



Enseñanza e Investigación en Psicología

ISSN: 0185-1594

rbulle@uv.mx

Consejo Nacional para la Enseñanza en
Investigación en Psicología A.C.
México

Canseco Melchor, Fernando; Ojeda García, Angélica
COMUNICACIÓN LABORAL: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FACILITAR EL
QUEHACER DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO
Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 21, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 183-
194
Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.
Xalapa, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29248181009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

COMUNICACIÓN LABORAL: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FACILITAR EL QUEHACER DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Laboral communication: A proposal for facilitating the task of the team work

Fernando Canseco Melchor y Angélica Ojeda García

Universidad Iberoamericana, Ciudad de México¹

Citación: Canseco, F. y Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2), 183-194.

Artículo recibido el 23 de marzo y aceptado el 26 de agosto de 2015.

RESUMEN

En el contexto de las empresas, la comunicación es una competencia que facilita todos los procesos interpersonales necesarios para alcanzar las metas de productividad. En colaboración con una compañía internacional del sector farmacéutico en México, se trabajó en la detección de necesidades laborales en un área en particular: la captura de datos clínicos. La entrevista grupal arrojó dos grandes categorías por trabajar, mismas que fueron el objetivo de la intervención: la comunicación como vía para relacionarse con otros y evitar el deterioro de las relaciones laborales, y el sentirse tomado en cuenta y valorarse laboralmente y como personas. Se diseñó e implementó un taller para incidir en estas necesidades mediante la utilización de la competencia laboral de la comunicación. Los resultados permiten transpolar este mismo procedimiento a otros equipos de trabajo.

Indicadores: *Competencias empresariales; Equipos de trabajo; Estrategias comunicativas; Intervención humanista.*

ABSTRACT

In the business context, communication is a competency that facilitates all of necessary interpersonal processes which make possible to achieve productivity goals. In collaboration with an international pharmaceutical enterprise in Mexico, it was worked in detecting labor needs in a specific area – clinical data entry. Interview with team resulted in two general items to review, both of which would be the investigation's main objectives: the communication as the way for building interpersonal relations and to prevent deterioration of labor relations, and the need for feeling considered and valued in work and personally. A workshop was created as response to these needs, basically by reinforcing communication inside the workplace. Results obtained support the idea of reproducing this procedure with other team works.

Keywords: *Labor competencies; Team work; Communication strategies; Humanistic intervention.*

¹ Prolongación Paseo de la Reforma 880, Col. Lomas de Santa Fe, 01210 México, D.F., correo electrónico: angelica.ojeda@ibero.mx.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de las organizaciones, se considera a la comunicación una competencia que facilita muchos otros procesos importantes para el desarrollo y crecimiento de las empresas. En general, permite compartir información entre todos quienes la integran y a todos los niveles: resolver conflictos, recrear estrategias que rediseñen procesos administrativos o incrementar la productividad y el desempeño en cualquier área o puesto.

Desde esta perspectiva, también se le conoce como el medio “para todo”, como establecer, mantener, hacer funcionar y revitalizar todo tipo de relaciones entre quienes conforman la empresa. En particular, una de sus funciones en un nivel más profundo es lograr que, de manera paralela, en tales relaciones se construya el valor de apreciación de la experiencia, tanto en lo individual como en el equipo de trabajo en su conjunto. De esta suerte, comunicar se convierte en un aspecto esencial de las relaciones laborales.

Para ello es indispensable que sus integrantes descubran a partir de su propia reflexión lo que esperan de las relaciones laborales; es decir, más allá de alcanzar una meta o cumplir con lo que espera la organización de ellos como grupo de trabajo, pues ante todo la comodidad y la satisfacción personal se han vuelto una prioridad y un parámetro a considerar en la planeación estratégica de la organización.

De este modo, lo que busca el presente trabajo es compartir una estrategia laboral que permita, por un lado, generar un ambiente de bienestar laboral (dentro de lo esperado por todos) y, por otro, fomentar la comunicación y la competencia necesarias como el medio para que la empresa y sus integrantes se desarrollen. De ahí que en los siguientes apartados, más que describir el proceso de comunicación, se destinará a tratar la manera en cómo este se convierte en un medio que facilita otros procesos en toda organización laboral.

Comunicación organizacional: un elemento clave para el desarrollo personal

De acuerdo a Plas (1996), la comunicación no únicamente es una red a través de la cual se transmite

información o se tejen relaciones: es la propia red y el propio sistema de relaciones. Este autor afirma que a la organización no la construyen las redes de comunicación interna que se generan para alcanzar cierta productividad, sino el conjunto de personas que la conforman. En este sentido, quien está conectado y comprometido con la organización para la que trabaja es aquel que genera sentimientos importantes hacia ella y crea lazos sólidos con quienes conforman su equipo de trabajo. Además, se percibe como atendido y con posibilidades de poder expresarse como persona auténtica. Por consiguiente, las relaciones interpersonales en las organizaciones son la vía para el desarrollo.

Watzlawick, Bavelas y Jackson (1981) señalan que la comunicación es vista como el vehículo de las manifestaciones observables de la relación intersubjetiva, por lo que en las organizaciones dichas manifestaciones también pueden observarse y construirse a partir de los vínculos que se establezcan y, en consecuencia, del sentido de valoración compartido entre quienes integran ese espacio laboral.

