

HABILIDADES COMUNICATIVAS INTERPERSONALES EN EL ESPACIO LABORAL. ENTRENAMIENTO PARA SU DESARROLLO.

Autora: Msc. Mónica Díaz Otero.

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS)

Resumen

El artículo presenta y discute resultados alcanzados en el desarrollo de un entrenamiento preparado para los trabajadores de apoyo¹ de una organización laboral con el objetivo de contribuir al mejoramiento, de las habilidades comunicativas interpersonales, cara a cara, en términos de interacciones para el trabajo, entre ellos/as y con el resto de los/as trabajadores, para así favorecer el alcance de las metas organizacionales.

Acerca de la Comunicación

La comunicación es un acontecimiento vinculado al surgimiento del hombre como especie pensante. Actualmente, es imprescindible para la supervivencia de la especie y es vector transversal en cualquier actividad social que se realice, ya sea con fines productivos, de servicios, o de cualquier otro tipo (Trelles, 2002).

Se entiende la comunicación como un ciclo y al hacerlo, se asume como un proceso de intercambio de mensajes, como un proceso donde los sujetos que forman parte, interactúan. (Sherod M, y otros, 1990). No es un proceso lineal en un solo sentido, sino circular en dos vías, donde el uso de la retroalimentación marca una comunicación eficiente. El emisor (quien envía el mensaje) completa el lazo comprobando verbalmente o no, su completamiento o cierre, o sea se corrobora si el receptor (quien recibe) ha comprendido el mensaje. Esta respuesta demuestra la conexión entre emisores y receptores.

En las organizaciones laborales, los procesos comunicativos, son la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que se originan otras acciones. Las funciones que desempeña la comunicación en

1

Se le denomina trabajadores de apoyo a aquellos que no están vinculados directamente a la obtención del objeto social de la entidad pero que garantizan su funcionamiento. Ejemplo: el personal de recursos humanos, el de economía, los informáticos, así como el de limpieza o alimentación, mantenimiento constructivo, los choferes y los custodios.

una organización, son: control, motivación, expresión emocional e información (Robbins, 1998). Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los/as trabajadores/as. La comunicación juega un papel esencial en la vida de la organización porque:

- Actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas.
- Fomenta la motivación al aclarar las metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado.
- Proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales. Para muchos, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro de este grupo es un mecanismo fundamental a través del cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.
- Suministra la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al recibir los datos que le permitirán identificar y evaluar las diferentes opciones para realizar cualquier acción laboral.

Todas estas funciones son significativas y se realizan a través de la comunicación interpersonal. Con la aparición de la comunicación mediada por tecnologías se amplían las vías para efectuar la comunicación interpersonal. Este proceso tiene la desventaja de realizar la comunicación con la participación de un solo analizador: el auditivo o el visual y no se compara con la riqueza de información que aporta la proximidad física de la comunicación en condiciones de contacto directo entre las personas. Esta proporciona la oportunidad de transmitir la máxima cantidad de información durante un episodio de comunicación. Esto es, ofrece múltiples claves de información (palabras, postura, expresiones faciales, ademanes, tono) y una retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal). Se comprende la retroalimentación, en un proceso comunicativo, cuando se cambian los roles y se evidencia la comprensión por parte del receptor, del sentido del mensaje, o sea cuando el receptor se convierte en emisor y da a conocer el sentido de la información recibida. Es cuando se cierra el ciclo comunicativo.

Este es un proceso complejo, requiere de un conjunto de habilidades que muchas veces no han sido desarrolladas por las personas en su formación. Ellas favorecen el buen desarrollo de las interacciones comunicativas, garantizan el éxito de la coordinación de acciones de acuerdo con las funciones, antes

mencionadas, de la comunicación en la organización. Muchos autores han abordado estos temas por lo que existe una amplia diversidad² de habilidades identificadas en la situación comunicativa interpersonal.

Entrenamiento

El entrenamiento en la organización ha evolucionado y actualmente se considera un proceso formativo a corto plazo, donde se adoptan vías específicas de transmisión y asimilación de conocimientos, habilidades y formas de accionar que capacitan a las personas entrenadas para la efectividad en los requerimientos específicos relativos al trabajo. Gracias al entrenamiento los/as participantes, pueden disponer de nuevas motivaciones, descubrir orientaciones, aprender algo nuevo, ser capaces de autovalorarse, valorar el comportamiento del grupo, la organización y el entorno, lo que debe permitir el desarrollo de los/as entrenados/as y al mismo tiempo de la organización.

