

**LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS DE
COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN:
UNA CONTRIBUCIÓN DESDE EL DESARROLLO
HUMANO AL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN
LABORAL**

The facilitation of communication processes in
the organization. A contribution from Human
Development to the achievement of job satisfaction

Celina Arcelia Soto Trujillo
ITESO, México

CELINA ARCELIA SOTO TRUJILLO

MAGÍSTER EN DESARROLLO HUMANO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE OCCIDENTE (ITESO), MÉXICO CELINASOTO@ITESO.MX

RESUMEN

En este artículo, producto de una investigación-acción, se presentan los resultados de una intervención en el ámbito empresarial. La facilitación a partir de un taller sustentado en principios clave del enfoque centrado en la persona y orientado hacia el desarrollo de habilidades de comunicación y escucha de un grupo de empleados con el fin de favorecer el índice de satisfacción laboral representa la acción como parte del proceso metodológico que busca la transformación y el cambio. Dar cuenta de los avances logrados y de los obstáculos que interfieren en la comunicación como causa importante de la insatisfacción laboral es su propósito, el cual está conformado por cuatro apartados, que coinciden con las fases del proceso metodológico: planteamiento del problema de intervención, acercamiento teórico-metodológico, la acción y los resultados de la intervención. Como parte de los resultados se destacan las actitudes de los participantes, los elementos que ayudaron al cambio y los avances que se logran a partir de los encuentros mediados con la ayuda de las actividades, materiales y la participación de los otros, incluido el facilitador.

PALABRAS CLAVE: investigación-acción, insatisfacción laboral, desarrollo humano, grupos de crecimiento, comunicación.

ABSTRACT

In this article, product of an action-research methodology, we present the results of an intervention in the business field. Facilitation from a workshop based on key principles of the person-centered approach and oriented towards the development of communication and listening skills of a group of employees, in order to favor the job satisfaction index, it represents the action as part of the methodological process that seeks transformation and change. To account for the progress made and the obstacles that interfere with communication as an important cause of job dissatisfaction is its purpose, which is consisting of four sections, which is made up of four sections, which coincide with the phases of the methodological process: approach to the intervention problem, theoretical-methodological approach, action, and results of the intervention. As part of the results, the attitudes of the participants, the elements that contributed to the change, and the advances that are achieved from the meetings mediated with the help of activities, materials, and the participation of others, including the facilitator, are highlighted.

KEYWORDS: *action research, job dissatisfaction, human development, growth groups, communication.*

INTRODUCCIÓN

La insatisfacción laboral por sus implicaciones personales y organizacionales representa una realidad a la que se enfrentan empleados en diversas organizaciones en el mundo. Su estudio se remonta a la década de 1970 en los Estados Unidos, donde adquiere relevancia debido a la aceptación y el reconocimiento social e institucional que recibe del movimiento en pro de la calidad de vida laboral. Su popularidad se propagó a lo largo de este país y en Europa, donde el movimiento haya su correlato con la corriente de humanización del trabajo (Segurado y Agulló, 2002).

El abordaje de la satisfacción e insatisfacción laboral ha tenido un largo proceso de evolución. En sus inicios, el foco de los estudios estaba puesto en definir y explicar el concepto, en una siguiente etapa el esfuerzo estuvo dirigido al desarrollo de instrumentos de medición y, en una subsiguiente, el interés se redireccionó a determinar su efecto en las organizaciones, en especial entre sus miembros, así como a mostrar la influencia de las variables personales, psicológicas y organizacionales en este indicador.

Existen datos relacionados con la teoría de las relaciones humanas que ayudan a comprender cómo, a partir de la eficiencia, la productividad y la competitividad, se tiende a ignorar las necesidades de los empleados, aunque en la actualidad el propósito de los estudios se centra en la búsqueda de propuestas que propicien el incremento de los índices de satisfacción laboral en las organizaciones. Con la invención de la máquina de vapor y de la máquina de hilar, se inicia una serie de cambios en las empresas y con ello se revoluciona la vida en las organizaciones (Medina y Ávila, 2002). Al centrar la mirada en el incremento de la productividad y la competitividad y por ende en la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de los empleados, se dejan de enfocar sus necesidades personales y sociales, lo que deriva en frustraciones e insatisfacciones.

En la humanización del trabajo en las empresas, Mary Parker Follett y Chester Barnard son un referente importante. A partir de sus contribuciones desde las teorías humanistas, se deja en claro la necesidad de establecer el trabajo grupal, el liderazgo participativo,

el trabajo conjunto entre administradores y empleados en la toma de decisiones y resolución de problemas, y la importancia que tiene equilibrar las necesidades de la empresa con los objetivos e intereses de las personas (Medina y Ávila, 2002). La mirada humanista que aportaron Parker y Barnard a la administración marca el inicio de la teoría de las relaciones humanas desde la cual adquiere relevancia el estudio de la conducta del hombre en las organizaciones.

Pese a los esfuerzos por humanizar el trabajo en el ámbito laboral, la insatisfacción es un problema al que se enfrentan millones de personas alrededor del mundo. El alcance de este asunto es abordado por Adams (2013), quien retoma estudios como el de Gallup para hacer notar que alrededor del 90 % de los empleados en el mundo encuentran cada vez mayor frustración en su trabajo y expresan no sentirse felices. Al mismo tiempo que reconocen la frustración, dan cuenta de la manera en que este sentimiento influye en su falta de compromiso, en la desconexión hacia su empleador y en un comportamiento que los aleja de la promoción de la innovación que se requiere para impulsar la empresa. Estos resultados muestran las percepciones de 230 000 empleados en 142 países que laboran tiempo completo y parcial.

PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

Flores (2016) resalta que las empresas brindan pocos recursos a la capacitación de sus empleados y destaca la importancia de las relaciones interpersonales y la comunicación en las organizaciones. Por otro lado, Mendoza (2015) retoma los datos que ofrece Samy Nader Meljem para afirmar que los principales problemas a los que en México se enfrentan las empresas están relacionados con la movilidad, la salud, la rivalidad entre compañeros, las deficiencias en la comunicación y una excesiva carga de trabajo. Estos resultados que ofrecen distintos estudiosos coinciden con los que se obtuvieron al entrevistar a profesionales de la ingeniería que laboran en empresas del área tecnológica en la zona metropolitana de Guadalajara, con la finalidad de obtener datos más allá de los reportados por la literatura que permitieran comprender desde otra mirada —experiencia de

los empleados— un problema susceptible de intervención, así como sus causas y efectos.