Para Rogers (1989a), las relaciones interpersonales también pueden ser un promotor del desarrollo humano y del crecimiento de sus integrantes y, al mismo tiempo, un potenciador de los equipos de trabajo.

No obstante, aunque hasta aquí se ha visto cómo las relaciones laborales tienen un efecto significativo en quienes integran las organizaciones y en lo que estas esperan de quienes las integran, el mismo Plas (1996) refiere que crear o recrear —conscientemente— un solo ambiente laboral que facilite tal nivel de sensibilidad y que promueva confianza para que fluyan las relaciones interpersonales laborales, es una tarea compleja, pero que definitivamente vale la pena intentarla, pues un ambiente laboral que promueve tal nivel de autenticidad necesariamente llevará a reconocer y respetar la individualidad y la valía de cada uno de los miembros. Solo a partir de este punto puede integrarse un verdadero equipo de trabajo que alcance las metas programadas y pautadas por la empresa.

En esta misma línea de ideas, Vargas y Paz (2010) apuntan que la comunicación organizacional se ha caracterizado justamente por atender el fenómeno comunicativo a partir de una perspectiva funcionalista. Su propuesta apunta en el

sentido de que en las interacciones laborales no tan solo se transmiten datos sino también significados, los cuales constituyen los cimientos del sistema social y la cultura organizacional. Terminan puntualizando: “Todos los acuerdos estipulados en el sistema social son el resultado de la información procesada de los individuos y contribuyen al trabajo en equipo; es decir, que los individuos se agrupan de acuerdo a intereses en común que los llevan a alcanzar metas y objetivos en tiempos y espacios previamente establecidos (p. 1110).

Sainz y Sainz (1986) ya habían sostenido dicho punto de vista al decir que las organizaciones son espacios de interacción, y por lo tanto de comunicación, donde la comunicación organizacional es el factor integrador y orientador común no solo de ideas, creencias y valores, sino sobre todo de significados y sentidos que permiten forjar equipos de trabajo y alcanzar metas específicas en lo individual, como equipo y para la empresa. De ahí que concluyan que “en la interacción comunicativa las expresiones tienen un papel muy relevante y definido. La elaboración a la que se someten las expresiones condicionan qué información se procesa y, por consiguiente, cómo afectará la comunicación el comportamiento dentro de dichos espacios” (p. 152).

Macías (2010), por su lado, afirma que la comunicación organizacional se logra solamente desde lo humano; nace cuando se comienza a valorar el papel que tiene la persona dentro de las relaciones laborales: “Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas de intercambio de relaciones humanas encaminadas a la producción de bienes y servicios que toman en cuenta tanto al capital como a la fuerza laboral. Su contribución al campo económico se extiende [...] al campo cultural y social toda vez que constituyen [...] espacios de producción de bienes simbólicos, y en consecuencia contribuyen a la comprensión e interpretación del mundo que nos rodea ayudando a la conformación de sistemas de creencias que permiten al ser humano conocer su realidad, juzgarla en incidir en ella con sus acciones” (p. 1131).

Así, hablar hoy de comunicación organizacional como la vía para conocer, valorar a las personas y confiar en ellas en el espacio de trabajo, e incluso más allá de este, se convierte en un asunto pertinente ya que no únicamente se trata de ofrecer

un entrenamiento a quienes integran las diferentes áreas de la empresa para, por ejemplo, operar un sistema de cómputo o la realización de una tarea específica. Luego entonces, una manera de fortalecer la cultura organizacional es a través de la comunicación, que no solo provee a sus integrantes de una identidad colectiva, sino que también genera un sentido de pertenencia en cuanto que todos comparten normas y significados que posibilitan un funcionamiento colectivo adecuado. Por ende, el reto de la comunicación organizacional, según Macías (2010), debe “ir más allá de simplemente proveer herramientas para el manejo de información” (p. 1133), y necesariamente tiene que convertirse en una filosofía organizacional.

Se trata, pues, de abordar la comunicación como aquella competencia que le facilita a cada integrante de la organización el desarrollar habilidades interpersonales laborales adecuadas para generar vínculos enriquecedores para sí mismo y para los otros como partes de la organización.

Andrade (2005) propone el concepto de: “autopresencia-en-relación” para describir dichas habilidades, o sea, a ese ser relacional que se da en función de la presencia de otros y que no se da sin la presencia de estos; el efecto de dicha presencia está siempre en construcción como generador de la autopresencia de los otros, que son quienes integran sus relaciones laborales. De aquí que se pueda afirmar que las relaciones laborales, y particularmente las inmediatas (como el equipo de trabajo) son el vehículo idóneo para que quienes integran las organizaciones se desarrollen profesionalmente, pero también, y sobre todo, como seres humanos.

Afirma Canseco (2013):

La comunicación es la piedra angular sobre la que descansan las relaciones humanas. En toda relación interpersonal ocurre cuando las personas entran en contacto con otra y de alguna manera manifiestan ante ésta su visión del mundo, más tarde a través del intercambio de ideas y afectos construyen un diálogo. La significación de la relación será entonces el resultado de la profundidad y con la intensidad con el que se logre establecer dicho diálogo. En consecuencia, su significado será mayor cuando los comunicantes

sean capaces de escucharse con mayor sensibilidad, responder con mayor cuidado, con más respeto, ser más genuinos en la identificación y expresión de sus sentimientos y necesidades. Si el diálogo se logró, entonces el individuo puede darse cuenta de que es apreciado como persona, pudiendo expresar sus experiencias de manera más libre y esperando, subliminalmente, cierta retroalimentación verbal o no verbal del otro, y así anticipar las consecuencias de sus actos de una forma más consciente.

