

UNA HERRAMIENTA PARA PROMOVER LA CONFIANZA Y EL MUTUO CONOCIMIENTO EN LOS COLECTIVOS DE TRABAJO

Esperanza Carballal del Río y Francisco Rodríguez González

Resumen

Con el presente trabajo se pretende compartir la experiencia en la aplicación de una herramienta, destinada a facilitar el autoconocimiento y la reflexión, sobre sí mismo y sobre los demás integrantes de un colectivo de trabajo, utilizado en el marco de una acción de consultoría sobre comportamiento organizacional. La aplicación de la herramienta en cuestión estuvo dirigida a ampliar el área pública en la comunicación de cada integrante del equipo, con el propósito de crear las bases necesarias para la construcción de un ambiente de confianza e integración en los colectivos de trabajo de dicha entidad.

Palabras clave: Ventana de Johari, confianza, cohesión, cualidades laborales, atmósfera de mutua confianza.

Introducción:

La cohesión y la integración de los colectivos o grupos de trabajo, se pueden alcanzar sólo si existe un ambiente laboral donde prime la comunicación abierta, la confianza y la transparencia en las relaciones entre los trabajadores, y entre trabajadores y directivos. No obstante, la confianza, las buenas relaciones interpersonales, la cohesión e integración de los grupos dentro de la organización, no son estados que se generan de forma espontánea, son ambientes que son

necesarios construirlos de forma consciente y sistemática.

La aplicación de la herramienta en cuestión (Ventana de Johari), estuvo dirigida a ampliar el área pública en la comunicación de cada integrante del equipo, con el propósito de crear las bases necesarias para la construcción de un ambiente de confianza e integración en los colectivos de trabajo de la entidad estudiada.

Necesidad e importancia de la confianza para un colectivo laboral

La confianza es la condición que nos permite desarrollar nuestras relaciones con los demás compañeros de trabajo, en base a la comprensión, el respeto y la ayuda mutua para crecer y madurar de forma independiente.

Esperanza Carballal del Río es Doctora en Ciencias y se desempeña como profesora titular del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de la Habana.

Francisco Rodríguez González es Maestro en Ciencias y se desempeña como profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de la Habana.

No puede lograrse un alto desempeño en un colectivo laboral donde la desconfianza y difidencia constituyan parte de la cultura permanente del mismo, y en el cual además, los directivos no sean capaces de proyectarse y convencer a los restantes miembros a partir de una imagen que responda a los valores compartidos por la organización.

Al respecto, señalaba el investigador norteamericano F.K. Sonnenberg: “Los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás. Pero, como usted sabe de sus relaciones personales, la confianza es frágil. Se requiere de mucho tiempo para lograrla, se puede destruir con facilidad y es difícil volver a ganarla. Asimismo, dado que la confianza alimenta la confianza y la desconfianza alimenta la desconfianza, mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración”¹.

La confianza, la transparencia en la manera de decir y actuar, y las buenas relaciones interpersonales en los colectivos laborales funcionan como poderosos agentes de cambio y de adaptación a las nuevas condiciones; son fuentes de mejora continua y perfectos catalizadores del movimiento de la organización y de los grupos de trabajo.

El desarrollo de los factores anteriormente mencionados juega un papel de vital importancia en los momentos de incertidumbre, por los cuales atraviesan en ocasiones las organizaciones, producto de los propios cambios y transformaciones políticas, económicas e institucionales que ocurren en el entorno en que se desenvuelven. La comunicación en este contexto tiene que ser transparente y oportuna, lo cual constituye una condición indispensable para lograr mantener un alto compromiso de los trabajadores,

profesionales y directivos con la organización. Esta, “...es la única forma de fomentar la confianza y la responsabilidad entre quienes van a ser reubicados, reorientados dentro y fuera de la organización, pero también es clave para los que se quedan.”²

Es importante destacar en este trabajo, la especial atención que se le brinda hoy día a la necesidad de la construcción de un clima de confianza en las organizaciones y colectivos laborales en Cuba. De tal manera se refleja en los documentos regulatorios, relacionados con la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial en un grupo de empresas cubanas, en especial, en el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. En este importante documento normativo se subraya la importancia de trabajar en el mantenimiento de una atmósfera de confianza mutua como uno de los factores principales para lograr un correcto ambiente de control.