La idea de diseñar y aplicar un entrenamiento que contribuyera a desarrollar habilidades comunicativas surgió cuando la dirección y la administración de una organización laboral solicitaron ayuda especializada. Ellos percibieron necesidades de mejoras en la comunicación interpersonal entre sus trabajadores de apoyo, entre otras razones, por las interacciones observadas, y por solicitudes de algunos/as (tres) de estos/as trabajadores/as de necesidades de formación en el tema. Estos trabajadores/as pertenecían a grupos que se interrelacionaban funcionalmente. Se necesitaba que actuaran con cohesión para cumplir eficazmente sus funciones. Ello a su vez facilitaría el alcance de los objetivos de la organización ya que constituían un eslabón fundamental en su estructura.

Los/as participantes formaron un grupo de 20 personas. Todos/as pertenecientes a grupos de trabajo de las áreas de apoyo. Respecto al género y las razas eran bastante equilibradas, (la diferencia de una persona para las razas). La mayoría de los/as participantes tenían 40 o más años de edad. Solo 3 personas tenían menos de 40 años. Los niveles educacionales eran diversos. Había participantes universitarios, técnicos medios, con 9º grado y uno no alcanzaba el 6º grado.

El método utilizado fue la Investigación-Acción. Para el aprendizaje en las organizaciones la opción de investigar en la acción brinda la posibilidad de analizar el problema al mismo tiempo en que se actúa sobre él y se le busca solución. En ella se entiende el aprendizaje como proceso y no como resultado.

2

Entre ellas podemos citar: Escucha eficaz, expresión oral, empatía, comparar, aclarar o chequear lo entendido, observar, expresar sentimientos, pensamientos, asertividad, entre otras.

(Arenas, y otros, 2008). Se parte de un problema de la realidad práctica, se precisan los objetivos de intervención lo que permite actuar en un primer momento. Durante el proceso se recogen los datos sobre los efectos de la acción que generalmente se dirige al cambio o a la solución del problema. Se analizan dichos datos para evaluar la acción y determinar la siguiente intervención. Aquí se reinicia el ciclo. (Hernández, 2009).

Los principios fundamentales que guiaron el trabajo fueron los siguientes:

- Proceso de formación y aprendizaje situado en la propia práctica de los/as participantes.
- Retroalimentación y evaluación continua de la marcha del proceso desde el/la facilitador/a y desde los/as participantes.
- Rol de la coordinadora como facilitadora de procesos.
- Enfoque positivo a lo largo del proceso.
- Protagonismo de los/as participantes.
- Acciones de formación que respondan a las necesidades de aprendizaje de los/as participantes.

El entrenamiento tuvo como objetivo fundamental: favorecer la comunicación interpersonal en condiciones de contacto directo (cara a cara) en el ámbito organizacional. Se buscaba que los/as participantes re-conocieran y desarrollaran las/sus habilidades comunicativas en términos de sus interacciones para el trabajo, confianza, y fortalezas que potenciaran el desempeño grupal e individual y que coadyuvara al alcance de los objetivos y metas de la organización.

A partir del diagnóstico inicial pudo determinarse las habilidades comunicativas interpersonales que eran más necesarias a desarrollar en el entrenamiento. Fueron (en ese mismo orden) la escucha activa, la expresión oral, las barreras en la comunicación y la retroalimentación. A lo largo de todo el entrenamiento se reforzó la práctica de la escucha activa, la observación, la descripción como base para la expresión oral y el análisis. Del mismo modo se procuró el desarrollo de la confianza como componente de la comunicación efectiva. En total se realizaron 8 sesiones³ de 2 horas y media cada una. La frecuencia fue semanal.

Los ejercicios de calentamiento tenían como objetivos generales: contribuir a enfocarse en la sesión a realizar, crear un clima de trabajo agradable y servir como arrancada en los temas, además, permitieron trabajar el desarrollo de la confianza aunque ésta también fue objeto de reflexión en un ejercicio específico para ello.