Rogers (1989b, p. 150) lo expresa de la siguiente forma: “La sensibilidad hacia otros y la aceptación de otros son valoradas positivamente. La persona llega a apreciar a otros por lo que son, así como ha llegado a apreciarse a sí mismo por lo que es [...] Las relaciones profundas son valoradas positivamente. Llegar a una relación cercana, íntima, real, completa y comunicativa con otra persona parece encontrarse como una necesidad profunda en todo individuo, y se tiene como un valor muy alto”.

Entonces, la calidad de la relación que se establece entre las personas integrantes de una organización se logra a través del diálogo, que a su vez sea constructivo y permita el desarrollo humano del personal que la integra, y a la vez profesional para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Obstáculos en la comunicación organizacional

Algunas de las señales que hacen posible inferir que no se está logrando la comunicación organizacional como parte de un ambiente favorable, de confianza y facilitador de la libre expresión, son el deterioro en la calidad del trabajo, la falta de cohesión como equipo, la rotación de personal y las separaciones laborales, voluntarias o forzadas.

En tales situaciones se observan actitudes que denotan un escaso diálogo; las personas son rígidas, manifiestan una postura inflexible, están en desacuerdo con cualquier situación, se quejan constantemente, se dejan llevar por chismes y rumores de pasillo, suelen malinterpretar las conductas de los otros, tienen un escaso compromiso con los objetivos comunes (incumplimiento de

la normatividad y de las metas establecidas) y poca solidaridad, no escuchan a otros y son sumamente controladores, entre otros rasgos. Tales actitudes, consecuentemente, crean ambientes de trabajo caracterizados por un clima de descontento y desconfianza entre el personal y facilitan conductas que solamente obstaculizan, como una rebeldía franca y abierta o la ocurrencia de frecuentes confrontaciones.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se estructuró un taller que tuvo como objetivos *a)* que los participantes definieran los elementos de la comunicación efectiva, tanto al proporcionar información de forma clara, como al escuchar de forma activa; *b)* que identificaran que el proceso comunicativo es la vía para conocer, confiar y valorar a los demás; *c)* que analizaran su proceso comunicativo, verbal y no verbal, a través de ejercicios en las sesiones del taller; *d)* que expresaran su reconocimiento a las aportaciones de los demás en el trabajo, y *e)* que aprendieran que los procesos comunicativos efectivos facilitan los acuerdos en los equipos de trabajo.

MÉTODO

Participantes

Los participantes de esta experiencia fueron todos los integrantes de un equipo de captura conformados de la siguiente manera: veintiséis capturistas (siete hombres y diecinueve mujeres), dos supervisoras y dos gerentes. Los capturistas y las supervisoras llevaban laborando un promedio de 2.3 años, mientras que el de los gerentes fue de 3.04.

El equipo de facilitación estuvo compuesto por un facilitador (gerente del área con ocho años de experiencia como supervisor de personas), tres co-facilitadoras (con cinco años de experiencia laboral y en proceso de formación para convertirse en supervisoras) y un supervisor (gerente del área con más de diez años de experiencia como supervisor de personas). Nadie en este equipo guardaba una relación laboral directa con el grupo de captura.

Procedimiento

A partir de un par de ejercicios exploratorios para la detección de necesidades en el equipo de

captura de datos clínicos de la oficina en México de una compañía internacional del sector farmacéutico, consistentes en una experiencia lúdica a través del juego de mesa denominado “Las Minas” (Ojeda, en revisión) y dos grupos focales, se identificaron dos problemas que ejemplifican adecuadamente la situación de numerosos espacios laborales en la actualidad.

Los resultados se analizaron en función de cinco ejes resultantes de la revisión de la literatura respectiva: 1) Relación intersubjetiva, dada por el significado de la relación laboral que se construye. 2) Práctica de la comunicación, dado que esta es el medio idóneo para proveer información en forma clara y concreta a quienes integran los equipos de trabajo en las organizaciones. 3) Valoración de uno mismo a partir de reconocerse y reconocer al otro. 4) Establecimiento de la confianza como parte del ambiente laboral que se genera a partir de las relaciones laborales que se construyen, y 5) Trabajo en equipo, como el medio organizado para alcanzar las metas institucionales y un cierto nivel de desarrollo individual. Cada eje se asoció con los objetivos particulares ya señalados, tal como se muestra en la Tabla 1.

RESULTADOS

El análisis de los resultados se elaboró tomando como dimensión evaluativa los aprendizajes significativos del grupo desde dos ámbitos: el proceso personal y grupal de los participantes y las alternativas de intervención.

El proceso personal y grupal

Los resultados apuntan a dos obstáculos de la comunicación organizacional: interacciones deficientes y necesidad de los participantes de sentirse tomados en cuenta.

Interacciones deficientes: Generalmente se entiende que trabajar en equipo significa que varias personas trabajan juntas, con todo lo que ello implica; sin embargo, el mayor esfuerzo que se hace sigue siendo individual y se inscribe en un entorno de competencia. Así, las relaciones tienden a deteriorarse ya que los miembros del equipo parten usualmente de la idea de que los demás deben ajustarse a lo que cada uno de ellos piensa y cree. Las interacciones cotidianas se obstaculizan, pues se basan en supuestos e interpretaciones no

Tabla 1. Asociación de los ejes de análisis con los objetivos de la intervención.