Según los datos obtenidos en las entrevistas, se realizó el análisis cualitativo de estos y se hizo la reducción de los datos, para lo cual se segmentaron ideas, se codificaron y se construyeron categorías. Mediante este proceso analítico, se pudieron distinguir, al menos, cuatro factores que permitieron entender el porqué de la insatisfacción del personal en el ámbito laboral: la mala comunicación que existe en la organización y entre los empleados, el estilo de liderazgo que impera, la falta de cohesión entre las personas y una cultura organizacional deficiente.

La mala comunicación entre los departamentos de la empresa es una de las situaciones a la que se enfrentan los empleados. Aseguran que resulta complicado realizar actividades en las que intervienen otras áreas para lograr su cometido. En ese trabajo interdepartamental, perciben que las personas responsables de prestar el servicio tienen una mala actitud y que los procesos que se encuentran descritos u oficializados suelen hacerse a un lado para seguir órdenes que les llegan de manera verbal. En relación con este problema, se incluyen los siguientes recortes de entrevista:

A veces les falta documentación, no hay un documento que estipule exactamente los pasos que se tienen que hacer, y cuando hay un documento que estipule los pasos que se tienen que hacer, ese documento siempre está como a interpretación de la persona que te vaya a aprobar. (Entrevista 1)

El liderazgo es otro factor que interviene en la insatisfacción del personal, por tanto, resulta importante entender el papel que desempeña en una organización. Soto (2001) considera que el liderazgo es un elemento que contribuye al logro de los objetivos, al éxito profesional de las personas que participan en la organización y al éxito de esta. Para Soto, ser líder no implica solo ser responsable de llevar a cabo tareas relacionadas con la administración, sino que conlleva mostrarse con una actitud que influya positivamente en el desempeño y en los resultados de las personas que trabajan en el logro de

los objetivos. El liderazgo es un elemento vital para que las personas o los grupos de trabajo establezcan objetivos, se les motive y apoye a continuar trabajando en ellas. El mismo Soto compara la función de un líder con la de un director de orquesta: sin el cual esta se vería reducida a un conjunto de músicos e instrumentos. Según tales ideas, es que se puede afirmar que las organizaciones necesitan el liderazgo para lograr su desarrollo y la consecución de metas.

El liderazgo y las relaciones que se establecen entre los líderes y sus grupos de trabajo incide de manera desfavorable en el nivel de satisfacción laboral que experimentan las personas. En los entrevistados, sobresale el impacto negativo que tienen las relaciones que generan entre empleados y sus líderes. La disminución del nivel de satisfacción y compromiso hacia sus empleadores se origina por diversas situaciones, entre ellas, tomarse las cosas personales, imposición de ideas, incumplimiento de compromisos, poner del lado del empleado la responsabilidad de solucionar un problema de la organización e ignorar las opiniones de su grupo. El siguiente recorte es un ejemplo que muestra la situación que reflejan los empleados: “era una persona que se tomaba las cosas personales, que no era profesional su forma de actuar”. (Entrevista 1).

Para Hogan (1989), citado por Aamodt (2010), los empleados reportan que una de las principales fuentes de estrés en el trabajo consiste en el desempeño deficiente de sus superiores y su conducta en la organización. Estas conductas guardan relación con la percepción de los empleados sobre el liderazgo al que se enfrentan y, en consecuencia, esa percepción influye en la disminución de la satisfacción laboral.

La existencia de un tipo de cultura que predomina en las organizaciones que produce efectos negativos en el estado de ánimo de los colaboradores, en su desempeño y en los propios resultados que espera la empresa justifica la necesidad de identificar el papel que tiene la cultura organizacional en el grado de desazón que manifiestan las personas y que, como se ha visto, incide en su desempeño y motivación. Para Cumming y Worley (2005), la cultura organizacional se conforma por un conjunto de artefactos,

normas, valores y suposiciones básicas acerca de la manera en que se resuelven los problemas en la organización, en otras palabras, aluden a un proceso de aprendizaje social que se forma a partir del resultado de las decisiones tomadas en relación con estrategias y el diseño organizacional. Esta concepción de la cultura organizacional cobra sentido, pues, en las entrevistas que se realizaron, se hace alusión a una deficiente cultura organizacional como otra de las causas que generan insatisfacción laboral. “No hay una cultura de trabajo” es una referencia que usan los entrevistados para mostrar la ausencia, la ambigüedad o las expectativas no dichas en la descripción de puestos, roles y responsabilidades, lo que, a su vez, provoca que exista una falta de claridad en las actividades que cada uno debe desempeñar y en la duplicidad de tareas. Esta situación genera disgusto, en tanto hacen actividades que, al no corresponder a su puesto, les resultan poco interesantes y motivadoras.

Según lo dicho, es posible afirmar que, ante el resultado de la percepción que tiene el empleado de cada uno de estos componentes del clima organizacional a través de las actividades que realiza, la experiencia y la interacción con las demás personas definen su comportamiento en la organización. Robbins y Judge (2009) han constatado que, cuando los empleados se sienten satisfechos, hablan de manera positiva de la organización a la que pertenecen, se preocupan por ayudar a sus compañeros y, continuamente, exceden las expectativas definidas para su puesto de trabajo, mientras que el caso contrario contribuye a que el empleado experimente una disminución en la satisfacción laboral cuando observa que el comportamiento de los líderes, los procesos de la organización y las políticas de pago no son justas.

Como parte de una deficiente cultura organizacional, se hace alusión a la falta de seguimiento o monitoreo por parte de los departamentos de soporte. Los empleados entrevistados refieren que es común que, una vez que han iniciado algún proceso, se den cuenta de que se ha cometido algún error o que existe la necesidad de hacer cambios cuando el proceso alcanza sus últimas etapas, situación que genera molestia. Al parecer, esta falta de seguimiento ocurre

por el desconocimiento de quienes fungen en determinado puesto sobre los procesos de su área, por la capacitación insuficiente que han recibido o la falta de preparación para desempeñar su trabajo, en el sentido de que no es suficiente o no resuelve las necesidades de tal o cual puesto. La siguiente viñeta hace referencia a la situación descrita: “Hay veces que el proceso es muy lento, hay veces que la persona que te atiende... no está capacitada o tiene muy mala actitud”. (Entrevista 1).

