

# Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud  
**Maestría en Desarrollo Humano**



## **Relaciones humanas en el ámbito laboral de una institución financiera**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO**

Presenta: **ROSA ERIKA CASILLAS GALLARDO**

Asesor **LUIS FELIPE GÓMEZ LÓPEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 30 de noviembre de 2018.

## Agradecimientos

Gracias Dios por la vida que me has dado, por las noches que se vuelven mañanas por los sueños que se vuelven realidad, y por los amigos que se vuelven familia.

Gracias a mis padres por creer una vez más en mis alcances, a Cesar por su amor incondicional a Nicolás por su paciencia y a mi hermana por cuidar a mi hijo.

A mi director por darme la oportunidad de crecer con la institución y por permitirme poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría, a mis maestros por su guía, a Mabel y Luis Carlos por acompañarme en este trayecto.

Gracias

## Resumen

El 60% de la población en México se encuentra desconectado de su trabajo y el 28% lo repudia (Adams, 2013). Esto se debe a que, en algunas empresas, las relaciones interpersonales se caracterizan por escasa comunicación entre colaboradores, a que no se motiva al personal; no se les reconoce el buen desempeño; no se les proporcionan los insumos que su labor requiere y a que no se les presentan desafíos. Ante esta problemática se realizó un taller dirigido a gerentes de sucursal de una institución financiera cuyo objetivo era fomentar el autoconocimiento para identificar áreas de oportunidad en sus relaciones interpersonales, a partir de las ideas del enfoque centrado en la persona. Se partió del supuesto que en un clima de confianza donde no se emitan juicios, las personas pueden explorar sus ideas, conductas, actitudes y sentimientos y, por tanto, aprender sobre sí mismas. El proceso de facilitación fue de seis sesiones. Se documentó la intervención y fue analizada mediante procedimientos de la investigación cualitativa. Se logró crear un ambiente seguro en donde los participantes externaron haber logrado conocerse más e identificar acciones que los puede llevar tener mejores relaciones interpersonales como motivar y escuchar a sus empleados, ser más empáticos con ellos y reconocerles sus logros.

**Palabras clave:** liderazgo, autoconocimiento, relaciones interpersonales, clima laboral.

## Índice

Introducción.....	6
1. El problema: Las relaciones interpersonales insatisfactorias en el entorno laboral ...	10
El contexto de las relaciones interpersonales en el entorno laboral .....	10
Relaciones humanas en las organizaciones.....	14
Las relaciones humanas conflictivas en el ambiente laboral de las sucursales de una institución financiera. ....	15
Formas de disminuir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales en organizaciones .....	21
La importancia de los líderes en las relaciones humanas de una organización. ....	23
La hipótesis de acción .....	25
Justificación: El desarrollo humano en la empresa.....	25
2. Marco teórico: la psicología humanista .....	27
Psicología Humanista .....	27
Enfoque Centrado en la Persona.....	28
El Desarrollo Humano en México.....	28
Las condiciones facilitadoras .....	29
La facilitación grupal .....	31
Etapas del desarrollo de los grupos .....	31
El papel del facilitador.....	33
3. Método .....	37
Planteamiento del problema .....	38
Construcción del estado del conocimiento y marco teórico.....	43
Los participantes y el lugar de la intervención.....	46
Registro y análisis de la información.....	46
4. Intervención.....	49
Propósito general .....	49
Propósitos específicos.....	49
Plan de acción .....	49
Población .....	50
Dónde y cómo se llevaron las sesiones. ....	50
Desarrollo de las sesiones.....	50
5. Sistematización del proceso y resultados .....	66
5.1 Conocimiento personal de los Gerentes de sucursal .....	66

La creación del clima de seguridad emocional.....	66
Desarrollo de la consciencia de sí .....	70
Identificación de sensaciones y emociones. ....	72
Patrones de conducta en las relaciones interpersonales .....	74
Áreas de oportunidad identificadas y las acciones que se tomaron en cuenta como consecuencia de ellas.....	75
5.2 Habilidades de la facilitadora .....	78
Habilidades de escucha y actitudes desarrolladas.....	79
Dificultades y errores de la facilitación.....	84
La experiencia vivida por la facilitadora .....	86
6. Conclusiones .....	89
Referencias .....	93
Anexos .....	96
Anexo 1. El árbol de problemas .....	96
Anexo 2. Consentimiento informado.....	97

## Introducción

En la actualidad se es testigo y protagonista de uno de los más profundos procesos de cambio que haya experimentado la humanidad. Transformaciones que abarcan ámbitos en los quehaceres económico, político, social y cultural. Anzonera (2014) afirma que existen innumerables ejemplos de avances que se tienen hoy en día, en el área de la informática, las telecomunicaciones, la electrónica, la biotecnología, cambios en los cuales la sociedad está inmersa y la lleva a tener modificaciones en las percepciones, en usos y costumbres, estilos de consumo, vínculos familiares y particularmente en los modos de organizar y gestionar el trabajo.

Las empresas y las organizaciones no son la excepción, pues también transitan por un difícil proceso de transformación. Anzonera (2014), señala que este proceso de mutación se muestra en múltiples aspectos y en diversos niveles, ya sea en los cambios de las estructuras organizativas, en la innovación de las modalidades de trabajo, en la reducción de los niveles gerenciales, en la creciente importancia del trabajo en equipo y en los estilos de gestión y conducción. Estos cambios exigen habilidades gerenciales que vayan más allá de lo técnico: deberán incluir el manejo y el fomento de las relaciones interpersonales satisfactorias, pues la mala comunicación entre los colaboradores es uno de los indicadores que afectan el resultado de las encuestas de clima laboral en donde los empleados se sienten desconectados o repudian su trabajo. Ahora el reto de las empresas es saber dirigir a las personas de tal manera que logren su propio desarrollo y el de las organizaciones.