Objetivos particulares	Relación intersubjetiva	Práctica de la comunicación	Valoración	Confianza	Trabajo en equipo
Los participantes definirán los elementos de la comunicación efectiva, tanto al proporcionar información de forma clara como al escuchar de forma activa.		✓			
Los participantes identificarán que el proceso comunicativo es la vía para conocer, confiar y valorar al otro.	✓	✓	✓	✓	
Los participantes analizarán su proceso comunicativo, verbal y no verbal, a través de ejercicios en las sesiones del taller.		✓			
Los participantes integrarán conductas para comunicar su reconocimiento a las aportaciones de los demás en el trabajo.		✓	✓	✓	✓
Los participantes relacionarán que los procesos comunicativos efectivos facilitan los acuerdos en los equipos de trabajo.	✓	✓			✓

verificadas (juicios, prejuicios y etiquetas puestas a los demás). Compartir o proveer información son tareas que se dificultan; más aún, escuchar y otorgar mérito a la opinión o acción del otro es poco frecuente. Como resultado de esta forma de interactuar se crea un clima de poca confianza, por lo que expresarse libremente ante los demás implica esfuerzo y desgaste. Conocer, aceptar y valorar al otro se vuelve un reto difícil. Todo esto se expresa comúnmente como *falta de comunicación*.

Necesidad de sentirse tomado en cuenta: Las relaciones se vuelven deficientes cuando los miembros del equipo perciben que no son escuchados, vistos, tomados en cuenta, atendidos o apoyados, no solo por sus supervisores sino también entre ellos mismos. En muchos casos se prefiere seguir instrucciones sin cuestionarlas o sin involucrarse en ellas; de este modo, las exigencias para cumplir con las metas del trabajo son vistas como un abuso de las capacidades, lo que genera un mayor estrés y descontento laboral. En esta situación de tensión, la sensibilidad, la confianza, la congruencia y el trato amable se dejaban de lado, por lo que las personas y sus necesidades no son entendidas como tales. Generalmente esto se expresa como *deshumanización*.

Alternativas de intervención

Para facilitar la comunicación organizacional en el área de captura, los datos permitieron diseñar una estrategia cualitativa con base en la línea resultante del primer diagnóstico. Lo que se consideró apropiado para dar respuesta a las necesidades de comunicación de este grupo fue el diseño e implementación del taller descrito, planeado para promover el encuentro entre sus integrantes, generar diálogo y significado en sus relaciones interpersonales laborales, en colaboración con ellos mismos.

En ese sentido, el taller fue pensado como una experiencia sencilla, vivencial y reflexiva, adecuada a sus limitaciones de tiempo y cargas de trabajo del área de captura.

Breve descripción del taller y su seguimiento

El taller se constituyó de siete sesiones a lo largo de tres meses. Las primeras seis fueron semanales, con duración de entre una hora y una hora

y media. Durante estas, el grupo tuvo la oportunidad de reflexionar sobre su propio proceso comunicativo y la forma en que se valoraba a partir de su experiencia cotidiana. Aquí, los capturistas compartieron intuiciones y vivencias sobre el tema que se estaba abordando, el cual se reforzó con un ejercicio seleccionado para enriquecer el aprendizaje y dar pie a nuevos comentarios. Cada ejercicio se inspiró en los axiomas de la teoría de la comunicación humana de Watzlawick et al. (1981) y los principios del enfoque centrado en la persona de Rogers (1981). Es importante mencionar que a lo largo de cada sesión los facilitadores integraron las múltiples participaciones de los asistentes, apoyándolos de esta manera a elaborar una conclusión grupal. Por último, y antes de terminar cada reunión, se pidió a los capturistas completar una bitácora en la que relataran su vivencia según tres aspectos: ¿qué fue lo importante?, ¿qué sentí? y ¿qué aprendí?, además de las posibles formas en que estos podrían ser aplicados a sus relaciones laborales diarias.

La última sesión, de tres horas de duración, tuvo como finalidad resumir todo lo aprendido, tanto individual como colectivamente. Primeramente, cada capturista elaboró un elemento artístico manual que reflejara lo que le resultó más importante del taller. Luego, en equipos, crearon un elemento que mostraba su reflexión conjunta al unir sus trabajos individuales.

Posterior al taller, con la finalidad de evaluar su efectividad, se planteó un periodo de seguimiento a lo largo de seis meses. En esta etapa, se buscó documentar la forma en que el grupo llevó a la práctica diaria los aprendizajes o reflexiones que resultaron más significativos, y la manera en que impactaron sus relaciones intersubjetivas individual y colectivamente. Para lograr lo anterior, se establecieron tres momentos de análisis: a los tres, a los seis y a los nueve meses de concluido el taller.

Durante los dos primeros momentos se conformaron dos grupos focales, donde los asistentes, elegidos al azar, tuvieron la oportunidad de compartir sus nuevas experiencias y resultados alcanzados en el taller.

Para el último seguimiento, al igual que en el diagnóstico, se aplicó el juego de mesa “Las Minas”, pero ahora con el propósito de que cada

participante compartiera sus experiencias, acciones, conductas o reflexiones acerca de su manera de comunicarse, de relacionarse y de valorar a sus compañeros en el entorno de sus interacciones laborales diarias en una experiencia lúdica. De esta manera, se obtuvo una imagen final de los efectos del taller, cuyo impacto podría considerarse como permanente en virtud del tiempo transcurrido desde su conclusión. También sirvió para revisar el modo en que las resistencias de algunos capturistas seguían afectando al grupo.

