

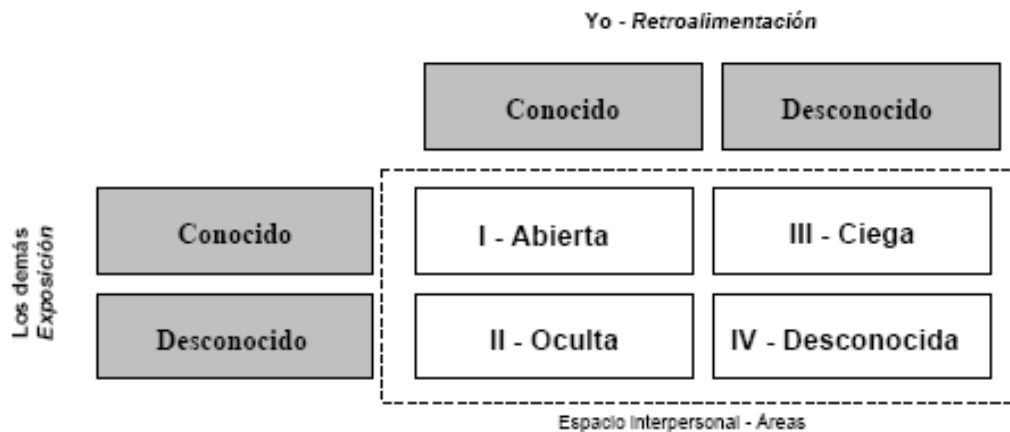
## LA VENTANA DE JOHARI

La ventana de **JoHari** es un modelo que resulta extremadamente útil para realizar una aproximación al fenómeno de la **comunicación** y analizar la dinámica de las relaciones interpersonales, JoHari no es más que una palabra inventada por los autores de esta teoría que corresponde a las primeras letras de sus nombres. Estos investigadores fueron **Joseph Luft** y **Harry Ingham**.

La ventana de JoHari es una herramienta efectiva que permite revisar el proceso de interacción humana explorando como fluye la comunicación entre los protagonistas y así mejorar la comunicación interpersonal.

Se trata de un modelo que intenta explicar el flujo de información desde dos ópticas o puntos de vista; el primero la **exposición** (cuanto se muestra a los demás) y el segundo la **retroalimentación** (cuanto se acepta de los demás), mostrando de esta manera la interacción entre dos fuentes de emisión; los **demás** y el **yo**.

De este modo se define lo que los autores denominan “espacio interpersonal” al que dividen en cuatro áreas, las que representan diferentes situaciones que se presentan en el proceso de transferencia de información entre los protagonistas y que impactan directamente en la calidad de su interacción, sus actividades y sentimientos.



Por consiguiente en función del grado de conocimiento existen:

- 2 áreas que yo conozco, la I y la II
- 2 áreas que los demás conocen de mí, la I y la III
- 2 áreas que yo desconozco de mí mismo, la III y la IV
- 2 áreas que los demás ignoran de mí, la II y la IV
- 1 área que Yo conozco de mí pero que los demás ignoran, la II

- 1 área que los demás conocen de mi pero que yo Ignoro, la III
- 1 área que ni yo conozco de mi ni los demás conocen de mi, la IV

## Descripción de las Áreas

### I – Abierta

Incluye todo lo que conocemos de nosotros mismos y lo que los demás conocen de nosotros.

- Las cosas que son evidentes: sexo, raza, cualidades externas, formas de realizar sus actividades cotidianas, etc.
- Todo aquello que comunicamos sin dificultad a los demás: sentimientos, ideas, opiniones públicas, gustos, etc.

El área **Abierta** es la única clara y libre. En ella se encuentran las experiencias y los datos conocidos por la propia persona y por quienes la rodean. Se caracteriza por el intercambio libre y abierto de información entre el yo y los demás.

En ella, el comportamiento es público y accesible a todos.

