

LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA CREACIÓN DE CONDICIONES QUE FAVORECEN LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN

MSc. Ana María Pérez Mora

Escuela Provincial del Partido, Holguín

“La esencia humana no es algo abstracto inherente a cada individuo. Es en su realidad el conjunto de las relaciones sociales” (C. Marx y F. Engels, O E, T 1, p. 9)

País: Cuba

RESUMEN

Se abordan las relaciones interpersonales y creación de condiciones que favorecen la actividad de dirección teniendo en cuenta que por medio de esas relaciones interpersonales se produce la interacción social, creadora de las condiciones para la realización de la actividad fundamental de cada organismo o institución

PALABRAS CLAVE: RELACIONES INTERPERSONALES; DIRECCIÓN.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para que los dirigentes alcancen éxito en la actividad que dirigen no es suficiente que conozcan los conceptos y premisas teóricas. A estos elementos hay que agregar otros atributos como son las habilidades propias de cada individuo, sus métodos y estilo de trabajo. Teniendo en cuenta la realidad e ideas planteadas por Borrego, O., (2009), se considera que en el universo de la dirección se presta mayor atención a los recursos materiales que a las

personas. Lo atribuible a los recursos humanos muchas veces es considerado un gasto y no una inversión.

Dentro de este marco se observa una tendencia a ignorar el valor de las relaciones interpersonales en la labor de dirección, en función del logro del objeto social de cada institución u organismo. Hoy día los investigadores del tema de dirección coinciden en reconocer la importancia de las relaciones interpersonales para esta actividad.

Para que los dirigentes interesados en mejorar las relaciones interpersonales en los niveles de relación dirigente- dirigente, dirigente- dirigidos y dirigidos- dirigidos, se hace una revisión de literatura filosófica, psicológica y de dirección de diferentes épocas, con el objetivo de aportar elementos teóricos conceptuales y recomendaciones valiosas, que contribuyan a elevar su preparación y facilitarles la creación de condiciones que propicien la actividad de dirección.

La psicología no sólo estudia los procesos psicológicos aislados, sus rasgos, desde el punto de vista teórico; sino cómo se particularizan estos en cada hombre portador de esos procesos, convirtiéndose así en elementos caracterizadores de su personalidad.

De este planteamiento se desprende la necesidad de comprender qué es la personalidad. En este trabajo se la definición que de ella hace Rudik, P., (1990), porque aunque es un autor extranjero está expresada de una manera precisa y comprensible para los lectores. Para él es una persona concreta en toda la diversidad de sus particularidades sociales y psicológicas, es el sujeto de la actividad social y de las relaciones sociales.

La personalidad es inconcebible fuera de la sociedad, del mismo modo que la sociedad no puede existir sin las personalidades que la constituyen.

La persona siempre es miembro de algún colectivo social. La actividad y las relaciones recíprocas en el colectivo determinan y forman, en considerable

medida, los rasgos individuales de la personalidad. La influencia del colectivo es trascendental en el logro de la autorregulación de las características de la personalidad de cada uno de sus miembros, en función del cumplimiento de las misiones asignadas.

En general la vida social se dirige en la actividad hacia dos vertientes: *el trabajo*, principalmente como exponente de la actividad transformadora y el disfrute; y *la interacción personal* como muestra fundamental de la actividad social.

Es por medio de las relaciones interpersonales que se produce esa interacción social, creadora de las condiciones para la realización de la actividad fundamental. Es en las relaciones interpersonales donde se desarrollan las propiedades que determinan y regulan el proceso transformador que conduce al cumplimiento del objeto social de cada organismo o institución.

El mecanismo esencial de la interacción social, a través de las relaciones interpersonales, radica en los desacuerdos, conflictos y contradicciones que se producen en el desarrollo de la actividad del colectivo de personas.

A partir de estos elementos planteados es necesario profundizar en la estructura de las relaciones interpersonales por lo que se proponen las etapas por las que transcurre su formación propuestas por Solazabal, J. R. (1988).

Primera etapa- Contacto: Llegan al campo psicológico de cada uno las otras personas y se sitúan en este. En lo interno la interrelación está dada por la satisfacción de una necesidad. El otro se convierte en el medio de obtención del objeto motivo de la actividad. Se pone, o comienza a ponerse a prueba la compatibilidad psicológica.

Segunda etapa- Aproximación: se forma una actitud inicial y primaria que determina un reflejo de la comunicación que se intercambia. Se reduce la distancia psicológica entre las personas, se inicia la interpenetración y se consolida la relación, o también puede ser que se rompa.