En el artículo 579 de dicho decreto, al referirse a los factores que inciden en la consolidación del ambiente de control y por ende, de todo el sistema de control interno en las organizaciones cubanas, se orienta como condición indispensable que: “Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad.”³

En la resolución No. 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios se amplía y refuerza esta idea, cuando se plantea que: “Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de in-

¹ Sonnenberg, F.K. “Trust Me ... Trust Me Not,” Industry Week (August 16, 1993), pp. 22—28.

² Mishra, A.K y otros. “Cómo gestionar la plantilla en momentos de incertidumbre económica.” Págs. 21-26. Harvard Deusto Busines Review. Número 180. Junio 2009.

³ Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Artículo. 579.

formación que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la entidad. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo.”⁴

La creación de un ambiente de confianza en una organización o colectivo laboral no excluye la necesidad de la fiscalización sistemática y oportuna, al contrario, la confianza es la vez premisa imprescindible y resultado del propio ejercicio del control.

La experiencia adquirida a partir de las consultorías desarrolladas en organizaciones de distintos sectores económicos y sociales con diferentes culturas y ambientes socio-económicos, nos confirma que para lograr una verdadera atmosfera de confianza tiene que prevalecer en la entidad y en los colectivos laborales, una filosofía de tolerancia al error, un alto espíritu de ejercicio de la crítica oportuna y constructiva, y una práctica sistemática de apoyo a los colaboradores y trabajadores, por parte de la dirección organizacional a todos los niveles de la misma.

La consultoría realizada en una entidad cubana, por un equipo de consultores del Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, con el propósito de mejorar el comportamiento organizacional de una empresa dada, permitió aplicar un grupo de herramientas dirigidas a fortalecer el trabajo en equipo y consolidar la confianza entre sus miembros, y que posteriormente, se han venido aplicando en otras entidades nacionales.

La consultoría desarrollada se dividió en tres momentos principales:

1. Diagnóstico de los principales factores que inciden en el comportamiento organizacional de la organización.

2. Recopilación de información de las áreas fundamentales
3. Elaboración de soluciones y propuestas de mejora de los factores claves.

Para el desarrollo del primer momento de diagnóstico se conformó un grupo de consultores internos, integrado por los jefes de las cuatro áreas de trabajo que integran la organización, se incluyó además en el equipo a un miembro más, representando a cada una de estas áreas, y que fue previamente seleccionado a partir de determinados parámetros consensuados con la dirección de la empresa. En esta etapa se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos: tormenta de ideas, grupos nominales y encuestas

Uno de los instrumentos que fue empleado en esta etapa fue la “Ventana de Johari” (Ver figura.1), nominada de esta forma por sus inventores (José Luft y Harry Inghan). Esta es una de las herramientas que la psicología recomienda utilizar, para describir determinados procesos de la interacción humana: la comunicación, la retroalimentación, la reflexión sobre uno mismo (autoconocimiento), el desarrollo de la confianza y la transparencia en las relaciones entre trabajadores, y entre trabajadores y directivos, dentro de un determinado colectivo laboral o grupo de trabajo.

La herramienta “Ventana de Johari” aplicada en el marco de la consultoría ejecutada nos permitió incentivar la comunicación, el autoconocimiento y ampliar la comprensión de cada uno de los participantes sobre los demás miembros del colectivo laboral objeto de la intervención, reconociendo así las creencias, motivos, necesidades, deseos, gustos, comportamientos y cualidades principales de los otros. Todo lo cual, se convirtió en una oportunidad única para este colectivo laboral, ya que le permitió a cada uno abrir las “ventanas”, detrás de las cuales se esconde la valiosa información personal y colectiva que conforma al grupo de trabajo y modela sus relaciones y comportamiento.