3 Para el diseño del entrenamiento completo ver referencia bibliográfica: Díaz, M (2011)

Las sesiones 1 y 2 tenían el objetivo de sensibilizar, motivar y transmitir conocimientos sobre la comunicación en la organización. En la primera sesión se encuadró el entrenamiento y se elaboraron normas de trabajo.

Las sesiones 3 a la 7 tenían como objetivos comprender, identificar, ejercitar y aplicar sus conocimientos sobre escucha activa, expresión oral, las barreras en la comunicación y la retroalimentación y aumentar la confianza para facilitar la comunicación efectiva.

La sesión 8 fue una sesión de cierre donde aplicaron lo aprendido en el entrenamiento de manera general y re-conocieron la importancia de la comunicación para el funcionamiento correcto de los equipos de trabajo.

Análisis de los resultados alcanzados

Con la evolución del entrenamiento fueron haciéndose visibles los cambios en los/as participantes. Para sintetizar esta información, este acápite estará dedicado a la valoración del entrenamiento desde dos puntos de vista:

- La evolución de las habilidades comunicativas trabajadas
- La efectividad del entrenamiento en términos de si se produjeron o no los cambios deseados.

Progreso en las habilidades comunicativas trabajadas

a) La escucha

Se dedicó al desarrollo de esta habilidad, al menos, un ejercicio en cada una de las sesiones. Para un total de 8 ejercicios intencionados en trabajar la escucha.

Antes de la realización del entrenamiento se observó que los /as participantes se interrumpían al hablar, no se escuchaban, en las reuniones de trabajo no prestaban atención al que hablaba, conversaban de otros asuntos, o se quedaban dormidos. Durante el entrenamiento estas realidades fueron cambiando. La frecuencia con que se interrumpían comenzó a disminuir y el respeto por el criterio de los demás fue aumentando. En cada sesión se trabajó respetando las normas lo que los/as “obligaban” a escucharse con atención. Si alguno/a no cumplía las normas alguien se encargaba de recordarlas. Estas acciones comenzaban a mostrar respeto por lo producido por todos/as y sentimientos de pertenencia al grupo y al entrenamiento.

Realizaron una autoevaluación a través del “autoinventario de escucha”⁴ que les facilitó hacerse un diagnóstico de la necesidad de entrenamiento en el tema presentado. Hicieron comentarios al respecto que reflejaron sus análisis críticos relacionados con la disposición a escuchar, reconocieron en muchos casos la ausencia en ellos/as de la práctica de una escucha activa. Se percataron de la importancia de la práctica sistemática de la escucha en el espacio laboral y en el familiar.

Los cambios más notables que se apreciaron en el desarrollo de esta habilidad, fueron referentes a la observación del lenguaje extraverbal como fuente de información complementaria, la conexión con el interlocutor, o sea, ponerse en el lugar del/la otro/a e invitar a la otra persona a ampliar sus ideas. Además las interrupciones al/la que hablaba disminuyeron, aumentó el respeto por las ideas de los/as otros/as, las distracciones disminuyeron. Se pudo apreciar que la escucha activa fue comprendida, identificados los recursos para realizarla, practicada y valorada su importancia para lograr una comunicación eficiente.

b) La expresión oral.

Se realizaron ejercicios que trabajaban la expresión oral en todas las sesiones. Total 9 ejercicios.

Se constató, a través de los diferentes técnicas de obtención de la información, que en su actuar cotidiano en la organización laboral alzaban la voz para imponer criterios o para ser escuchados, o por el contrario permanecían callados/as, no trataban de ponerse de acuerdo, sino de tener la razón, predominaba la ira como emoción cuando no lograban ser escuchados/as, o cuando se quería imponer un criterio determinado, existían muy pocas expresiones de apoyo o colaboración, no ofrecían puntos de vista propios, llegaban a acuerdos con muchas discusiones y disgustos.

Esto fue cambiando en el transcurso de las sesiones. Se hicieron ejercicios que les permitieron ver y verse según el estilo utilizado y dar información sólo a través del estilo. Se pudo observar un cambio en los estilos de comunicarse. La totalidad de los/as participantes identificaron y reconocieron el impacto de la entonación y el estilo en la comunicación verbal, también recibieron retroalimentación sobre sus gestos y su entonación lo que devino en una autorreflexión crítica con argumentos que dieron paso a soluciones creativas para sí y para los/as demás.