Tercera etapa- Consolidación: se establecen relaciones firmes o se rompen de manera definitiva. Deben ser compatibles las características más estables y esenciales del hombre. Se estructuran las actitudes hacia “el otro”, sobrepasando los marcos de lo fenoménico y toman un carácter esencial.

En este proceso de establecimiento de relaciones le toca al dirigente velar porque se establezcan adecuadas relaciones dirigente- dirigente, dirigente-dirigidos y entre dirigidos. Debe entenderse que deben ser compatibles las características esenciales desde el punto de vista de los principios, valores, ideales compartidos. Es difícil establecer adecuadas relaciones interpersonales entre individuos con diferentes principios, por ejemplo ideopolíticos, pero siempre hay que ser defensores de la aceptación de la diversidad y por tanto de la integración social. A través de las relaciones interpersonales debemos influir positivamente sobre los otros, ayudarlos, contribuir a su educación, no importa cuales sean sus características personales.

Existen signos en la personalidad que permiten identificar la existencia de un nivel de maduración suficiente para enfrentar y establecer las relaciones interpersonales, los cuales deben potenciarse. Entre ellos están, según Torroella, G., (2005) ser capaz de conocer la realidad como es y no como se la imagina o quisiera que fuera, apoyar el pensamiento en los hechos y no en los deseos –ser realista– tener conocimiento justo de los valores y deficiencias personales para saber cultivar las virtudes y superar los defectos.

Los problemas y decisiones en la vida deben resolverse basándose en los hechos tales y como son, y no como se desearía que fueran. Hay que saber adaptarse a la realidad conociéndola y utilizando los medios y recursos con que se cuenta para mejorarla. Tener confianza en sí mismo(a); una actitud de comprensión hacia las demás personas.

Una personalidad preparada para un adecuado establecimiento de relaciones interpersonales debe ser independiente, capaz de valerse por sí misma; mostrar sentimientos positivos y de cooperación para con los otros; tener un

equilibrio, control emocional, que le permita no llegar a la agresividad o a la inhibición; aceptar a los demás como son, con sus defectos y limitaciones, pero ayudarlos a resolver sus problemas y tratar de educarlos.

Las personas deben reconocer la posibilidad de cometer errores y de poder solucionarlos en sí mismos(as) y en los otros(as); actuar de forma racional, de acuerdo con los hechos de la realidad y con pensamiento reflexivo.

El aprendizaje de las actitudes sociales en función del establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias es esencial para la realización de la actividad transformadora y una interacción plena.

A continuación se enuncian un grupo de comportamientos que toda persona, dirigente o subordinado, debe alcanzar para poder lograr buenas relaciones interpersonales y propiciar el cumplimiento de su objeto social:

- Conciliar sus propias demandas y deseos con las motivaciones y requerimientos del sistema de valores y normas sociales.
- Hacer una correcta combinación de los intereses personales con los del colectivo, priorizando estos últimos.
- Tener actitud afectiva positiva hacia los demás, lo que se manifiesta en la capacidad de simpatía y empatía.
- Poder desempeñar la variedad de roles que la sociedad establece y espera que se realicen de modo aceptable, sin entrar en conflicto con los demás miembros de los colectivos, o con un mínimo tolerable de interferencia entre ellos.
- Sentir interés por los demás, sin egocentrismo, actuando en beneficio y ayuda de las otras personas, sin esperar necesariamente retribución o recompensa.
- Cooperar y trabajar en colaboración con los demás, en interés o beneficio colectivo.
- Tratar a los demás como queremos que nos traten.
- Apreciar y respetar a todas las personas, tratar al hombre como fin en sí y no como medio.

En la actividad de dirección y en la actividad de las personas que son dirigidas se pueden asumir diferentes actitudes en las relaciones interpersonales, positivas o negativas. Las actitudes positivas deben estimularse y las negativas deben ser transformadas en positivas. Según Torroella, G. (2005) se dan las siguientes actitudes:

Formas de buen trato interpersonal: relaciones y actitudes positivas; acercamiento y abordaje a las personas con actitud de simpatía, comprensión, cooperación, comunicación.

Formas de mal trato ofensivo: actitudes y relaciones negativas de agresividad, hostilidad, envidia, desprecio.

Formas de maltrato autoritario: relaciones y actitudes negativas dominantes, autoritarias, manipulativas, relación de subordinación o sumisión al que se intenta someter a los demás, actitud de predominio.