Por ejemplo: nuestro modo de trabajar en cualquier actividad que desempeñemos, nuestra manera habitual de comportarnos, etc. El área Abierta aumenta o evoluciona de tamaño en la medida en que crece el nivel de confianza entre los participantes o entre el participante y su grupo; y también en la medida en que se comparte más información, especialmente si se trata de información importante de carácter personal.

### II – Oculta

Incluye todo lo que yo conozco de mí, pero los demás ignoran.

- Sentimientos, vivencias, experiencias íntimas, etc.
- Todo aquello nos presenta dificultad de comunicar: opiniones privadas, gustos no conocidos por los demás, etc.

El área Oculta abarca el mundo de todo aquello que Yo conscientemente no comunico a los demás. Los contenidos de esta zona pueden pasar con mayor o menor facilidad al área Abierta, pero es la relación interpersonal la que tiende a reducirlos.

Es en este área donde se encuentra gran parte de lo que conocemos de nosotros mismos y que ocultamos a los demás. Es probable que tengamos miedo que si el grupo llegara a saber nuestros sentimientos, percepciones y opiniones respecto del propio grupo, de sus integrantes o respecto de nosotros mismos tal vez el grupo podría rechazarnos, atacarnos o ejercer respecto de nosotros algún tipo de acción. Consiguientemente, no revelamos tales informaciones.

Muchas veces una de las posibles razones por las que mantenemos el secreto es porque no encontramos elementos de apoyo en el grupo. Suponemos que si reveláramos nuestros

sentimientos, pensamientos y reacciones, los integrantes del grupo podrían juzgarnos de manera negativa. Sin embargo, a menos que revelemos algo sobre nosotros y verifiquemos si es cierta nuestra suposición, no tendremos posibilidad de saber cómo van a reaccionar realmente los integrantes del grupo. Es decir, que si no asumimos ciertos riesgos, jamás sabremos nada acerca de la realidad o la irrealidad de nuestras suposiciones.

Por otra parte, también tratamos de mantener el secreto cuando nos motiva el deseo de controlar o manipular a los demás.

### **III – Ciega**

Incluye todo aquello que los demás ven en nosotros y nosotros no vemos

- Sentimientos de inferioridad, superioridad, frustraciones, miedos, etc.
- Todo aquello que conforma la impresión que causamos a los demás y que comunicamos en nuestro modo de ser, de comportarnos, en gestos y expresiones, etc.

El área Ciega es en la que se representan todas nuestras limitaciones de las que no somos concientes, pero que los demás pueden observar y experimentar en el proceso de interacción.

La relación interpersonal puede hacernos concientes de los contenidos de área Ciega, aun cuando con frecuencia nos resistamos a admitir que somos así o tenemos tal o cual defecto o limitación. En esta zona actúan con gran fuerza nuestros mecanismos de defensa, pero este área puede ser reducida a favor del área Abierta en la medida en que aceptemos la retroalimentación que proviene de los demás en el proceso de interacción desarrollando una actitud de receptividad tal que incite a los miembros del grupo a darnos esa retroalimentación o lo comúnmente conocido como «feedback».

### **IV – Desconocida**

Incluye todo aquello que nosotros ignoramos y también ignoran los demás

- Vivencias, instintos, contenidos de conciencia, experiencias reprimidas u olvidadas, etc.
- Todo aquello que conforma el mundo del inconciente.