4

Para el diseño del entrenamiento completo ver referencia bibliográfica: Díaz, M. (2011)

Logran llegar a acuerdos de grupo sin discusiones a pesar de existir muchas opiniones. Todos/as hicieron sus aportes, se respetaron los criterios dados, las intervenciones se fueron haciendo más precisas.

La expresión oral de los/as participantes mejoró. Referido a esta habilidad el mayor cambio observado fue respecto al estilo utilizado para comunicarse, o sea la forma de expresarse. Resaltan también, cambios favorables en el respeto al criterio, al tiempo y la palabra de los/as demás.

c) Las barreras en la comunicación

Se realizaron 4 ejercicios específicos para trabajar las barreras comunicativas. Uno en la primera sesión y tres en una sesión dedicada a este tema, además de la explicación pormenorizada acerca del asunto.

Referente a este aspecto, se encontró al inicio que las barreras más observadas fueron en las habilidades comunicativas tanto del emisor/a como del receptor/a y en las barreras relativas al entorno.

Este tema al ser trabajado los/as participantes lo reconocen como un problema fundamental en sus interrelaciones comunicativas. Los/as entrenados/as reflexionaron sobre las barreras comunicativas que no están originadas por un “lenguaje” diferente sino por contradicciones más profundas, que no sólo producen una interpretación diferente, sino también una diferente visión y concepción del mundo.

La reflexión del tema también giró en torno a las sesiones del entrenamiento. Las interrupciones externas, las tardanzas.

Aprender sobre las causas de las barreras fue muy provechoso puesto que además de buscar las causas en su espacio laboral e incluso personal, reflexionaron sobre cómo podían evitarse, lo que llevó a otra mirada sobre el tema. No sólo reconocer la existencia de las barreras sino saber que pueden actuar sobre ellas y evitarlas o, al menos, disminuirlas.

Este tema fue aprehendido completamente ya que los/as participantes dedujeron lo que son las barreras, reconocieron sus diferentes orígenes, las identificaron en su espacio laboral, personal y en situaciones generales o hipotéticas y propusieron medidas para disminuirlas. Según transcurrió el entrenamiento, las barreras del entorno disminuyeron y las causadas por aspectos relacionados con las habilidades comunicativas tanto del emisor como de receptor, mejoraron.

d) La retroalimentación.

Se realizaron dos sesiones acerca de este tema con cuatro ejercicios, además dos ejercicios en otras sesiones. En total 6 ejercicios.

Antes del entrenamiento, los/as participantes no realizaban preguntas aclaratorias sobre mensajes no comprendidos. Los/as emisores no mostraron disposición para aclarar términos utilizados o ideas

expresadas en algunas ocasiones. Tampoco era tenido en cuenta el lenguaje extraverbal para comprender los mensajes, o al menos no eran conscientes de su importancia.

No se acostumbraba a resumir lo planteado por los/as otros/as y mucho menos a cerciorarse si los receptores habían entendido algún mensaje. Este sencillo procedimiento de retroalimentación comenzó a utilizarse en algunas ocasiones tales como la distribución de tareas o mensajes poco claros, después de su incorporación por los/as participantes en el entrenamiento. Los/as participantes comprendieron la retroalimentación como el cierre del ciclo comunicativo, analizaron su importancia y visualizaron la manera de dar y recibir retroalimentación positiva. Las reflexiones giraron en torno a los aprendizajes que se obtienen cuando alguien da retroalimentación productiva y cómo permite cambiar la conducta o reforzarla.

Podemos afirmar que mejoró la retroalimentación, en el sentido de resumir lo escuchado, pedir un resumen de lo planteado para asegurarse de la comprensión de lo dicho o resumir el mensaje de la otra persona para demostrar su comprensión, comprender el lenguaje extraverbal, aprender a realizar preguntas aclaratorias sobre el mensaje tanto por los emisores como por los receptores.

e) La confianza.

Este tema fue trabajado principalmente en los calentamientos, además un ejercicio sobre este tema para un total de cinco ejercicios.