⁴ Resolución No. 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

El éxito alcanzado con este ejercicio radicó además en que muchos de los participantes pudieron por primera vez, conocer y sentir cómo el grupo de cual son partes integrantes piensa sobre él, qué cualidades y en qué magnitud la percepción colectiva valora la presencia de las mismas en cada uno de sus miembros.

La utilización de la herramienta “Ventana de Johari” jugó un papel fundamental como base metodológica y práctica, llamada a contribuir al cumplimiento de uno de los propósitos de esta primera etapa, que era reflexionar sobre cómo deben ser las personas que trabajan en la organización objeto de estudio, además, sirvió como marco para trabajar las condiciones necesarias encaminadas a fortalecer la cohesión en el equipo de consultores (internos y externos) y de los demás grupos integrantes de la entidad.

Aplicación de la herramienta y resultados obtenidos.

La “Ventana de Johari” sirvió como medio esencial para explicar la necesidad de construir de forma consciente, un ambiente de confianza llamado a garantizar la cohesión e integración del equipo de trabajo en la entidad objeto de intervención.

Especial énfasis se hizo, en la comprensión de la necesidad de que todo el grupo debía trabajar en función de la ampliación permanente del área pública, reduciendo al mínimo las áreas: ciega, oculta y desconocida en las relaciones con los demás, manteniendo una actitud abierta y brindando información permanentemente al entorno, para recibir en pago la retroalimentación necesaria.

En el transcurso de la actividad se arribó al criterio de que tanta importancia tiene conocerse a uno mismo, como conocer lo que piensan los demás de uno. Sólo así se puede construir un ambiente de confianza y desarrollar sobre estos fundamentos acciones de mejora del comportamiento.

La siguiente pregunta constituyó en la sesión de trabajo de los diferentes grupos formados, un elemento esencial para el conocimiento mutuo entre los miembros del equipo.

“¿Cuál es la cualidad imprescindible y necesaria que debe poseer cualquier trabajador de la organización objeto de estudio?”

En la primera sesión se le pidió a cada uno de los miembros del equipo de consultores internos que identificara una cualidad que consideraban debía poseer cualquier trabajador de la entidad. La utilización de la técnica de grupo nominal propició que se enumerara 8 cualidades; a partir de la reducción de listado quedaron en 6 cualidades.

Cualidades consideradas como necesarias, identificadas y consensuadas con el equipo de trabajo:

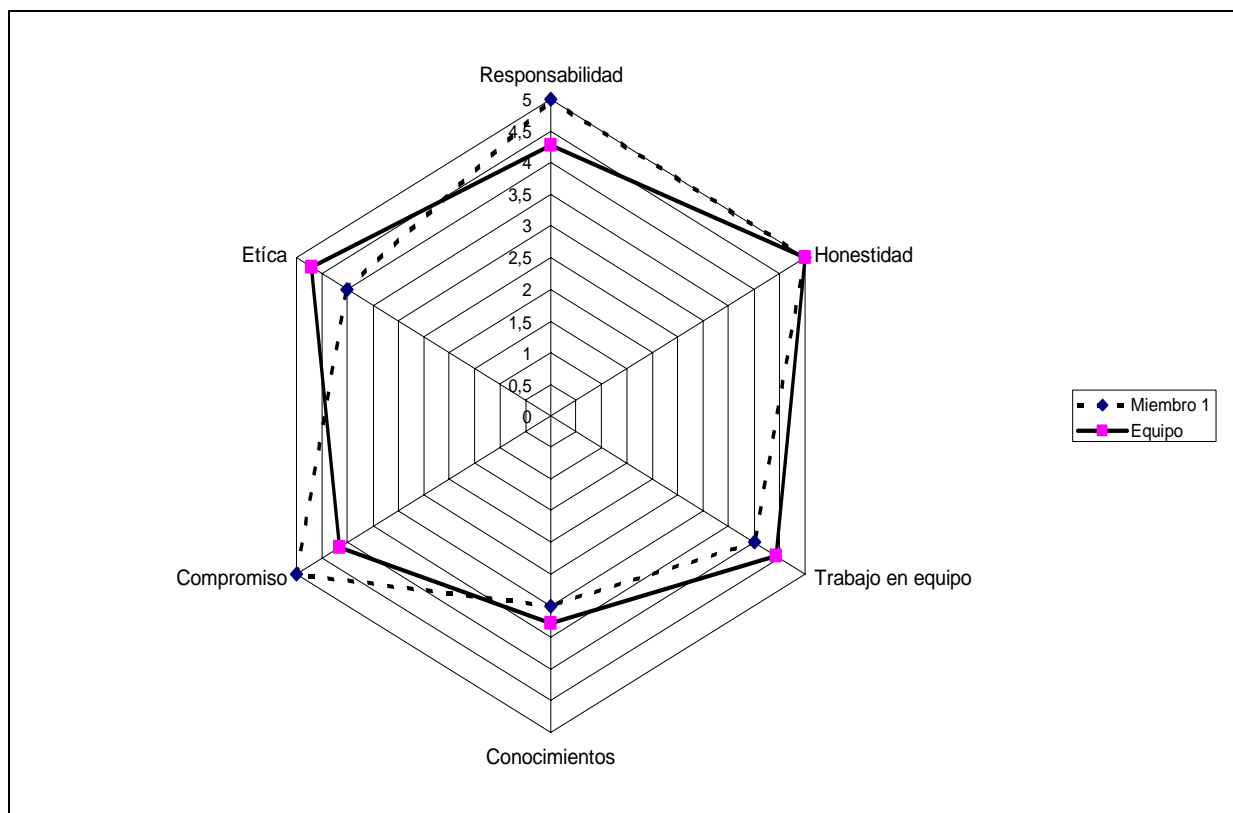
1. Responsabilidad
2. Honestidad
3. Trabajo en equipo
4. Conocimiento
5. Compromiso
6. Ética

Posteriormente, cada uno de los miembros del grupo de consultores internos evaluó a partir de una escala de Likert⁵ de 1 (bajo) a 5 (alto), en qué medida estas cualidades estaban presente en sí mismo. Una vez concluida esta acción, se les pidió que realizaran dicha valoración de cada uno de los demás miembros del grupo de consultores internos.

En el resto de las áreas de la organización con las cuales se trabajó se empleó similar procedimiento, con excepción de la definición de las cualidades, que fueron nominalizadas, acorde con la realizada por el grupo de consultores internos.

⁵ La **escala de tipo Likert** es una [escala psicométrica](#) comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. La escala se llama así por [Rensis Likert](#), que publicó un informe describiendo su uso, en 1932.

Gráfico 1. Ejemplo de gráfica comparativa para un trabajador sin funciones de dirección



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuesta procesados

La retroalimentación, es una etapa muy importante en este ejercicio, ya que estimula la reflexión de todo el grupo sobre los resultados que se van mostrando a través de los gráficos correspondientes, y que reflejan la valoración realizada sobre cada integrante del mismo.

En todo momento, se trataron las diferencias o brechas entre las valoraciones de la percepción del grupo y la valoración individual sobre sí mismo, como un problema en la comunicación y no como un problema de actitud o del comportamiento de las personas.