Resultados observados y registrados después de la implementación del taller —

Por su diseño, planeado y ajustado a los tiempos, se dio cabida a los puntos de vista de todos los participantes y facilitadores para sumar experiencias, reflexionar al respecto y construir conjuntamente posibilidades de acción, llegándose así a concluir que el taller brindó al grupo herramientas para modificar su percepción sobre sentirse valorado al utilizar la comunicación efectiva para lograrlo; promovió la autorreflexión como vía para evaluar el propio comportamiento respecto a comunicar y reconocer al otro; proporcionó al grupo elementos para la práctica de la comunicación efectiva, y alentó a los participantes para que pudieran experimentar un ambiente donde evaluaron su propio comportamiento, impulsándolos a modificar algunos aspectos para beneficiar sus relaciones laborales. En suma, los integrantes del grupo asumieron el reto y el riesgo de entrar en un diálogo constructivo entre ellos mismos, por vez primera en el caso de algunos de ellos.

DISCUSIÓN

Comunicar y sentirse valorado son aspectos importantes en los grupos de trabajo. Sin embargo, y quizá por ser temas tan cotidianos, pasan al plano de lo que se da por hecho o por sabido entre los mismos colaboradores, y por consiguiente se obvian, se desatienden y, en el mejor de los casos, se abordan como si fueran procesos o habilidades que deben ser aprendidos o dominados para conseguir un ascenso, un incremento salarial o un resultado profesional. Comunicarse,

interactuar con otros y percibir que se es reconocido en el contexto laboral forma parte del bienestar al que toda persona adulta aspira en virtud de que, como afirma Frankl (2013): “el trabajo puede representar el espacio en el que la peculiaridad del individuo se enlaza con la comunidad, cobrando con ello su sentido y valor” (p. 179), y más hoy día, cuando se dedica una porción significativa de tiempo del día al trabajo. Por lo tanto, el crecimiento de las organizaciones no solo tiene que estar vinculado con los resultados de su operación, sino también con el desarrollo de relaciones saludables entre sus integrantes.

La vivencia del equipo de captura permitió validar, incluso desde el diagnóstico, que, como proponen Watzlawick et al. (1981) en sus axiomas sobre la comunicación humana, toda conducta puede ser vista como comunicación, pues pone por delante un mensaje que, al ser interpretado, delinea la relación entre quien lo emitió y lo recibió. Los participantes en la intervención que se describe llegaron a ser conscientes de que detrás de esta idea se encontraba la fuente de sus constantes desencuentros, sobre todo al hacer una autorreflexión de lo que hacían, como asumir e interpretar en lugar de aclarar sus mensajes. Tal situación exponía sus relaciones interpersonales a un continuo desgaste, mismo que el grupo llegó a identificar como una falta de comunicación, aun cuando en realidad su comunicación únicamente era deficiente. Así, la propuesta del taller fue invitar al grupo a concluir por ellos mismos lo que Watzlawick et al. (1981) consideran como el cimiento de la comunicación humana: “En el nivel relacional, las personas no comunican nada acerca de hechos externos a su relación, sino que proponen mutuamente definiciones de esta relación, y por implicación de sí mismos” (p. 85), y a partir de ahí encontrar alternativas en su actuar cotidiano que los posibilitaran a transitar de relaciones donde sus compañeros eran ignorados, a relaciones donde esos mismos compañeros fueran valorados. La mayor parte de los integrantes del grupo atendió la invitación y se animó a intentar acercarse a sus colaboradores con mayor confianza y aprecio, dando forma a una manera distinta de relacionarse con los demás al poner en práctica habilidades accesibles a todos ellos, tales como confirmar que fueron entendidos o que entendieron,

escuchar de una manera más atenta lo que los otros decían, poner atención al lenguaje no verbal, evitar el prejuicio ante algo que no se comprende, reducir barreras y distractores en las interacciones, conducirse con mayor congruencia y permitirse integrar otros puntos de vista a los propios.

Para alcanzar el nivel de profundidad en la reflexión, que llevó al grupo a cuestionarse sobre su actuar, para luego tomar el impulso necesario que lo llevara a emprender un proceso de cambio en su comunicación que impactara sus relaciones laborales, se robusteció la propuesta de Watzlawick mediante la práctica dialógica a la manera de Rogers. Si bien Watzlawick et al. (1981) ya señalaban que todo proceso comunicativo lleva implícito un aspecto relacional y que en toda secuencia comunicacional se organizan los hechos de la conducta que dan forma a ese vínculo, es Rogers quien encuentra las condiciones necesarias y suficientes para convertir esa relación en promotora del desarrollo: proximidad, congruencia, consideración positiva y empatía. Si tales condiciones se ponen al servicio del diálogo, este se convertirá en un instrumento sumamente efectivo que permitirá a las personas entrar en una relación enriquecedora basada en la comprensión. Más aún, como lo expresa Laín (1961) (cf. Sánchez, 2003, p. 45), se da pie a “la Nos-troedad: el compartir ser diferentes; la nos-yoidad: el crecer en nuestro ser individual; la nos-mismidad: el crecer en un yo común más hondo”. En este sentido, fue posible observar que los integrantes del grupo necesitaban un espacio que les hiciera posible experimentar un diálogo auténtico en el que pudieran sentirse no solamente escuchados sino sobre todo comprendidos, no exclusivamente por sus supervisores y gerentes sino también entre ellos mismos, y en el que asimismo pudieran ser creativos sin sentirse evaluados o descalificados. En las prácticas del taller y en sus encuentros cotidianos, el grupo aprendió que la interacción abierta e incluyente da resultados positivos, que pueden ser percibidos individual y colectivamente. El resultado más evidente, mismo que fue validado por ellos, consistió en concretar algunos cambios respecto a la forma de realizar el trabajo: escuchar mostrando apertura e integrar opiniones diferentes que facilitasen los acuerdos.