En el transcurso de las sesiones siempre hubo personas que trataron de controlar, imponer sus criterios, interrumpían. Esto fue variando, puesto que se enfocó ese control en comprender a los/as demás para lograr acuerdos y coordinar acciones que accedieran al alcance de las soluciones de los ejercicios propuestos. Encontraron en los/as otros/as afinidades, coincidencias que labraban el camino de la cooperación.. Mostrar la carencia de habilidades de escucha fue analizado como un acto de honestidad, de permitir que los/as demás lo/la conozcan. Los análisis que realizaron en esta ocasión durante la sesión permitieron enfocarse en las semejanzas, algo así como ponerse en los zapatos del otro, lo que impidió comunicar mensajes negativos y reducir la posibilidad de conflictos y resistencias interpersonales.

Las manifestaciones de afecto se tradujeron en apoyo para realizar tareas. Le daban tareas o hacían responsables de algún equipo a personas que habitualmente no lo hacían.

Percibir a sus compañeros de trabajo como depositarios de confianza o personas que depositan confianza en ellos/as fue una ganancia del ejercicio propuesto para trabajar la confianza⁵, tuvieron una

5

Para el diseño del entrenamiento completo ver referencia bibliográfica: Díaz, M. (2011)

nueva mirada sobre su entorno laboral. Las intervenciones fueron sinceras, no había desproporción entre las expresiones verbales y no verbales. Decían lo que pensaban, sentían o deseaban, sin enjuiciar las intervenciones de los/as demás.

Durante el entrenamiento se logró el aumento de la confianza. Esta fue un eslabón fundamental para mejorar la comunicación interpersonal.

La efectividad del entrenamiento en términos de si se produjeron o no los cambios deseados⁶

a) Comportamiento de los sujetos durante las sesiones del entrenamiento en cuanto a la participación.

Asistencia del 75 % de los/as participantes a todas las sesiones.

Durante todo el entrenamiento se fueron haciendo evidentes los progresos a partir de las referencias manifestadas por los/as participantes, la elevación de los estados de ánimo y el mejoramiento del clima de trabajo grupal. Se consideró el aumento de la empatía cuando se retomaba la experiencia o participación de otros/as para ayudar en su interpretación o solución, así como cuando se producía identificación con los problemas ajenos.

El aporte a la reflexión grupal se puso de manifiesto cuando se brindaban ayuda, colaboraban en la tarea colectiva, o planteaban soluciones que contribuían al trabajo grupal.

Cuando se realizó el trabajo por subgrupos, tuvieron diferentes roles, pero pudo observarse la implicación de cada uno/a en los resultados de trabajo. Se constató que el enfoque en la tarea estuvo relacionado con la aplicación que veían de la experiencia a su práctica cotidiana, lo que iban descubriendo durante el desarrollo del entrenamiento.

La participación fue haciéndose dinámica, espontánea, mostraban emociones o sentimientos positivos hacia la tarea, manifestaban satisfacción ya que expresaron en reiteradas ocasiones el gusto de estar pasando este entrenamiento y la necesidad que tenían de él.

Las intervenciones fueron evolucionando desde un nivel reproductivo del conocimiento, identificación de ejemplos en su situación personal, después en situaciones generales y/o hipotéticas, reflexiones sobre el tema en sí mismos y en la organización hasta propuestas de soluciones creativas para sí y para el trabajo en la organización. Esto no ocurrió en todos los /as participantes a la vez.

Hubo personas a las que les costó mucho trabajo realizar sus intervenciones desde una óptica positiva y hubo quien no lo logró pero en la medida en que fueron avanzando las sesiones el predominio de las

6 Ver tablas y gráficos en anexos 9,10 y 11 en referencia bibliográfica Díaz, M. (2011)

intervenciones positivas sobre las negativas se fue acentuando, así como el respeto al criterio de los /as demás: se aceptaban opiniones o puntos de vista diferentes de los propios, se criticaba de manera constructiva y se fue poniendo de manifiesto un constante deseo constructivo de colaborar en la realización de las tareas.

Si se analiza la participación desde lo cuantitativo se observa que ningún sujeto disminuye la cantidad de intervenciones promedio a lo largo de las sesiones. Hubo dos que mostraron inestabilidad en el número de intervenciones por sesión, aparentemente dependía del tema y de los estados de ánimo. Los/as restantes participantes mantienen o aumentan sus participaciones a lo largo del proceso.

Aunque la metodología utilizada favorece la abundancia de intervenciones, sólo se consideraron en el análisis las que no eran respuestas directas a una tarea. De esa forma se puede asegurar disposición mayoritaria hacia la participación en las sesiones, aunque se dieron casos individuales de participación limitada.