Lo anterior muestra una cultura deficiente e incompleta, en la que no se encuentran bien definidas las responsabilidades, los métodos, los roles o la manera en la que la comunicación debe fluir entre los departamentos y usuarios. El conjunto de normas, valores y suposiciones básicas que refieren Cumming y Worley (2005) no están presentes de manera explícita en ningún lado de la organización y, si existen, están a expensas de la interpretación de quien las pone en práctica. Desde el punto de vista de los trabajadores, no existe ninguna pauta sobre la forma en que estos comportamientos deben realizarse y puede inferirse que la existencia de una cultura organizacional pobre tiene repercusiones importantes en el estado anímico de los empleados.

En el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas, se aprecia que existe dificultad por parte de las personas para establecer relaciones, organizarse o para hacer un frente común ante una determinada situación. Los obstáculos que identifican para lograr un trabajo colaborativo se asocian con el desinterés que existe en algunos casos por trabajar con otros, por la diversidad de necesidades, intereses y personalidades. Parece que es mejor evitar el trabajo en equipo, pues con ello permanecen al margen de conflictos. A este respecto, los entrevistados manifiestan:

Es muy difícil llegar a un acuerdo debido a que cada persona tiene... vaya, tiene sus metas a lograr o tiene sus objetivos a lograr. Para una persona puede que no sea importante el hecho de que todas esas cosas en el trabajo estén bien. (Entrevista 1).

La siguiente cita puede resultar esclarecedora con respecto a la situación que reportan los empleados en la organización:

Los consejeros de las empresas están siendo confrontados, a diario, por empleados exhaustos que, con demasiada facilidad, se culpan a sí mismos de su falta de resistencia o de su incapacidad para sobrevivir a un contexto que parece ignorar sus necesidades como seres humanos y les trata como máquinas carentes de sentimientos. Reconocer la vulnerabilidad puede ser difícil en este contexto ya que trae el riesgo de ser considerado débil, inadecuado o prescindible. La autenticidad (un requisito indispensable para la salud mental) se hace peligrosa, y confiar en la capacidad de respuesta de los demás, o si acaso en su capacidad de empatía, puede ser, en el mejor de los casos, de tontos y, en el peor, psicológicamente letal. (Mearns y Thorne, 2003, p. 31)

Ante la imposibilidad de atender todos los factores que se identificaron como causas de la insatisfacción laboral, se tomó la decisión de enfocar la propuesta de intervención en la comunicación, en tanto las personas estamos habituadas a comunicarnos: “a través de la palabra pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos” (José Gómez, 2016, p. 5). Precisamente por esa habituación es la poca conciencia que en ocasiones se tiene de este proceso que está tan presente en la vida del ser humano. Es tan variado y diverso el alcance que las conversaciones llegan a producir que es a través de ellas que el hombre establece relaciones con los demás, forma equipos, se organiza, construye sociedades, trabaja de manera conjunta en la realización de proyectos y coordina acciones.

En el mundo de la empresa, adquiere una gran relevancia, ya que en la actualidad desempeña un papel en el éxito de las organizaciones. A este respecto, Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005) señalan que la transversalidad de la comunicación en los distintos niveles de la organización permite que los colaboradores alcancen mayores niveles de satisfacción y un mejor desempeño, debido a que se logra una mayor y mejor comprensión del trabajo que realizan y se incrementa su compromiso.

La comunicación permite que se establezcan y estrechen los vínculos en la organización, se incremente el contacto entre sus colaboradores, se estimule la participación en la creación de oportunidades y se resuelvan problemas; dicho de otra manera, ayuda a que las personas se sientan parte de los cambios originados por su participación, considerados por sus superiores y por la organización. Según esas ideas, es que también se señala la contribución de la comunicación en el incremento de la motivación que se requiere para lograr un buen desempeño en el trabajo, la cooperación y el beneplácito entre sus integrantes.

Autores como Valle retoman los aportes de Chiavenato (2000) para señalar que la comunicación es como una red que integra y coordina los sistemas que componen la organización a nivel social, administrativo y tecnológico. A partir de este aporte Chiavenato compara la organización con el cuerpo humano, en el que el aparato circulatorio impulsa el flujo de la sangre hacia todo el cuerpo; en el caso de la organización, puede decirse que la comunicación tiene una función similar.

Por otra parte, Valle (2013) afirma que la comunicación también es relevante a nivel social, ya que establece aspectos organizacionales, como la cultura, la motivación, el clima laboral, entre otros, es decir, su alcance llega a toda la organización. Este proceso humano es influido por los miembros de la organización y la empresa lo hace de manera recíproca en el tipo de comunicación que se da entre sus integrantes. Es debido a esto que el papel de la comunicación en las organizaciones resulta de gran relevancia, ya que

el papel que desempeña la comunicación en el trabajo es el de hacer operativos los encuentros con otros. Esta función se realiza por medio de las actividades de quienes intervienen en la transmisión, participación y manifestación de algo a otros y, sobre todo, en los modos como cumplen sus tareas, entrelazan sus acciones y se organizan. (p. 85)

Según Valle (2013), es posible señalar que las implicaciones de la comunicación en la organización son diversas, entre ellas, co-

municar, interactuar y generar relaciones. Los problemas que surgen como resultado de una mala gestión de la comunicación y que impactan los resultados de esta generan “la necesidad de conciliar las relaciones de trabajo y de humanizar la organización” (p. 88). A causa de la necesidad de conciliar las relaciones de trabajo y de humanizar la organización, la comunicación fue alcanzando el estatus de herramienta valiosa de gestión, indispensable para la buena marcha de las organizaciones.

LA PERSPECTIVA TEÓRICA QUE ORIENTA LA ACCIÓN

La perspectiva teórica se conforma de aspectos clave del humanismo en general y del desarrollo humano en particular. Los principios clave que ofrecen estas disciplinas establecen el marco para el diseño de la intervención, es decir, establecen los fundamentos del diseño de la estrategia de solución al problema de la comunicación en las empresas.

La compasión y el amor a la naturaleza humana dieron origen a la psicología humanista. La propuesta de Carl Rogers coincide con este pensamiento, ya que propone una cosmovisión positiva y compasiva del ser humano (Tortosa y Civera, 2006). Se dirige a la persona que quiere convertirse en una persona segura y autónoma, en sintonía con lo que Søren Kierkegaard propone como uno de los objetivos del hombre en la vida: “ser la persona que realmente es” (Tortosa y Civera, 2006). En este sentido, esto se asemeja a la autorrealización que propone Maslow, que es resultado de “dejar de utilizar máscaras y refugiarse para agradar a los otros en lugar de perseguir y hacer aquello que de verdad se quiere, y por comenzar a abrirse a la propia experiencia, a aceptarse y aceptar a los demás y a desarrollar autoconfianza”. (p. 421).