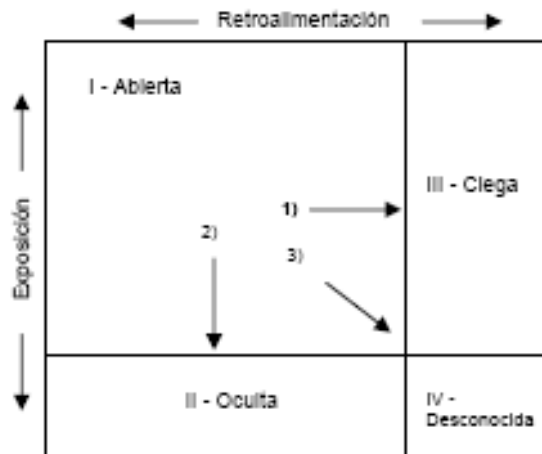
El área Desconocida representa aquellos factores de nuestra personalidad de los que no somos concientes y que consecuentemente son desconocidos para las personas que se relacionan con nosotros. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes; área que representa nuestro aspecto “desconocido” o “inexplorado”, y que puede incluir cosas como la dinámica interpersonal, acontecimientos de nuestra primera infancia y que algunos teóricos de la Psicología Laboral lo denominan como “el potencial” o todas aquellas potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

## Mejorar el Proceso de Comunicación

La comunicación interpersonal y las relaciones con el grupo social del que formamos hacen que las áreas se modifiquen o evolucionen, cambiando de esta manera nuestra ventana. Así de este modo cuanto más grande sea área I (Abierta) entre las personas o grupos que se relacionan entre si, mas fácil será la comunicación o más maduro será el grupo por consecuencia de una mejor relación interpersonal.

Al principio de todo proceso de comunicación, cuando se conoce a alguien, el tamaño del área Abierta no es muy grande, ya que el tiempo y oportunidad para intercambiar información fueron escasos.

La regla general es que se debe intentar ampliar área Abierta para convertirla en el área dominante, demostrando la transparencia, la franqueza y la honradez en las interacciones. Probablemente si se hace esto los demás también harán lo mismo.



El análisis del modelo esta hecho sobre el individuo, Yo (uno mismo) y su relación con los demás. Pero cambiando la palabra Yo (uno mismo) por “equipo” o “grupo”, el modelo también permite un acercamiento a la dinámica de grupos o equipos y su entorno.

Así es que a medida que se va ampliando el área Abierta gracias a una mayor comunicación, su evolución hace que se reduzcan las restantes áreas. Y lo ideal es que la mencionada área Abierta vaya precisamente ampliando su radio de acción, de forma que se reduzca al mínimo el resto de las áreas desconocidas, tanto de los demás como de nosotros mismos.

## Aumento del tamaño del área Abierta

El aumento del tamaño o evolución del área Abierta y consecuente reducción de las otras tres áreas en el modelo de la ventana de JoHari se puede dar en tres direcciones; las dos principales direcciones, la horizontal y la vertical, están determinadas por el incremento de los dos principales procesos que explica el modelo, el de retroalimentación y el de exposición, la tercer

dirección es una consecuencia de las dos anteriores como si se tratara de la fuerza resultante de dos vectores.

1) – El área Ciega puede ser reducida en la medida en que se pueda incrementar la aceptación de la retroalimentación o dicho de otra manera, de la aceptación de todo aquello que los demás pueden comunicar acerca de lo que perciben de nosotros.

2) – El área Oculta puede ser reducida en la medida en que se pueda incrementar el grado de exposición hacia los demás y se este dispuesto o pueda compartir con los demás información relevante acerca de uno mismo.

3) – El área Desconocida puede ser reducida en la medida en que se pueda producir los incrementos en los procesos antes mencionados ya que los cambios en esta área están directamente relacionados con el esfuerzo que un individuo puede realizar por lograr un mayor conocimiento y autonomía personal, la capacidad que desarrolle de aceptar la retroalimentación que los demás le den acerca de si mismo y con el grado confianza que se pueda lograr con los demás fomentando un entorno de mutua credibilidad.

En un contexto de seguridad personal y un ambiente que fomenta la participación es altamente probable que se pueda desarrollar el potencial de cualquier individuo y este pueda dar el máximo de su rendimiento.

“En la medida en que exista un ámbito de seguridad y confianza mutuas se podrá desarrollar un equilibrado y optimo balance entre exposición y retroalimentación y viceversa. Si no hay apertura no habrá seguridad y confianza, y si éstas no es posible lograr la apertura.”