Por otra parte, el aumento cuantitativo de las intervenciones espontáneas también debió estar influido por la evolución positiva de las interrelaciones que estimulaban la cooperación y la confianza en los/as demás generando un clima emocional favorable.

b) Transferencia a la situación de trabajo de los conocimientos adquiridos por los/as participantes a partir del programa de entrenamiento.

i) Las relaciones de los/as participantes entre sí y con el resto de la organización

Durante el entrenamiento las relaciones entre ellos/as fueron cambiando. El tener que ajustarse a reglas acordadas por todos/as que los/as "obligaran" a respetar la palabra y el tiempo de los/as demás, el reconocer el valor de la participación de todos/as para alcanzar los resultados deseados, poder preguntar sin temor a parecer poco importante, no sentirse evaluados/as ni obligados/as les permitió relajarse, participar, aprender y disfrutar de la compañía de unos/as y otros/as. Aún así, hubo personas que no llegaron a sentirse en total confianza pero al compartir, en un ambiente de seguridad, contribuyó a potenciar las buenas relaciones interpersonales y la comunicación.

Fueron permitiéndose expresiones de sentimientos y pensamientos personales durante las sesiones. Se convirtió en una práctica común los chistes y anécdotas simpáticas referidas a los temas trabajados creando un clima agradable en las sesiones que contribuyó a la permanencia en el entrenamiento y al alcance de los objetivos que se proponían. En diferentes momentos aluden haber ganado en el conocimiento de las personas del grupo, se respetan criterios opuestos. Asimismo la cooperación en la solución de tareas grupales se hace mayor.

La transferencia de lo aprendido y producido en las sesiones a la situación de trabajo fue explícitamente referido por varios/as participantes. Ello comprende desde experiencias en su vida personal, hasta

acciones encaminadas al mejoramiento de las relaciones de trabajo aprendidas en el entrenamiento. Comentaron como transferían sus nuevas adquisiciones a sus relaciones familiares y con el resto de los compañeros de trabajo. Y cuan útil les era para agilizar los procesos de trabajo que muchas veces se enlentecían por la mala comunicación que existía entre ellos/as.

Otros/as miembros de la organización que no recibieron del entrenamiento refirieron espontáneamente cambios que observaban se producían en las relaciones con los grupos de trabajo participantes del entrenamiento.

Los mayores cambios observados por los/as informantes clave, fueron las mejoras en el estilo de comunicación, aumento de la escucha, mejoras en el clima de trabajo y colaboración entre las áreas. Un informante expresó: “hay mayor control y serenidad”, “menos discusiones al solucionar problemas de la entidad o correspondientes a su labor.”

Se puede afirmar que hay una incorporación de lo aprendido en el entrenamiento a su práctica laboral y que mejoraron las relaciones de los/as participantes entre sí y con el resto de las áreas de la organización.

ii) El grado en que han sido asimilados los contenidos del programa

17 participantes lograron explicar las características del proceso de comunicación.

14 de ellos/as lograron ejercitar en los marcos del entrenamiento la escucha activa, la elaboración de mensajes claros con estilos comunicativos apropiados a su puesto de trabajo, dar y recibir retroalimentación productiva. Más de la mitad de los/as participantes logró, al menos, el desarrollo de alguna de las habilidades antes mencionadas

Todos los/as participantes propusieron medidas para disminuir las barreras en su espacio laboral. Más de la mitad de ellos/as, en el transcurso de la experiencia, manifestaron la aparición de intereses cognoscitivos relacionados con lo aprendido.

La totalidad de los ítems de la encuesta posterior al taller muestra cambios favorables en comparación con los de la anterior.

Durante el entrenamiento los/as participantes pasaron de la sensibilización en los temas de comunicación a la acción transformadora de su realidad en la organización a partir de sus nuevas adquisiciones.

Es general la mejora en las habilidades comunicativas trabajadas, lo que corrobora la asimilación del contenido y por tanto el mejoramiento de la comunicación interpersonal.

iii) Cambios producidos en el comportamiento de los sujetos como consecuencia del programa de entrenamiento

Muchos/as participantes revisaron sus formas de relacionarse y sus estilos de comunicarse. Se reconocen con mejor estilo de comunicación, con un aumento de la escucha como habilidad a desarrollar aún más y con un mayor conocimiento de los/as demás lo que contribuyó a aumentar la confianza entre ellos. Estos cambios fueron percibidos por ellos/as mismos y así lo manifestaron al finalizar el entrenamiento, comparando como eran antes de participar en él y en la actualidad aunque hubo participantes que no pasaron del reconocimiento en sí de la necesidad del cambio en los estilos y del aumento de la escucha.