Sin embargo, un beneficio aún mayor que pudo observarse en el taller y en los seguimientos fue que el diálogo puesto en práctica modificó la forma en que miraban —y por consiguiente trataban— a sus compañeros, quienes pasaron de ser meros extraños con los que trabajaban todos los días, a personas dignas de ser tomadas en cuenta. Dialogando, permitieron que naciera un “Nosotros” a partir del encuentro de los múltiples “Yos”. De esta manera, sus relaciones también se vieron enriquecidas, pues no tan solo encontraron coincidencias, sino también percibieron que los demás aprendían algo de ellos, y ellos algo de los demás. En suma, la práctica dialógica alentó la cooperación, manifestando, como lo expone Sánchez (2003), que es posible “establecer razones y sentimientos que converjan en una construcción conjunta para el establecimiento de mejores formas de vida [...]. Se trata no de pensar los dilemas, sino de involucrarse” (p. 202). Lo anterior confirmó la propuesta de Andrade (2005) acerca de la “autopresencia-en-relación”, según la cual solamente en el encuentro las personas se humanizan, promueven, desarrollan y dignifican en la praxis. De esta manera, el reconocimiento se realiza, como lo puntualiza Sánchez (2003) citando a Sanabria (1987), en el “nosotros somos, o, si se prefiere, yo soy en la medida que me relaciono con el otro” (p. 195).

Sin embargo, esta nueva forma de pensar implicó asumir un riesgo, esto es, “dar un salto en el vacío... un gesto de confianza, de creencia [...]”. La voluntad de reconocimiento (de ser reconocido como totalidad abierta y libre, y de reconocer al otro como tal) [es el] elemento fundamental para iniciar un camino hacia el nos-otros” (Sánchez, 2003, p. 207). Únicamente de este modo el grupo pudo generar aprendizajes significativos, los cuales se encuentran enunciados en la Tabla 2.

Es claro entonces que el reconocimiento, el valorarse unos a otros, nace del “nosotros somos”, de la autopresencia-en-relación. Es una experiencia integradora y no el resultado de un hecho teórico basado en el discurso o en razones estratégicas, ideologizantes, por conveniencia o unilaterales. Es fundamentalmente una acción que se sostiene en la libre voluntad de ser *más con los otros* a través de un acto de donación y gratuidad.

Tabla 2. Aprendizajes generales del grupo de captura después del taller y las tres sesiones de seguimiento.

Cualquier conducta siempre expresa algo.
Escuchar posibilita que el otro perciba que es tomado en cuenta.
Para confiar es necesario conocer; y para conocer, escuchar.
Una actitud aceptante promueve el encuentro, permite ver alternativas y fomenta la confianza.
La comunicación efectiva se manifiesta en un diálogo saludable que facilita la interacción y posibilita construir acuerdos donde cada uno es autor de las acciones y corresponsable de los resultados.
Cuando se trabaja desde el diálogo, se crea un ambiente en el que todos se perciben como incluidos, apoyados, reconocidos, responsables y comprometidos.
Al involucrarse en el trabajo se logra darle sentido, no por lo que se hace sino por cómo se hace.

Es pertinente señalar que no en todos los casos se percibe que el diálogo puede llegar a ser efectivo. En diversas situaciones parece la persona estar rebasada por la carga de trabajo. En efecto, la presión cotidiana se convierte en un factor que impide darse cuenta de los beneficios que podrían obtener si hicieran de la comunicación clara un aliado. Entonces, algunos optan por seguir desempeñando su trabajo como habitualmente lo hacen, expresando de esta manera sus propias resistencias y apatía. Para ellos, el espacio laboral es el lugar donde hay que “cumplir con lo que se me pide” y nada más. En el fondo, esta situación refleja un desánimo a comprometerse con ellos mismos, derivado quizá de su dificultad de empoderarse de su propio desarrollo, por lo que responsabilizan a los demás de aquello que no quieren o no pueden mirar en sí mismos. Ésta es una respuesta conveniente a sus problemas. Sin embargo, esos mismos asociados plantean un reto para quien pretende promover el desarrollo humano en las organizaciones. El desafío consiste en reactivar la manera en que cada quien puede llegar a verse como una persona valiosa en el contexto laboral, y desde ahí hacerse corresponsable de construir una atmósfera favorable en la que todos y cada uno encuentren su lugar al convertirse en líderes de sí mismos. Martínez (2007) resume esta idea en una frase sencilla y profunda: “Llegar a ser líder es sinónimo de llegar a ser uno mismo” (p. 21). En consecuencia, la tarea básica se traduce en hacer del ambiente laboral un lugar que facilite el enriquecimiento de las personas a partir de las relaciones que se vayan ir creando y tomando como base la comunicación efectiva. Ésto es en lo que consiste el auténtico liderazgo que, según Covey (2010), puede expresarse de la siguiente forma: “El liderazgo [en las organizaciones] se caracterizará

por aquellos que encuentren su propia voz y que, cualquiera que sea su posición, inspiren a otros a encontrar la suya. Será un liderazgo en que la gente comunique con tanta claridad a los demás el valor y el potencial que tienen, que ellos podrán verlo por sí mismos” (p. 31).