### **La Dinámica del cambio en la ventana de JoHari**

- Un cambio en área se refleja en las otras.
- Se requiere un gasto de energía para ocultar, negar o bloquear información.
- La amenaza o el peligro bloquean la autopercepción; por el contrario, la mutua confianza y la consiguiente seguridad la aumentan.
- La exposición forzada o violenta es no deseable, inefectiva y destructiva para la relación.
- El aprendizaje interpersonal implica cambios en el área conocida.
- El trabajo con otros se facilita al promover actividades libres y espontáneas, lo cual lleva a un mayor uso de los recursos y las capacidades de los miembros
- Cuánto más pequeña es el área conocida más pobre es la comunicación.
- Existe una curiosidad natural hacia el área desconocida, sólo refrenada por los usos y las costumbres, el trato social y los temores personales.
- Una actitud positiva tiene en cuenta las áreas: ciega, oculta y desconocida y, por consiguiente respeta el deseo de los otros de no abrirse, exponerse o de hacerlo a una velocidad diferente.

- El sistema de valores de un grupo y de sus miembros se pone en evidencia por el modo en que se manejan las áreas ciega, oculta y desconocida de la vida grupal
- Para dar buena información (exposición-retroalimentación) es necesario:
- Compartir con el otro: reciprocidad.
- Dar información descriptiva no evaluativa, específica más que genérica.
- Tener en cuenta las necesidades afectivas del otro.
- Dirigirse a aspectos concretos que el otro pueda modificar.
- Que la información sea ofrecida/solicitada y nunca impuesta.
- Aceptar que el otro no pueda o no se sienta dispuesto a recibirla.
- Brindarla en tiempo y circunstancia adecuados.
- Asegurarse que el contenido no sea objeto de malentendido.
- Que la información sea útil para el comportamiento del otro.

Riesgos:

- Posibilidad de una respuesta desfavorable o de rechazo.
- Mal uso de la información (abuso de poder).
- Demasiada apertura que pueda dañar la relación.

## **Conclusión**

Este modelo permite trabajar en forma sencilla sobre la comunicación interpersonal, sobre todo en lo relativo al dar y recibir feedback, en el entendido que un área abierta mayor es mejor para las personas y la organización.

Aumentar el área “abierta” es actuar más libremente en cómo me muestro y cómo me ven, propende a lo que llamamos “integralidad” de la persona. Ser y estar tal cual soy, con la aceptación y responsabilidad que ello implica.

¿Cuánto conocemos de las personas que nos rodean, cuánto podríamos desarrollarnos y crecer a partir del consejo u observaciones de otros?

Sin embargo, algunos aspectos culturales y organizacionales impiden que esto sea tan simple.

Creer en el área abierta, mostrarme tal cual soy, implica no sólo un tipo de seguridad y madurez como persona, sino también que exista una cultura organizacional que lejos de buscar culpables, de discriminar o perseguir, sea inclusiva. **¿Quién quiere contar sus cosas en un ambiente amenazante?**

Por otra parte, **aceptar los comentarios** ajenos (de compañeros, subordinados o superiores), el feedback, implica también una personalidad abierta y dispuesta a crecer, **no defendida** y además una cultura cuidadosa en la forma en que se dan las comunicaciones. Si lo que voy a recibir es burla, ironía o agresión... ¿quién quiere escuchar algún comentario?

***Entonces, si bien la ventana de Johari puede verse muy simple, su aplicación desafía fuertemente las capacidades personales y organizacionales de los involucrados.***

Mientras nuestras organizaciones no trabajen en la creación de culturas sanas, inclusivas y respetuosas, probablemente sigamos trabajando junto a personas que en el fondo, no sabemos bien quiénes son. Y no hay herramienta (Johari incluida) que nos ayude, si no queremos abordar estos temas.