Los/as informantes clave refieren mejoras en los/as trabajadores/as de apoyo que participaron en el entrenamiento aludiendo al estilo al expresar ideas, y la escucha atenta a otros criterios, como los mayores cambios producidos en el comportamiento de los/as participantes.

c) Transformaciones que se originan en la organización a partir del entrenamiento.

Un cambio considerable a partir del entrenamiento fue el clima de trabajo. Como ya se describió estas personas presentaban disfuncionalidades comunicativas que obstaculizaban su buena labor. Al aumentar sus conocimientos aprendiendo de sus propias acciones haciendo una escucha más activa, con menos interrupciones, con el uso de la retroalimentación para la complementación de la información, lograr exponer sus puntos de vista sin evaluar o calificar redundó en mejores relaciones interpersonales. Sintieron la satisfacción de enfrentarse y resolver sus propias dificultades lo que contribuyó a acrecentar su motivación por su trabajo.

Mejoramiento de los procesos de trabajo como consecuencia directa del mejoramiento las relaciones interpersonales lo que contribuye al incremento de la eficacia para la consecución de los objetivos de trabajo de la organización.

Anterior al entrenamiento refirieron lentitud en la solución de las cuestiones cotidianas de trabajo y falta de integración entre las áreas de apoyo.

Los informantes clave refirieron disminución del tiempo y aumento de la efectividad de las reuniones de las áreas y en la toma de decisiones o la realización de tareas conjuntas de las diferentes áreas de trabajo. Refirieron también mayor autonomía de los miembros de las áreas entrenadas para la toma de decisiones relacionadas con su quehacer en la organización.

De lo extraído se puede afirmar que el aumento de la eficiencia lo percibieron como el incremento de la rapidez en los procesos cotidianos para alcanzar los objetivos propuestos y el cumplimiento de los planes de la organización así como, el aumento de la integración entre las áreas participantes.

Apuntes

El proceso de realización del entrenamiento fue una experiencia singular al ser los/as participantes el personal de apoyo. De manera general, en esta organización, no participan en los entrenamientos o cursos por lo que, como una razón más, disfrutaron estar presentes en el entrenamiento y así lo expresaron en diferentes ocasiones.

Conclusiones

Se puede afirmar que este entrenamiento fue beneficioso para las personas del área de apoyo de la organización donde se realizó. Aumentó la confianza como base para la comunicación eficiente entre los trabajadores que participaron en el entrenamiento y se logró favorecer la comunicación interpersonal entre los miembros de las áreas seleccionadas, ya que los participantes:

- Perfeccionaron habilidades comunicativas en términos de interacciones para el trabajo
- Comprendieron y aplicaron las habilidades de escucha activa y expresión oral.
- Identificaron y propusieron medidas para la disminución de barreras de la comunicación en su espacio laboral y mejoraron las que son causadas por aspectos relacionados con las habilidades comunicativas.
- Comprendieron y mejoraron la utilización de la retroalimentación.

Bibliografía

- Arenas, P. y otros (2008). *Formación para el cambio en las organizaciones*. La Habana. Resultado de Investigación. CIPS.
- Díaz, M. (2011) *Mejoría de la comunicación interpersonal (cara a cara) en una organización laboral a través de un entrenamiento*. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
- González, J. (2005). *AMBOS. Autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización*. La Habana: Logos
- Hernández, A. (2009). *La investigación-acción como método. Una mirada desde la organización laboral*. La Habana: Publicaciones Acuario.
- Robins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. (5ª Edición) New York: Prentice Hall.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona. España: Granica S.A.
- Sherod, M. y otros autores. (1990.). *Trabajando Juntos. Comunicación productiva en el trabajo*. (2ª Edición) Litterton. Colorado: Interpersonal Communication Programs Inc.

Trelles, I. (2002). *Bases Teórico-Methodológicas para una propuesta de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Universidad de la Habana: Facultad de Comunicación