El interés por el desarrollo humano ha dado lugar a que diferentes disciplinas se hayan dedicado a estudiar su complejidad; sus aportaciones favorecen lo que Martínez (2006) denomina profesiones de ayuda, entre ellas, la terapia cuyo enfoque se denomina enfoque centrado en la persona, del cual Rogers es autor y precedente. La importancia de dicho enfoque se distingue en tanto se le considera como la

vértebra conceptual, metodológica y aplicada fundamental, del movimiento del desarrollo humano, en virtud de sus características de integración, flexibilidad, apertura y cambio, no solo permite, sino que, además, facilita y promueve activamente el desarrollo de efectivos agentes catalizadores de proceso de transformación y de cambio que está operando actualmente en el mundo. (Marañón, 2014)

Esta novedosa disciplina establece un postulado básico sobre el concepto de *persona* que engloba la necesidad de poseer un ambiente, es decir, un clima adecuado que sea el medio propicio para que exista la confluencia de la autenticidad, la aceptación incondicional y la comprensión empática; características que habilitan su tendencia actualizante, la cual activa su potencial de desarrollo y creatividad. A este respecto, es posible afirmar que

no se trata solo de una psicoterapia, sino de un punto de vista, de una filosofía, de un enfoque de la vida, de un modo de ser [...], que se expresa ya sea en una orientación psicológica no directiva, en una terapia centrada en el cliente, en una enseñanza centrada en el estudiante o en un liderazgo centrado en el grupo. (Martínez, 2006, p. 3)

En la búsqueda de facilitar el desarrollo personal y de proporcionar ayuda a una persona atribulada y conflictuada, se ha podido determinar cuáles son las características que deben hacerse presentes en esta relación, de manera que, como resultado de esta, la persona que solicita la ayuda llegue al descubrimiento de su capacidad de actuar en favor de su crecimiento, y así producir el cambio y promover el desarrollo individual. Las propuestas del enfoque centrado en la persona para suscitar el desarrollo del potencial humano son adecuadas para “facilitar a las mismas personas involucradas en el problema para la búsqueda de las acciones o recursos más adecuados para su situación” (Vargas, 2008, p. 68). Para ello, de acuerdo con Rogers (2014), es necesaria la existencia de tres actitudes esenciales que son la aceptación positiva incondicional, la congruencia y la empatía.

Esta teoría ha sido aplicada en el trabajo grupal, el cual retoma los fundamentos del enfoque centrado en la persona y las

características de las relaciones en los grupos de encuentro, de sensibilización, de desarrollo organizacional o gestáltico, por mencionar algunas de las maneras en las que la experiencia grupal se ha manifestado (Rogers, 2013). En este espacio, al igual que en el de la psicoterapia individual, “el facilitador de un grupo que se reúne en forma intensiva puede desarrollar un clima psicológico de seguridad, donde se genera de forma gradual la libertad de expresión y disminuyen las actitudes defensivas”. (p. 14).

Rogers (2007) también aborda su experiencia de facilitación en la construcción de comunidades, en las que observa que sus integrantes experimentan un profundo sentido de su poder interior, de proximidad y de unión respetuosa con otros. En este proceso, las personas conocen también un creciente proceso de comunicación interpersonal franca, un mayor sentido de cohesión que se va transformado durante la experiencia, así como un armonioso pensamiento colectivo. Estos grupos han tenido como propósito

facilitar un ambiente en el que cada participante sea libre de elegir, de participar en igualdad de condiciones con los demás en la planificación y ejecución de actividades, de ser más consciente de su fuerza personal, de adquirir mayor autonomía y de convertirse en el arquitecto creativo de su propia vida. (p. 83)

Barceló (2003), por su parte, aborda lo referente a las etapas de desarrollo por las que atraviesa un grupo a lo largo del tiempo. Este aporte resulta de gran utilidad e importancia, ya que contribuye al entendimiento de su evolución, además de que proporciona elementos clave a través de las características que manifiesta el grupo, las cuales permiten identificar la etapa de desarrollo en que se encuentra y, a partir de esto, determinar las acciones que deben llevarse a cabo para suscitar el tránsito del grupo por las distintas etapas que comprende el ciclo de vida del grupo.

Para que un grupo logre desarrollarse, es necesario que sus integrantes se encuentren dispuestos y receptivos ante la experiencia, y que le den un significado a esta (Barceló, 2003). Para ello, es preciso que se vayan despojando de sus máscaras, se vuelvan trans-

parentes ante sus compañeros a través de la comunicación del grupo y que se evidencie la congruencia entre los sentimientos y lo que se exterioriza. El factor fundamental para que esto suceda es el vínculo que lleva al grupo a tener una sensación de formar parte de una comunidad y generar lazos con quienes la integran.

A partir del cambio y de las transformaciones que se suscitan en el trabajo grupal, Barceló (2012) considera que la persona experimenta que sus límites y fronteras se amplían, y así se incrementa su capacidad consiente de percibir. Al mismo tiempo, se dan cuenta de que son capaces de experimentar sentimientos y actitudes que no eran capaces de reconocer. Se encuentran con una gran disposición a vivir nuevas experiencias y a conocer realidades distintas de la suya; prestan mayor atención a su comunicación con otros, a sus sensaciones y las experiencias propias.

ABORDAJE METODOLÓGICO

Latorre (2003) concibe a la investigación-acción como un proyecto de acción, para el que se definen estrategias que se relacionan con las necesidades de un grupo o una determinada realidad social. El proceso se lleva a cabo de manera cíclica, lo cual permite que, a partir de la observación y el análisis de resultados del plan de acción, se identifiquen mejoras o cambios. De esta manera, el proceso puede ser llevado a cabo nuevamente con las adecuaciones que surgen a partir del análisis de resultados. El enfoque de la investigación-acción que se decidió utilizar para este proyecto es el modelo de resolución de problemas, el cual surge de la necesidad real del objeto de cambio. En el camino de la transformación y el cambio, el proceso de problematización cobra sentido, ya que según este se busca realizar una precisa lectura de la realidad, a fin de que la intervención sea adecuada, pertinente y relevante.