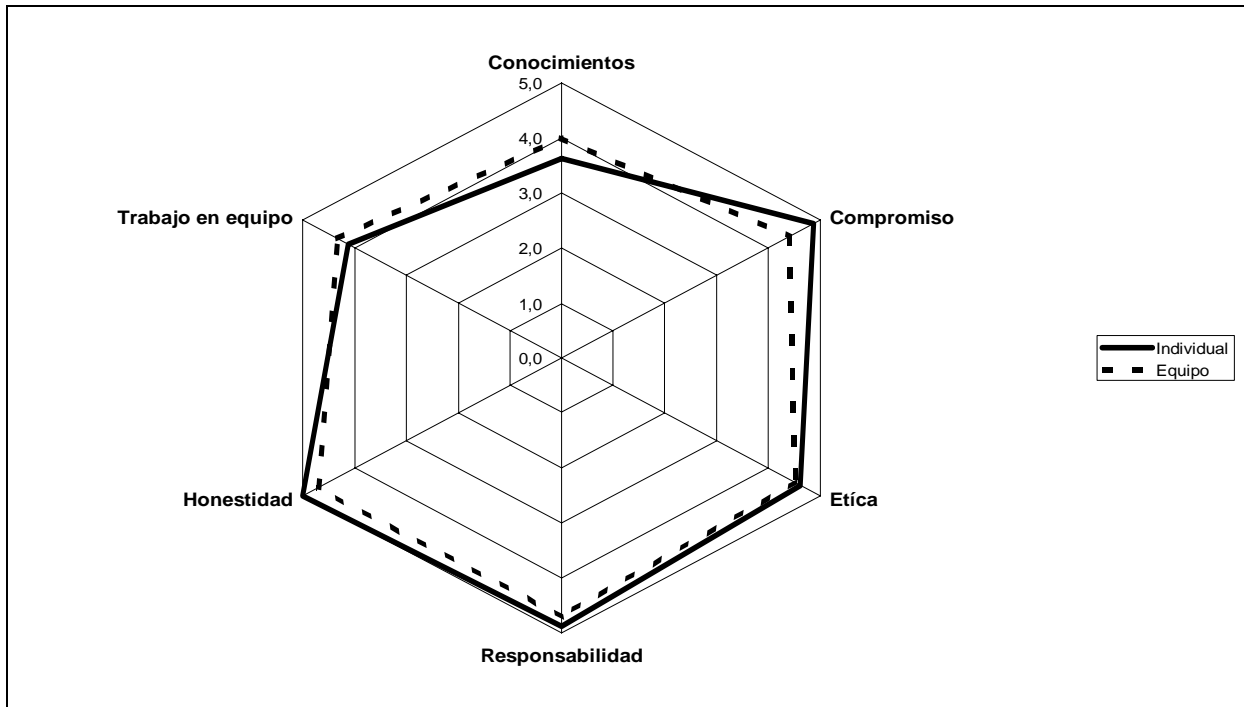
En la medida en que el proceso de retroalimentación avanzaba se fue incrementando la participación de los

presentes, aportando ideas y opiniones positivas y constructivas, sobre sus compañeros.

Los resultados obtenidos a partir del trabajo realizado con cada uno de los colectivos laborales de la entidad, se sintetizaron en los gráficos resúmenes de cada grupo de trabajo, que fueron presentados y discutido en el ejercicio de retroalimentación; información que posteriormente se le cedió a cada directivo.

Con los resultados obtenidos para cada área de trabajo, se elaboró una tabla valorativa donde se destacan las cualidades que se encuentran menos compartidas entre los miembros de los equipos de trabajo.

Grafico 2. Ejemplo de los resultados sobre la valoración de las cualidades en el grupo de trabajo "A"



Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de encuesta procesados

Tabla 1. Resumen de las cualidades más afectadas (se señalan con √) en las diferentes áreas

Áreas	Conocimiento	Compromiso	Ética	Responsabilidad	Honestidad	Trabajo en Equipo
Grupo "A"	√					√
Grupo "B"	√					√
Grupo "C"	√					
Grupo "D"	√	√	√	√	√	√
Grupo "E"	√		√			

Fuente: Elaborado a partir del análisis de los resultados de los gráficos.

Bibliografía

1. Boiry, P.A. Las relaciones públicas o la estrategia de la confianza. Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 1998.
2. Echeverría, Rafael. La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Ediciones Granica S.A, México, 2001.
3. Krieger, Mario. Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional. Editorial Pearson Education S.A, Buenos Aires, 2001.
4. Robbins, S.P. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Education S.A, México, 2004.
5. Sonnenberg, F.K. "Trust Me ... Trust Me Not," *Industry Week* (August 16, 1993), pp. 22—28.
6. Harvard Deusto Business Review. Número 180. Junio 2009.
7. Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
8. Resolución No. 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.
9. <http://catedradeautoestima.blogspot.com/2007/09/la-ventana-de-johari.html>. (Consultado: 5 de marzo 2009).