Formas de maltrato defensivo: relaciones y actitudes de retraimiento, temor o evasión del trato social; el sujeto se aleja, retira o se retrae del contacto con los otros; actitud de timidez, recelo, cautela, desconfianza, miedo.

Formas de maltrato por dependencia parasitaria: se vive a expensa de los demás, lo que va de la imploración o la súplica a la exigencia o reclamación

Formas de maltrato enrolado: relaciones establecidas por roles sociales preestablecidos, por imitación, convencionalismos, formales; implican trato superficial, banal; se limitan a cumplir los roles que la sociedad establece (Tipo robot).

Ausencia de trato: relaciones y actitudes sociales indefinidas o no estructuradas, no hay trato; hay indiferencia, apatía, desinterés por las relaciones interpersonales; son personas intratables.

Como ya se ha estado analizando, la comunicación entre las personas es el hecho principal que caracteriza las relaciones interpersonales. Este proceso puede tener problemas y deficiencias –barreras– que entorpecen o impiden el flujo de la comunicación entre los dirigentes, dirigidos o entre dirigentes y dirigidos, afectando así las relaciones interpersonales y con ello el resultado de la actividad que realizan.

Para entender este proceso y propiciar una buena comunicación, primeramente se deben conocer las barreras que pueden afectarla, con el objetivo de trabajar para eliminarlas o evitar su aparición. Estas barreras pueden estar ubicadas en tres grupos: en la fuente o sujeto emisor, en el canal de transmisión o en el receptor.

Entre los *problemas de la fuente o sujeto emisor* se encuentran no tener información clara o definida, no querer decir la verdad o informar, querer engañar u ocultar la información, ocultar detrás de su rol o papel social un mensaje personal; no saber cómo decir, codificar el mensaje, se tienen las ideas, pero no tiene las palabras con que decirlas.

Dentro de las barreras que se pueden encontrar en el canal de transmisión están el tono, volumen o estilo de voz del emisor, que dificulta la audición o deforma el mensaje; extravío del mensaje; deficiencias en la escritura, transmisiones de radio, televisión, correo electrónico.

Entre las barreras del receptor están la tergiversación del mensaje recibido por factores intelectuales o cognitivo, nivel cultural o social diferente; factores emocionales o afectivos que bloquean, deforman o distorsionan el mensaje relacionadas con sentimientos negativos como, rechazo, discordia, temor, odio...

Eliminadas las barreras que pueden afectar la comunicación se debe trabajar por lograr una buena conversación.

La conversación constituye la forma de más alto nivel de la comunicación interpersonal y representa el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. El buen conversador es a la vez buen receptor y buen emisor. Estimula y promueve el ciclo de la comunicación. Es un reto para los dirigentes ser buenos conversadores y además lograr esta habilidad en quienes dirige.

En el inicio de la conversación es conveniente comenzar buscando una línea de coincidencia o interés común con el interlocutor: contenido de trabajo, materia que ambos conocen y les gusta, interés de uno en adquirir conocimientos del otro, tratar un tema personal del otro que sea posible tratar.

La presentación de tesis o afirmaciones terminantes al inicio de la conversación impide o frustra su consolidación. Hay que descubrir lo que a los otros les interesa.

Para iniciar la conversación se puede preguntar discretamente al sujeto, si no lo conocemos, cuáles son sus aficiones e intereses, preguntar sobre ideas sugeridas por circunstancias actuales: ¿qué estaba haciendo o diciendo?, ¿qué tema se trataba? Esto se hace para usarlo como enlace hacia donde usted quiere llevar la conversación. Generalmente resultan facilitadores de la conversación temas como la vida personal, cosas queridas; siempre tratadas con mucho tacto.

Después que un tema ha estado cierto tiempo desplegándose entre los interlocutores se agota, por lo que se sugiere para orientar la conversación introducir un nuevo tema.

Conjugar los verbos escuchar y preguntar para que realmente haya conversación es imprescindible. En la conversación se necesita que uno hable y otro escuche de manera alternada. Deben hacerse preguntas como modo activo de escuchar y atender.

Para lograr que el interlocutor hable y participe en la conversación hay que hacerle preguntas, alusiones, elogios sinceros, referencias de algún comentario

favorable. También se pueden tocar sus temas favoritos, las cosas que se sabe mueven su atención e interés.

Debe evitarse tratar temas de forma destructiva o negativa. Esto no quiere decir que las dificultades, incumplimientos, problemas no se traten; sino que se traten con enfoque positivo, siempre con la convicción de que el implicado sí puede cambiar, modificar positivamente su comportamiento.