En la construcción del problema, se utilizó la técnica denominada árbol de problemas, que ayudó a definir la situación social que sería abordada en la fase de intervención. Mediante este procedimiento, fue posible identificar y ubicar el problema central, así como sus causas y efectos. En este proceso, las entrevistas en pro-

fundidad con informantes clave fueron de gran utilidad en tanto se tenía la posibilidad de conocer la situación desde el punto de vista de los implicados.

Para iniciar con la construcción del árbol de problemas, se eligió un tema de interés. A partir de esa selección, se realizaron en paralelo búsquedas en diversas fuentes bibliográficas, con la finalidad de conocer lo dicho acerca del tema que se quería conocer y comprender; además, se identificó el grupo de personas que pudieran aportar datos desde su experiencia y conocimiento. Una vez identificados los informantes clave (grupo de empleados de una empresa), se establecieron negociaciones y acuerdos para entrevistarlos a fin de conocer de manera individual sus perspectivas, opiniones y experiencias. La información se registró mediante la ayuda de una grabadora de audio, que se transcribió y analizó de manera sistemática y metódica. Tanto la información obtenida en las fuentes documentales como la que proporcionaron los empleados de empresas del ramo tecnológico en la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco, se sistematizó a partir de la codificación y la construcción de categorías, las cuales fueron de utilidad para ubicar el problema, sus causas y consecuencias. Entre los núcleos de significado que se ubicaron a partir del análisis, se mencionan los siguientes: ausencia o ambigüedad de puestos, responsabilidades y roles, dificultad para organizarse y trabajar en equipos, relaciones conflictivas y problemas de comunicación; causas que generan insatisfacción en los empleados y que se manifiestan en el lugar de trabajo, como relaciones conflictivas, mala actitud, molestia y pérdida del sentido del trabajo.

Es importante señalar que en el acopio de datos la entrevista cualitativa fue el medio que permitió conocer las opiniones, las perspectivas y los puntos de vista de esos profesionistas. El tipo de preguntas que se decidió utilizar fue la denominada abierta; se trataba de establecer cuestiones relacionadas con el tema de interés que permitieran rescatar la experiencia de los empleados. A partir de las respuestas, se pedía que abordaran y explicaran situaciones en las cuales experimentaban esa insatisfacción. Mientras los en-

trvistados hablaban sobre esas experiencias, cuando se consideró apropiado se realizaron preguntas para profundizar en el tema.

Una vez ubicado el asunto problema que en la fase de acción se trabajaría a fin de lograr un cambio, se seleccionó la perspectiva teórica que orientara las decisiones y acciones de la intervención. En este caso, el enfoque centrado en la persona, en especial los enfocados a la relación y las habilidades de comunicación, precisamente porque se convierten en un elemento básico de la relación de ayuda. En este sentido, Okun (2002) establece tres dimensiones dentro del proceso de la relación de ayuda: la relación, las habilidades de comunicación y los valores y las cuestiones cognitivas:

- La relación, que es percibida como cálida y de confianza, es decir, como un ambiente propicio para realizar cualquier estrategia de ayuda.
- Las habilidades de comunicación hacen referencia a la atención prestada a los mensajes verbales y no verbales, así como a la capacidad de responder dichos mensajes, sin prescindir de la presencia y manifestación de congruencia entre los mensajes verbales y no verbales por parte de quien ofrece la ayuda.
- Valores y cuestiones cognitivas, se dan como resultado de la relación que se establece con el facilitador y las creencias del participante en relación con determinados temas.

Para lograr establecer esta relación, se necesitaba que el facilitador pusiera en práctica las tres actitudes básicas propuestas Rogers (2014): congruencia, aceptación positiva incondicional y comprensión empática, en tanto se pretendía a partir de este espacio y mediante la facilitación incidir positivamente en la creación de un tipo de relación que favoreciera el desarrollo de la persona a través de la relación de ayuda que estimulara el desarrollo de habilidades de comunicación, para que los participantes pudieran expresar de manera auténtica ideas, sentimientos, emociones, entre otras cuestiones, y que de ello derivara el establecimiento de relaciones constructivas que a su vez contribuyeran a una experiencia más satisfactoria del trabajo.

La identificación del problema y el acercamiento con la teoría que diera fundamento a la acción fueron antecedentes clave a la intervención, que, como se sabe, es una de las fases de la investigación-acción en que se buscaba atender las necesidades y resolver problemas, en este caso: mejorar las habilidades de comunicación de los participantes y con ello contribuir a incrementar el nivel de satisfacción laboral.

En la acción (intervención), se optó por utilizar el formato de taller, en tanto representaba una alternativa ideal de trabajo debido a su fuerte orientación hacia la construcción de un espacio favorecedor del desarrollo de experiencias que fomentan el aprendizaje significativo. Su elección se fundamenta en las posibilidades que ofrece para considerar las experiencias que ahí se vivan, de reflexionar y resignificar. La concepción metodológica del taller se estimó como una herramienta para el trabajo grupal, ya que por sus características, como duración limitada y logro de objetivos específicos, daba lugar a la creación de un proceso de crecimiento en el que se tenía la posibilidad de establecer relaciones entre la teoría y la práctica, la integración de diversas áreas de conocimiento, la generación de aprendizajes en conjunto, la transformación de las personas y la situación que lo causa.

Ander-Egg y Aguilar (2005), el taller forma parte de un proyecto que pretende atender necesidades y resolver problemas, debido a que está conformado por una serie de acciones que pretenden lograr cambios en las personas que participan en él y a través de las actividades planeadas ir alcanzando los objetivos propuestos. El objetivo general de esta fase de la investigación-acción fue el siguiente: desarrollar las habilidades de comunicación y escucha de los participantes con el objetivo de favorecer el *índice* de satisfacción laboral.

De este objetivo general, se consideraron los siguientes objetivos particulares:

- Identificar la importancia que tiene la comunicación en las relaciones que establecemos con los demás.
- Identificar la función de la comunicación verbal, no verbal y la percepción en el proceso comunicativo.

- Experimentar el uso de habilidades de escucha, empatía, autenticidad y aceptación positiva incondicional durante la comunicación.
- Aplicar el uso de habilidades de escucha, empatía, autenticidad y aceptación positiva incondicional al comunicarse.