Recomendaciones

Derivados de la experiencia de esta intervención, se detectaron cuatro aspectos que, desde la perspectiva del desarrollo humano, aportan los aprendizajes más importantes para quien encabeza o busca encabezar un equipo de trabajo:

1. *Diagnóstico.* Un aspecto fundamental antes de ejecutar cualquier taller es partir de las necesidades más apremiantes que el grupo manifiesta y que pueden detectarse a partir de un ejercicio diagnóstico. De esta manera, la planeación, organización y ejecución de la intervención se orientan a ofrecer alternativas al grupo que le hagan posible explorar maneras distintas, e incluso novedosas, de dar respuesta a su propia problemática. Contar con un diagnóstico no solo es conveniente sino necesario, pues permite, en primer lugar, que el facilitador se sensibilice a la realidad sociocultural donde pretende intervenir. También es útil porque da forma a aquello que el grupo realmente demanda y no a otra cosa, por lo que cualquier acción que se emprenda para atender sus necesidades cobra legitimidad. Finalmente, permite diseñar una intervención eficaz y a la medida de lo que el grupo y sus integrantes requieren.
2. *Escucha.* Es claro que un grupo laboral busca ser escuchado. La mayoría de sus integrantes

se entusiasman por entrar en un proceso que los lleve a desarrollar esta facultad, pasando de una escucha deficiente, donde cada uno quiere que lo escuchen pero no está capacitado para hacerlo (“Finjo que escucho, y los demás fingen conmigo”) a un estado de escucha analítica y activa. Los supervisores y gerentes, antes que cualquier otro miembro del equipo, necesitan revisar y fortalecer la escucha para que desde ahí puedan modelar a su grupo en la forma efectiva de hacerlo desde una verdadera experiencia dialógica basada, sobre todo, en la empatía.

3. **Responsabilidad.** Es común observar que algunos de los integrantes del grupo actúan como sujetos pasivos que esperan recibir soluciones a sus problemas de parte de sus supervisores (consejos, recetas, pasos a seguir, etc.). Otros optan por no involucrarse en los retos comunes y prefieren culpar a los demás—sobre todo a sus supervisores y gerentes—de aquello que padecen como grupo, pero que no pueden apreciar su propia contribución en aquello que critican. Muchos están convencidos de que una comunicación asertiva beneficia su desarrollo, por lo que se han comprometido, sobre todo con ellos mismos, a generar cambios sin importar las dificultades que ello implica. Para un gerente o supervisor resulta imprescindible fomentar

un clima incluyente en el que cada uno de los miembros de su equipo pueda ver por sí mismo la responsabilidad y el compromiso que entraña formar parte de un equipo laboral en el que cada uno es autor del bienestar propio y del común.

4. **Autoridad.** El estilo de comunicación de gerentes y supervisores afecta a su equipo de trabajo, por lo que debe basarse no **única**mente en el conocimiento—el cual es un requisito indispensable—, sino también en la apertura, la inclusión y sobre todo la congruencia. De esta manera, su autoridad podrá percibirse como auténtica.

Supervisores y gerentes requieren convertirse en los primeros convencidos de los beneficios de practicar una comunicación efectiva. Sin embargo, no podrán lograrla si solo se enfocan en recibir entrenamiento de acuerdo a la teoría de la comunicación. Es indispensable que tomen el riesgo de validar lo que van aprendiendo según su propia práctica. Se sugiere, en consecuencia, que ellos sean los primeros en concretar los aprendizajes adquiridos que los conduzcan a vigorizar la comunicación en sus equipos, lo que los llevará a transformarse en promotores de una atmósfera abierta, que estimula el crecimiento y que alienta el acuerdo a través del diálogo. Otra forma de expresarlo es que comiencen a asumir un liderazgo que

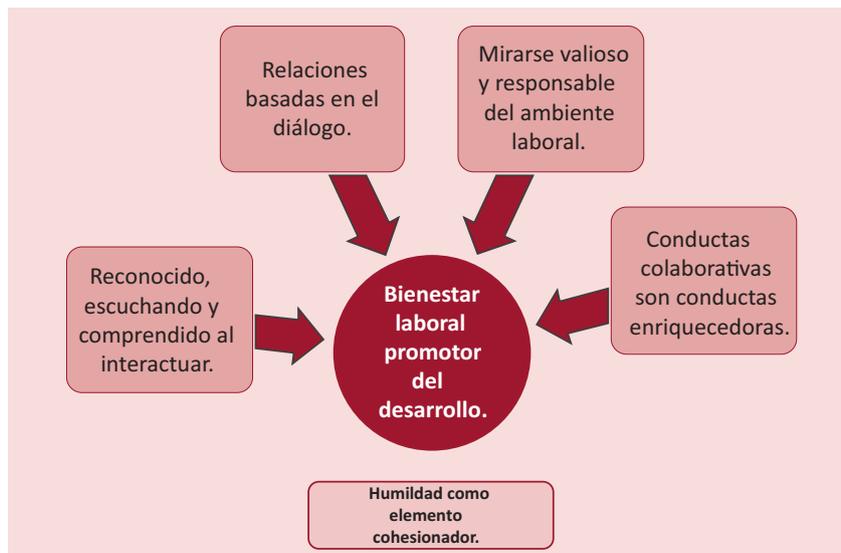


Figura 1. Comunicación efectiva que posibilita el desarrollo humano en las organizaciones.