Debe perdurar la empatía, el espíritu positivo de simpatía, compenetración, cordialidad y cooperación, control de los impulsos; evitar el egocentrismo, agresividad, resentimiento.

Hay que saber soportar a quienes no saben conversar y no perder la paciencia. Para esto es necesario que cuando una persona lo exaspere por sus defectos de conversación estudie las causas que originan esa actitud, trate de comprenderlo; apele a su inteligencia, control emocional y sentimientos de aceptación a la diversidad. Manifiéstele indirectamente su admiración por algún rasgo positivo de su carácter e interrúmpalo de manera discreta. Es útil hacerle una pregunta o pedirle consejo sobre otro tema, con cautela, pidiendo disculpa, buscando un enlace.

Lograr el tono necesario en una conversación es algo difícil pero si nos esforzamos podemos lograrlo. Cultive el buen humor. Suprime el exceso de gravedad o rigidez.

El hombre es un ser social que establece sus relaciones interpersonales mediante la comunicación en la actividad, con el fin de transformar positivamente la sociedad en beneficio de todos; produce los bienes materiales y espirituales necesarios. Si establece buenas relaciones interpersonales, cumpliendo con los requisitos necesarios, crea un clima adecuado, con condiciones para el cumplimiento de la actividad fundamental, a partir de una adecuada actividad de dirección.

El Comandante en Jefe, Fidel Castro lo expresó en la entrevista concedida a periodistas norteamericanos conocida con el título de “Nada podrá detener la marcha de la Historia” cuando dijo:

“... dondequiera que ha habido una comunidad humana siempre surgió un líder (...) necesitando (...) la habilidad para pensar, razonar; entre otras, la capacidad para expresarse, para pronunciar discursos, persuadir a los demás...”¹

“...hace falta una gran dosis de convicción, de pasión en lo que se está haciendo (...) una gran confianza en el pueblo (...) serenidad también (...) un poco de preparación, de ideas claras (...) sentido de solidaridad humana grande, hay que tener un gran respeto por el pueblo, no ver al pueblo como un instrumento, sino al pueblo como un actor, como protagonista, el objetivo y el héroe de la lucha”²

El hombre, como sujeto social, que se siente bien tratado, bien atendido; que realiza su actividad en un ambiente de respeto, confianza, que es tenido en cuenta para la toma de decisiones: ese hombre se siente comprometido y se convierte en un protagonista, en un héroe de la lucha por la defensa de la Revolución Cubana.

BIBLIOGRAFÍA

1. Borrego Díaz, O. El Trabajo De Dirección En El Socialismo. Antecedentes Y Enfoques Actuales. -- La Habana: Editorial De Ciencias Sociales, 2009. -- 383 P.
2. Engels, F. Ludwig Feuerbach Y El Fin De La Filosofía Clásica Alemana Con El Apéndice: C Marx. Tesis Sobre Feuerbach. -- 1974. -- 65 P. -- Traducido Del Ruso. -- En La Portada: Moscú, Editorial Progreso, 1988

¹ Castro, Fidel. Nada podrá detener la marcha de la historia La Habana: Editora Política, 1985, p. 47

² Ibidem: p.48

3. Castro Ruz, F. Nada Podrá Detener La Marcha De La Historia. -- Entrevista Concedida A Jeffrey Elliot Y Mervin Dymally Sobre Múltiples Temas Económicos, Políticos E Históricos. -- La Habana: Editora Política, 1985. -- 237 P.
4. González Rey, F. Psicología. Principios Y Categorías. -- La Habana: Editora Ciencias Sociales, 1989. -- 137 P.
5. Primer Congreso Del Partido Comunistas De Cuba. Tesis Y Resoluciones. -- La Habana: Departamento De Orientación Revolucionaria. -- 1976. -- 675 P.
6. Predvechni, G. P. Psicología Social. G. P. Predvechni Y Yu. A. Sherkovin.-- La Habana: Editora Política, 1986. -- 304 P.
7. Rudik, P. A. Psicología. -- 1990. -- 468 P. -- Traducido Del Ruso. -- En La Portada: Moscú, Editorial Planeta, 1988.
8. Solazabal, J. R. El Sistema Psíquico Del Hombre. -- La Habana: Editora Ciencia Y Técnica, 1988. -- 241 P.
9. Torroella, G. Aprender A Vivir Y A Convivir. -- La Habana: Editora Ciencia Y Técnica, 2005. -- 247 P.

Datos de los autores

MSc. Ana María Pérez Mora

Institución: Escuela Provincial del Partido, Holguín.