El escenario de la intervención es una empresa ubicada en la zona metropolitana de Guadalajara dedicada a elaborar, envasar y personalizar productos alimenticios. Está integrada por 68 empleados de los cuales 15 conforman el personal administrativo de la organización, y los 53 restantes son parte del personal operativo, almacén y choferes. En ella participaron los jefes de departamento de la organización, en total 12 personas cuya edad oscila entre los 23 y 54 años. Este grupo estaba formado por 6 hombres y 6 mujeres. En la obtención del permiso de acceso para la intervención centrada en mejorar las habilidades de comunicación de las personas, se entablaron conversaciones con puestos gerenciales. Lo que parecería ser una apuesta que las organizaciones comparten, la gestión mostró una falta de apertura para recibir e implementar este tipo de acciones orientadas hacia la solución de problemas. Entre las razones que explican la poca apertura a realizar este tipo de propuestas, sobresalen el desconocimiento acerca de esta forma de trabajo, el deseo de permanecer fieles a su tradición, el temor a los efectos que pudieran resultar de este y la falta de inclusión de tiempos y espacios para el desarrollo de habilidades de comunicación, las cuales son consideradas en la actualidad tanto habilidades personales como profesionales.

La recopilación de evidencia y el análisis de los acontecimientos en el taller son acciones que corresponden a la etapa del “control de la acción”, que fueron necesarias para realizar una evaluación de los resultados logrados a través de la implementación del proyecto. Asimismo, estas acciones representaban la posibilidad de realizar un proceso sistemático que permitiera la comprensión e interpretación de los datos, con el fin de construir significados que permitieran conocer la efectividad de la intervención en relación con el logro del objetivo es-

tablecido. Al participante, se le solicitó su autorización previa a través de una carta de consentimiento informado para realizar videogra-baciones de la sesión. El material que aquí se produjo fue el insumo para realizar las transcripciones y el proceso de análisis mediante el uso del *software* Atlas.ti, con el que se crearon códigos y categorías. A partir de la codificación de cada sesión, fue posible el establecimiento o la creación de categorías, que forman parte de los resultados.

HALLAZGOS

El proceso que se comparte en este apartado se enfoca en tres cues-tiones: a) las actitudes de los participantes que prevalecían al inicio del taller, b) los elementos que ayudaron al cambio y c) los avances que se logran a partir de los encuentros mediados con la ayuda de las actividades, los materiales y la participación de los otros, inclui-do el facilitador.

En las primeras sesiones del taller, resaltaba un tipo de acti-tud en los participantes, algunos se mantenían expectantes, es de-cir, mostraban una actitud recelosa en tanto querían ver para creer y por lo mismo para participar:

Todos estamos, así como, pues, esperando todos venimos con expec-tativas, ¿*puedo* hablar, no puedo hablar?, ¿de qué vamos a hacer? Va a estar Fabián, ¿*va* a ser incómodo? Es en sábado, todos estamos así entonces, va a ser poco a poco. Al menos yo ahorita... estoy como que bueno... sí vale la pena venir a este taller. (Sesión 1)

En otros integrantes, se observaba resistencia para estar y participar de las actividades; en estos casos, se podía ver que, cuan-do se abordaba un determinado tema, ellos hacían evidente su re-chazo, por lo que minimizaban su importancia. Un ejemplo de este tipo de actitudes se muestra en la siguiente viñeta: “Pues cosas de sentido común ¿*no*? Es sentido común, no sé por qué le damos tanta importancia aquí”. (Sesión 5).

Con respecto al comportamiento expectante por parte de los participantes, así como las resistencias y hasta rechazos a las propues-

tas del facilitador, Barceló (2003) señala que esas reacciones forman parte de las primeras etapas que conforman la evolución de un grupo. En este sentido es que considera que la ansiedad y la incertidumbre son parte constitutiva del proceso del grupo que se conforma. Asimismo, advierte que la manifestación de sentimientos y conductas de rebeldía que se expresan verbalmente o a través de comportamientos y conductas que suelen dirigirse al facilitador o a quienes confían en el trabajo que se puede realizar en el grupo constituyen una fuente esperanzadora, en tanto ayudan a que se atienda la experiencia de las personas, a otorgarles significado y a implicarse en una búsqueda que a su vez permite el surgimiento de una comunicación significativa.

Los silencios ocupaban un lugar privilegiado en la dinámica del taller, es decir, ante el cuestionamiento o la solicitud explícita para que participaran, era común que buena parte del grupo guardara silencio. Estos silencios, en especial aquellos que consideraban no les aportaban o apoyaban, generaron tensión, angustia y hasta molestia. Una muestra de la reacción de algunos integrantes del grupo ante el silencio se presenta en el siguiente recorte: “Sino que hay momentos de silencio y digo es un taller de comunicación, ¡¡¡hablemos!!!”. (Sesión 1).

Barceló (2003, p. 32) considera que en todo grupo está presente una gran energía interna, por lo mismo, son muchos los factores que, de manera simultánea, inciden en su fluir permanente, entre ellos las emociones y los pensamientos de las personas que pertenecen al grupo, pero también a las comunicaciones que se producen o las que se reprimen y dan lugar a esos silencios, los cuales tienen una función específica, pues, como Barceló menciona, aunque en la superficie reine la calma, en el fondo se pueden estar forjando fuertes corrientes. En este caso, se considera que los silencios mostraban la falta de confianza, de vínculos afectivos y de cohesión en el grupo, lo que se logra sus palabras cuando los participantes van participando progresivamente en un proceso de hacerse transparentes en el grupo (p. 37).

El silencio, según Rodríguez, Kurt y Álvarez-Ude (2011), es considerado como un elemento del paralenguaje y por ello también

le corresponde un significado. Salinero (2004) considera el silencio “como voluntad de callar, de no decir, pero igualmente significativo” (p. 212), asimismo afirma que su significado depende del contexto en que se dé.

Se puede decir que durante el taller se fue modelando un tipo de comportamiento según actitudes que los participantes definieron como necesarias para expresar libremente opiniones y realizar las actividades propuestas. Entre esas actitudes que se modelaron y que favorecieron el cambio en el modo de ser y estar, sobresale el respeto, la empatía, la aceptación y la disposición para escuchar a los demás sin juzgar.

Esas actitudes permitieron que se fuera dando un cambio y con ello se favorecía la construcción de un clima de trabajo propicio para el logro de propósitos específicos con respecto a la comunicación. A continuación, se muestran algunos ejemplos de cómo la confianza es un elemento clave en un grupo que trabaja sobre aspectos que dificultan la comunicación en el ambiente laboral: “Y bueno, además, yo le dije que *él* primero porque yo necesitaba como esa parte de que el confiara en mí primero para yo poder confiar en *él*, o sea, no es tan fácil confiar en las personas así”. (Sesión 6).

