto instrumental de la otra persona, luego, su bienestar.

Las fases del proceso de desarrollo de una relación interpersonal

La descripción que acabamos de hacer de las dimensiones de una relación interpersonal pone de manifiesto que ésta se desarrolla en la medida que crece en calidad y en intensidad. Si observamos una relación interpersonal desde su nacimiento hasta su madurez, podremos distinguir vagamente en ella varias fases:

I. *Selección:* a partir de una situación de proximidad social (por ejemplo, la que se da en una boda, una convención, un congreso, una reunión de propietarios, un programa de formación, el lugar de trabajo, etc.) la persona elige a otra en función de determinados atributos externos, tales como la edad, el vestido, los rasgos físicos, el gesto, las primeras palabras en una presentación formal, etc.

II. *Exploración-negociación:* en función de la información obtenida de la fase anterior, cuando ésta es prometedora, la persona explora las «posibilidades» que le ofrece la relación con la otra persona, realiza avances en las dimensiones descritas anteriormente –avances regulados por las reacciones de la otra persona– y negocia tácitamente los términos de la relación.

III. *Compromiso:* si los intercambios producidos entre las personas resultan mutuamente satisfactorios, ambas pueden decidir, tácitamente, mantener la relación. Los términos del compromiso abarcan todas las posibilidades imaginables. Entre estudiantes jóvenes pueden consistir en el intercambio de apuntes, en sentarse juntos en clase, en reunirse los sábados, etc. Entre un hombre y una mujer puede ser un romance o una buena amistad. Entre personas de la misma profesión puede consistir en una colaboración regular, etc. Entre compañeros de trabajo puede traducirse en compartir la mesa en el comedor o en tomar café juntos, etc.

IV. *Institucionalización:* un paso más allá del compromiso puede ser la institucionalización de la relación, ya sea de un modo simbólico (algunos de los ejemplos puestos anteriormente, como el de sentarse habitualmente en la misma mesa, pueden cumplir esta función), ya sea de un modo formal: a través del matrimonio entre el hombre y la mujer, a través de un contrato de sociedad entre profesionales, etc.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post