haga que se les perciba disponibles y dispuestos permanentemente a brindar apoyo (y que en realidad lo brinden), activos en la escucha, incluyentes y congruentes, esto es, líderes gracias a su ejemplo. Lo anterior no debe entenderse como una exigencia que sobrecarga de responsabilidad a unos cuantos; por el contrario, es la expresión saludable de la congruencia de quien ocupa un puesto de mayor responsabilidad, lo cual también implica el conocimiento de las propias fortalezas y limitaciones y anima a obrar de acuerdo con ese conocimiento.

En conclusión, la propuesta de desarrollo humano que originó el presente artículo buscó y logró despertar en la mayoría de los capturistas la voluntad de crearse a sí mismos en el acto libre de

encontrarse con sus compañeros de trabajo, comunicándose con ellos de forma efectiva.

En la medida en que cada quien haga esa elección de forma consciente y responsable al interior de las organizaciones, podrá llegar a valorar al otro. Desde esta perspectiva, es claro que aquellos actos que lleven al desencuentro inhibirán el desarrollo; por el contrario, las conductas que promuevan el encuentro auténtico y profundo serán enriquecedoras y dignificantes para quienes integran equipos de trabajo. Para ello, quizá sea la humildad el elemento clave y cohesionador que conduzca hacia esa dignidad y desarrollo pleno al que se aspira (véase la Figura 1). Para el promotor del desarrollo humano este aprendizaje es fundamental.

REFERENCIAS

- Andrade, B. (2005). ¿Cuál dignidad humana? Algunas aclaraciones antropológicas y teológicas. *Revista Iberoamericana de Teología*, 1, julio-diciembre, 13-49.
- Canseco M., F. (2013). *Comunicarnos es conocernos y valorarnos. Experiencia con capturistas de datos clínicos*. Tesis de Maestría no publicada. México: Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Covey, S. (2010). El liderazgo es un arte que posibilita. En F. Hesselbein y A. Shrader (Eds.): *De líder a líder (vol. 2: El liderazgo: una cuestión de ser y no de hacer)* (pp. 23-31). Buenos Aires: Granica.
- Frankl, V.E. (2013). *Psicoanálisis y existencialismo* (2ª ed. en español). México: Fondo de Cultura Económica (Col. Breviarios, 27).
- Lain E., P. (1961). El otro como otro yo. Nosotros, tú y yo (vol. 1). *Revista de Occidente* (Selecta, 31).
- Macías, R. (2010). Los retos de la comunicación organizacional en el modelo neoliberal. En M. L. López, J. L. López y J. S. Martínez (Coords): *Memorias del XV Encuentro Nacional CONEICC "La comunicación que necesitamos, el país que queremos"* (pp. 1128-1135), México, D.F., 11 de octubre de 2011. México: Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación y Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Martínez, R. (2007). *Todos nacemos líderes. El cumplimiento de mí mismo: una guía para el liderazgo potencial*. México: Debolsillo.
- Plas, J.M. (1996). *Person-centered leadership. An American approach to participatory management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ojeda, G., A. (en revisión). Psicología del color: Una manera lúdica de "darle-color" a nuestras relaciones interpersonales cercanas y significativas. *Revista de Familias y Terapias*, Santiago de Chile.
- Rogers, C.R. (1981). *Psicoterapia centrada en el cliente: práctica, implicaciones y teoría*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Rogers, C.R. (1989). Hacia un enfoque moderno de los valores: el proceso de valoración en la persona madura. En J. Lafarga y J. Gómez del C. (Comps.): *Desarrollo del potencial humano* (v. 2: "Aportaciones de una psicología humanista") (2ª ed.) (pp. 137-152). México: Trillas.
- Rogers, C.R. (1989). La relación interpersonal, el núcleo de la orientación. En J. Lafarga y J. Gómez del C. (Comps.): *Desarrollo del potencial humano* (v. 2: "Aportaciones de una psicología humanista") (2ª ed.) (pp. 121-136). México: Trillas.
- Sainz, J. y Sainz, E. (1986). La integración comunicativa como representación. La forma del sujeto desde la teoría de la atribución. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 33, 143-159.

- Sanabria, J.R. (1987). *Filosofía del Hombre: Antropología filosófica*. México: Porrúa.
- Sánchez, J. (2003). *Condenados al diálogo*. México: Universidad Iberoamericana Puebla, Universidad Iberoamericana Torreón y Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Vargas, Y. & Paz, G. (2010). En M. L. López, J. L. López y J. S. Martínez (Coords): *Memorias del XV Encuentro Nacional CONEICC "La comunicación que necesitamos, el país que queremos"* (pp. 1106-1115), México, D.F., 11 de octubre de 2011. México: Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación y Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Watzlawick, P., Bavelas, J.B. y Jackson, D.D. (1981). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas* (1ª ed., 14ª imp.). Madrid: Herder.