Los participantes del taller resignificaron y desarrollaron la empatía durante las actividades realizadas en el trabajo individual y en el grupal. Esa actitud les permitió comprender la vivencia de sus compañeros, entender los puntos de vista de los demás sin emitir juicios o mostrar prejuicios. Se puede decir que de un modo u otro intentaban abandonar sus propias formas de ver un asunto para poder mirar y entender la perspectiva del otro. En las siguientes viñetas, se muestra la manera en que se manifestaba esta empatía:

A a lo mejor no lo puedes vivir, pero tratar de entender lo que está sintiendo para hacerlo sentir mejor y reconfortarlo, en cambio, la simpatía es, pues, ahí comenta que es como siempre ver el lado positivo a las cosas, sin embargo, no te pones en el lugar del otro, no lo reconfortas, simplemente lo haces ver como que minimizar su problema cuando en realidad lo que ve es más grande. (Sesión 6, p. 1)

Aspectos que aparecen de manera transversal en los diferentes registros de observación y que favorecerían la comunicación es la confianza y la escucha. Esta confianza generó en algunos participantes seguridad y, con ello, cambios en el contenido de sus discursos. Esto se observa a partir de que lograron expresar sus necesidades y sus sentimientos con respecto a algunas situaciones causantes de conflicto en el trabajo, por ejemplo, se atrevieron a externar su necesidad de reconocimiento ante el buen trabajo que estuvieran desempeñando o su molestia ante una situación que les desagradaba:

Pues más apoyo para que pudiéramos reconocer el trabajo que ella hace, no el que no hace, por otras cosas. Poder, no sé, tener a lo mejor autoridad para reconocer, para dar un premio, para prometerle un incremento, algo, pero yo no puedo hacer eso, no puedo decidir si a una persona se le va a incrementar el sueldo, no lo puedo hacer ahorita en este momento, no lo puedo hacer, entonces eso es lo que yo siento, a la mejor estoy equivocada, pero es lo que ahorita siento que no puedo hacer nada, ni por ella, ni por nadie. (Sesión 2)

Por otra parte, algunos de los participantes empezaron a atender lo que les sucedía, lo que esa experiencia les generaba, y fueron manifestando congruencia a través de la expresión al grupo de la molestia o, incluso, la diferencia de opinión que les generaba determinada situación, por ejemplo: “No porque me sigue molestando”. (Sesión 3).

La percepción de los participantes con respecto a la satisfacción laboral fue recuperada al inicio y al final del taller a través de una encuesta. La comparación entre las respuestas iniciales y las finales muestran que hubo un ligero incremento en la percepción de la satisfacción laboral. Algunos aspectos en los que los participantes expresan este cambio son, por ejemplo, mayores oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, mejores relaciones con superiores y subordinados, mayor libertad para realizar las tareas asignadas, así como mayor igualdad y justicia en el trato que reciben, perciben ahora que la empresa es un buen lugar para trabajar, se sienten más satisfechos con sus relaciones de amistad con

otros compañeros de trabajo. Este resultado confirma la hipótesis de intervención planteada, la cual consideraba que, a través de la implementación de un taller de comunicación, se podría mejorar la percepción en cuanto a la insatisfacción laboral.

En el cierre del taller, los participantes expresaron cuáles eran los logros que habían tenido, entre ellos, una mayor integración del grupo, el desarrollo de la autoconciencia, el conocimiento del otro, una comunicación más asertiva y la construcción de un ambiente de confianza. Ejemplos de esas respuestas son los siguientes: “La interacción que logramos tener”, “el concientizarnos personalmente”, “la posibilidad de conocer a mis compañeros desde otra perspectiva”, “se genera un ambiente de confianza”, “poder expresar mis ideas libremente”, “adquirir el conocimiento y aplicarlo en tu vida diaria”, “comprender las necesidades del otro”, “entender que la comunicación es primordial para una buena convivencia”. “que soy un individuo único y el relacionarme y compartir mi forma de ver las cosas efectivamente es muy grato, así como escuchar y comprender diferentes personalidades”.

CONCLUSIONES

El reconocimiento de la vulnerabilidad, entendida como la capacidad de la organización para reconocer la existencia de un problema y la disposición para atenderlo a través de la implementación de una propuesta de intervención, es un elemento clave que ayuda a superar los problemas a los que se enfrenta la organización, en este caso las dificultades de comunicación entre las personas que colaboran en ella. Reconocer y aceptar una intervención externa, disponiendo de un lugar para las sesiones de trabajo y del tiempo de las personas, es una primera condición que se requiere para el desarrollo de habilidades y actitudes que permitan afrontar situaciones de la vida profesional y personal, así como construir y aplicar de forma eficaz el conocimiento.

La aceptación de la vulnerabilidad de los participantes, la cual se entiende como un estado en el que los empleados reconocen que existen problemas en el grupo, por ejemplo, que les cuesta trabajo comunicarse de manera asertiva y eficiente, que no existe armonía en el

grupo, que los conflictos existentes dificultan o entorpecen el éxito de las tareas que se realizan en conjunto y que todas esas situaciones tienen un impacto en los resultados de su trabajo en los departamentos y en la empresa en general es una puerta de acceso al cambio. El genuino interés por atender o resolver esas situaciones que obstaculizan el éxito de su trabajo y una disposición hacia la búsqueda e implementación de cambios que permitan atender esas necesidades implica un proceso de reconocimiento y aceptación. La imposición y la obligación son condiciones que poco favorecen el desarrollo de un proceso de trabajo grupal. A diferencia del interés genuino por participar en procesos de crecimiento, la imposición genera un efecto de rechazo y resistencia en los participantes, y lejos de favorecer el ambiente y la realización del trabajo en sí, tiene efectos nocivos. Hasta que hay un convencimiento personal es que se reconoce la vulnerabilidad y con ello se despierta la disposición para estar con una actitud abierta en el proceso de intervención, la cual da paso al desarrollo personal.

