

¿Podemos a través de nuestras habilidades conversacionales influir en el compromiso de los colaboradores?

Autor: Mtro. Marco Antonio Morales Castro, Profesor de tiempo completo de la Escuela de Negocios, UDLAP.



Espacio en el que ha aparecido el artículo y fecha en que ha sido publicado: e-consulta (01-06-17).

Una de las preocupaciones más frecuentes de un líder es el compromiso que se manifiesta en la participación de sus colaboradores. Atribuimos este compromiso, o la falta del mismo, a factores actitudinales del personal. Pero, ¿podrían nuestras habilidades conversacionales influir en los niveles de compromiso de nuestros colaboradores?

El compromiso no es, necesariamente una característica que surge por una intención explícita de los colaboradores. El compromiso se construye o se destruye a través de la convivencia, por la percepción de equidad y de justicia que van ocurriendo en la interacción cotidiana. No es un tema de reflexión, sino principalmente de estado de ánimo que provoca pensamientos e inquietudes específicas. No quiero decir, con lo anterior, que la equidad o justicia existan o no, pero si quiero hacer hincapié en la percepción que se genera en los colaboradores.

El ambiente es un factor que influye en la emocionalidad y ésta ello es fundamental en las posibilidades para la conversación. El estado de ánimo “gatilla” predisposiciones particulares de las personas para escuchar algo y para dejar de escuchar otras cosas. Estos estados de

ánimo están influidos, de manera importante, por las condiciones laborales y las actitudes, particularmente el ejemplo, de los líderes. Las miradas, las expresiones utilizadas, las posibilidades de expresar opiniones y la atención que les ponga a las mismas, son ejemplos de condiciones que afectan el estado de ánimo y con ello en el compromiso de las personas. Algo adicional es que estos estados de ánimo pueden replicarse en más personas.

La forma en que escuchamos, miramos y nos referimos a los demás puede determinar la emoción y reflejarse en el compromiso de nuestros colaboradores. No quiero con ello decir que debemos permitir que todo mundo haga lo que quiera hacer, pero si quiero insistir en el respeto como base para la conversación con las personas dentro de la organización. Puede haber una relación entre respeto y firmeza, pero una firmeza sin respeto se convierte en una condición muy peligrosa para la posibilidad del compromiso.

La apertura a comprender a los demás como otros legítimos, ayuda mucho en esa condición de respeto. Cuando esto sucede, podemos entender que los demás pueden pensar de manera distinta a la mía y, lo que es mejor, puedo reconocer que la participación de los demás ayuda a la construcción de conocimiento para la evaluación de situaciones y para la toma de decisiones. Esta apertura provoca condiciones para la confianza y para la participación.

La forma en que escuchamos, requiere de una disposición a reconocer que mis creencias son resultado de mis experiencias y, por tanto, creencias distintas pueden aportar mucho. Escuchar implica tener presente que probablemente hay una brecha entre lo que se dice y lo que los demás podrían estar escuchando y se hace necesario entonces tratar de que esta brecha se reduzca. Es una brecha de comprensión, de significados compartidos. Observar en las expresiones de quienes escuchan expresiones que pueden hablarnos un poco de esta brecha, es muy útil para detener el habla y abrir espacios de participación. Las operaciones aclaratorias de los que hablan y de los que escuchan también aporta mucho en el cierre de esta brecha. En algunos casos, cuando parece que las posturas son muy distantes, se puede recurrir a clarificar la inquietud que ha conducido a la conversación o a la discusión.

Nuestras expresiones que, en muchos casos, se manifiestan en forma de juicios, influyen en las posibilidades de futuro que se abren o se cierran a través de la conversación.

Posibilidades que pueden parecer grupales y en algunos casos individuales y muy particulares a una persona. Por ejemplo, una ofensa o sarcasmo destinado a una persona en particular, pueden sugerir que las capacidades del individuo, tienen limitaciones imposibles de corregir o superar y por ello son personas indignas de confianza. En general, los enjuiciamientos pueden ser muy útiles si estos abren posibilidades para la reflexión y el aprendizaje, pero la forma en que son emitidos y continuados en la construcción de acciones influye en esta generación de identidades individuales y organizacionales.

El compromiso, según algunas investigaciones, se relaciona con el apego, por un lado, y con la imposibilidad de tener otras opciones de trabajo. La forma en que desarrollamos nuestras relaciones personales enfocadas al trabajo, influyen de manera definitiva en la construcción de apego por una pertenencia basada en el respeto y en la posibilidad de participar de manera equitativa y justa. Y por otra parte las condiciones de estado de ánimo donde se desarrollan estas conversaciones, se relaciona con el sentimiento de que el lugar donde estoy podría ser mi mejor opción y por ello me comprometo para continuar en el mismo.

Tags: [habilidades conversacionales](#), [compromiso](#), [colaboradores](#), [CIEF](#), [Centro de Investigación de Empresas Familiares](#), [UDLAP](#), [Universidad de las Américas Puebla](#), [Mtro. Marco Antonio Morales Castro](#).

Acerca del autor: El Mtro. Morales, estudió su licenciatura en Ingeniería Industrial, su maestría en Administración de Empresas y el Diplomado en Calidad Total en la Universidad de las Américas, Puebla. Ha participado en programas de actualización sobre: Aprendizaje Organizacional en SOL Boston (The Learning Circle of MIT), Formación de Equipos de Trabajo en Georgia Tech y Florida State University, Liderazgo Transformacional en Louisiana State University, Administración de Procesos en Texas A&M University y Fundamentos Biológicos del Conocimiento en el Instituto Matriztco de Chile. Actualmente se encuentra realizando su proyecto de Investigación titulado “Diseño de ambientes de aprendizaje que generen relaciones éticas entre los participantes”, para obtener el grado de Doctor en Educación de las Ciencias, Tecnología e Ingeniería. Participa como miembro de la Sociedad de Aprendizaje



Organizacional (SOL), es miembro fundador de los fractales Latinoamérica y México de esta misma sociedad de aprendizaje. En los últimos 25 años, ha laborado en diferentes empresas de los sectores: comunicaciones, textil y actualmente educativo en la Universidad de las Américas, Puebla, donde se desempeña como profesor de tiempo completo de la Escuela de Negocios. Ha desarrollado proyectos de capacitación y consultoría a través de BCC, UDLA-Consultores, la compañía Global Knowledge Enterprise y Grupo MIX Formación y Treinamiento (Brasil), en empresas como Grupo ADO, Volkswagen de México, Pemex, Telmex, Bancomer, HSBC, Tamsa, Abbott Laboratories, Laboratorios Elly Lilly, Corporativo Pollo Feliz, UNIMED (Brasil), Colegio de Bachilleres Tlaxcala, , Colegio de Postgraduados, Universidad Rafael Landívar en Guatemala y otras organizaciones mexicanas y del extranjero, aplicados en áreas como: educación, dirección, producción y recursos humanos. El enfoque principal de estos proyectos se ha fundamentado en la generación de valor agregado a través la participación basada en el compromiso y respeto hacia de los seres humanos.