A partir del autoconocimiento que cada participante logra, les resulta posible considerarse y reconocer de manera clara lo que sucede en ellos en diversos escenarios y poder, según estas reflexiones confrontar, manifestar o comunicar lo que les sucede de una manera asertiva, lo cual les permita atender sus necesidades, hacerse responsables de lo que les sucede y generar un tipo de relación distinta con los demás, mucho más constructiva a partir de estar atentos a sí mismos y poder actuar en consecuencia. El desarrollo y la puesta en práctica de habilidades de escucha, en este caso de sí mismo, de congruencia hacia su propia experiencia y aceptación de él y los demás son una muestra de un cambio en las actitudes del participante y son también las actitudes que promueve el enfoque centrado en la persona como elementos de una relación de ayuda.

Los cambios que experimentan las personas en su comportamiento son resultado del proceso experiencial al que se someten, el cual tiene diferentes efectos en cada uno, según el nivel de vulnerabilidad que manifiesten, la toma de responsabilidad de su propio proceso de desarrollo personal, así como la flexibilidad y apertura al cambio.

Los cambios en el comportamiento de las personas requieren tiempo, en tanto es un platillo que se cocina a fuego lento. Para que los participantes puedan internalizar y apropiarse de aquello que aprenden en el taller como parte de su manera de vida y no como un tema que se ha revisado en clase, es necesaria la práctica, de otro modo los contenidos pueden quedarse a nivel discursivo y con ello olvidarse. Es debido a esto que se reconoce que la duración de 20 horas de este taller limita su alcance, pues lo que se logra hacer en este tiempo no genera cambios en la personalidad a largo plazo, sino que apenas constituye las bases para despertar la conciencia con respecto a la necesidad de un cambio en la manera de ser y estar de los participantes.

El nivel de satisfacción laboral que percibían los participantes se vio modificado de una manera positiva a través del desarrollo de una nueva manera de ser y estar que los participantes desarrollaron a lo largo del taller. Estos cambios en el comportamiento de los integrantes del grupo permiten contribuir a la creación de un entorno distinto, del que pueda participar y apropiarse con responsabilidad, con el cual se sienta comprometido, pues es capaz de reconocer la preocupación y el interés de la organización por la persona, crear los espacios y proporcionar los recursos para este tipo de actividades.

La atención, en primera instancia, al problema de la comunicación tuvo efecto en otro de los aspectos identificados como causas de la insatisfacción laboral; de manera particular, produjo mayor integración, cohesión en el grupo y relaciones más significativas entre los participantes, e impacto también la manera en que el liderazgo se ejerce en la organización.

El desarrollo humano a través del trabajo de grupos de encuentro constituye una alternativa de intervención en espacios organizacionales que buscan el cambio y que están dispuestos a destinar el tiempo y los recursos necesarios para aquel. Esta perspectiva propicia procesos a nivel intelectual y emocional en la interacción entre grupos de la organización y de sus integrantes, de retroalimentación y de diálogo, que pueden constituir las bases de un profundo cambio y constante desarrollo de las personas. Es una posibilidad en los procesos tan rápidos de cambio a los que se ven sujetas las organizaciones.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Cengage Learning.
- Adams, S. (2013, octubre 13). México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>
- Ander-Egg, E. y Aguilar Idáñez, M. J. (2005). *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado de https://www.academia.edu/download/48269700/Ander_Egg-Aguilar1_GUIA_SIN_ANEXOS.pdf
- Barceló, B. (2003). *Creer en grupo: una aproximación desde el enfoque centrado en la persona*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Barceló, T. (2012). Las actitudes básicas rogerianas en la entrevista de relación de ayuda. *Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 70(136), 123-160.
- Cummings, T. y Worley, C. (2005). *Desarrollo organizacional y cambio*. Ciudad de México, México: Thompson.
- Flores, A. P. (2016, enero 11). Los empleados felices son la clave para las empresas en 2016. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/los-empleados-felices-son-clave-para-las-empresas-en-2016/>
- José Gómez, F. S. (2016). La comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>
- Latorre Beltrán, A. (2003). *¿Qué es la investigación acción? La investigación-acción: conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona, España: Graó.
- Marañón García, M. del C. (2014). Desarrollo humano y el enfoque centrado en la persona. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 1(2). Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/download/1426/5121?inline=1>
- Martínez Miguélez, M. (2006). Fundamentación epistemológica del enfoque centrado en la persona. *Polis: Revista Latinoamericana*, 15. Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/4914>
- Mearns, D. y Thorne, B. (2003). *¿Hacia una sociedad inhumana? La terapia centrada en la persona hoy: nuevos avances en la teoría y la práctica*. Barcelona, España: Desclée de Brouwer.

- Medina Macías, A. y Ávila Vidal, Adalberto. (2002). Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272. Recuperado de <http://www.academia.edu/download/57735712/12.pdf>
- Mendoza Escamilla, V. (2015, enero 3). ¿Cuánto cuestan los empleados infelices? *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/cuanto-cuestan-los-empleados-infelices/>
- Okun, B. F. (2002). *Ayudar de forma efectiva: (counseling) técnicas de terapia y entrevista*. Ciudad de México, México: Paidós.
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Robbins, S. y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México, México: Pearson.
- Rodríguez Sanza, J., Kurtz Lunab, C. y Álvarez-Ude Coterac, F. (2011). Aspectos clave de la comunicación no verbal en la consulta. *Formación Médica Continuada en Atención Primaria*, 18(7), 401-409. Recuperado de http://www.academia.edu/download/46085704/s1134-2072_2811_2970155-420160530-27636-vt8hnq.pdf
- Rogers, C. (2007). La construcción de comunidades personalizadas: inferencias para el futuro. En Autor, *El camino del ser*. (pp. 81-104). Barcelona, España: Kairós.
- Rogers, C. (2013). *Grupos de encuentro*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Rogers, C. (2014). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Salinero Cascante, M. J. (2004). La comunicación no verbal: el silencio y el lenguaje corporal en “Les Liaisons dangereuses”. *Cuadernos de Investigación Filológica*, 29, 211-234. <https://doi.org/10.18172/cif.2190>
- Segurado Torres, A. y Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicobema*, 14(4), 828-836. Recuperado de <http://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/26765>
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México, México: Thomson.
- Tortosa, F. y Civera, C. (2006). *Historia de la psicología*. Madrid, España: McGraw-Hill.

- Valle Flórez, M. Ma. (2003). Comunicación y relaciones de trabajo. *Anagramas: Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 1(2), 81-90. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/1522>
- Vargas Téllez, J. A. (2008). Estrategias para el desarrollo del potencial humano en las organizaciones. En Autor, *Desarrollo humano*. (pp. 65-84). Ciudad de México, México: Trillas.