Al ver el panorama del mundo en el que se vive como son los cambios señalados anteriormente y las problemáticas que se presentan en la institución financiera en donde la facilitadora trabaja, como: que el gerente tenga preferencias por algún miembro del equipo, que les llame la atención de manera ofensiva o con un trato diferenciado dependiendo del género y no les otorgue retroalimentación, entre otras cosas, fue lo que la llevo a buscar herramientas que le ayudaran a fortalecer sus habilidades como Gerente de Capital Humano, hallando así la maestría de Desarrollo Humano. La que, como parte de su currículo, exigía elaborar un trabajo para la obtención del grado, el cual implicaba realizar una intervención en la que se pusieran en práctica los aprendizajes teóricos y prácticos. Esto la motivó a trabajar con algunos líderes de sucursales buscando que ellos también se vieran favorecidos con estos conocimientos y pudieran replicarlo en sus relaciones interpersonales, principalmente en las laborales.

En el presente trabajo se identificó cómo se llevan a cabo las relaciones humanas en el ambiente laboral de las sucursales de una institución financiera, se pretendió comprender de manera más profunda cómo se viven, cuáles son sus carencias o necesidades, encontrando que se daban relaciones interpersonales conflictivas o insatisfactorias en las sucursales de la institución financiera. Para identificarlas se utilizó, el método de investigación acción que permitió no solo ubicar la situación social, sino mejorar la calidad de la acción dentro de la misma (Elliot, citado en Latorre, 2003). Este método se utilizó durante el trayecto del trabajo de grado, al ser un proceso de intervención que buscaba mejorar las relaciones interpersonales a través del conocimiento personal de los gerentes de las sucursales de la institución financiera.

El lector podrá darse cuenta que se utilizaron entrevistas etnográficas para conocer más a fondo como se dan las relaciones interpersonales dentro de las sucursales, las cuales se ordenaron en categorías que ayudaron a obtener la problemática.

Una vez que se precisó la problemática se comenzó a documentar cómo había sido abordada dicha temática en los últimos años, en donde la autora encontró evidencias de trabajo desde un liderazgo participativo y otros más, desde el desarrollo humano y el enfoque centrado en la persona. Esto permitió que conociera los resultados obtenidos y buscará replicar en su taller el trabajar el autoconocimiento de los gerentes para mejorar dichas relaciones interpersonales. Buscando lo que Rogers (citado por Doval-González, 2017) señala: cuando la persona se valora y se acepta, puede ocurrir que logre una integración consigo misma, [...] se tenga una mayor confianza, se comprenda mejor a sí misma y a los otros y que también pueda enfrentar los problemas del entorno laboral.

Tomando en cuenta lo que afirma Rogers (1981), es que se hace un plan de intervención en donde se buscó crear un clima de seguridad (y se diera una relación empática) para que los gerentes pudieran trabajar en su conocimiento personal encontrando con ello, áreas de oportunidad que les permitiera mejorar sus relaciones interpersonales.

Las sesiones se llevaron a cabo dentro de los salones de las oficinas centrales de la institución financiera. Se pidió autorización al Director Regional para poder llevar a cabo el taller, que consistió en 6 sesiones los jueves de 2 horas cada una. El espacio brindado se pudo adecuar a los 12 participantes, ya que contaba con sillas suficientes y un clima autorregulable que permitió favorecer el ambiente.

Las reuniones fueron grabadas en audio y con la cámara de una laptop, para poder recopilar las vivencias del taller. Esto facilitó las transcripciones de las mismas y el registro de las bitácoras, en donde se plasmaron los pormenores que acontecían en las reuniones y también lo que vivió la facilitadora dentro de sus intervenciones. Posterior a ello se llevó a cabo una codificación y clasificación de la información de donde se obtuvieron los resultados de la intervención.

A continuación, se describen los capítulos en donde se encuentra lo antes señalado.

El primero capítulo refiere el planteamiento del problema, en donde se encontrará el contexto en el que se da la problemática, el problema específico “las relaciones insatisfactorias en el ambiente laboral de las sucursales de una institución financiera”, algunas investigaciones de cómo se han abordado las relaciones humanas en el entorno laboral, la hipótesis de acción que es la que se trabajó, así como la justificación de atenderla desde el desarrollo humano.

El segundo capítulo es el marco teórico en donde se da a conocer la base que sustenta la intervención desde el desarrollo humano y particularmente a partir del enfoque centrado en la persona. Dentro del mismo se encuentra el concepto de desarrollo humano, en qué consiste el enfoque centrado en la persona, cómo es visto el desarrollo humano en México, cuáles son las condiciones facilitadoras, en qué reside la facilitación grupal, sus etapas y cómo es llevada la intervención del facilitador dentro de las sesiones.

En el capítulo tres encontrarán las acciones metodológicas que describen cómo se construye el método seguido para dar cuenta del proceso y producto de la intervención. Se destaca el papel de las entrevistas etnográficas, cómo se elaboró el problema de intervención; el estado del conocimiento; el marco teórico; el plan de intervención y la propuesta para el análisis de la información recolectada mediante los diversos instrumentos, tales como las transcripciones y bitácoras de la intervención.

El cuarto capítulo contiene los objetivos y el plan de intervención, el primero objetivo es que los gerentes de sucursal de una institución financiera profundicen en su conocimiento personal mediante sesiones de facilitación grupal con la intención de mejorar las relaciones interpersonales en su ámbito laboral. El segundo es que la alumna ponga en práctica las habilidades de facilitación grupal aprendidas en la Maestría de Desarrollo Humano.

En el quinto se da cuenta de la sistematización del proceso y los resultados que se obtuvieron durante el taller de autoconocimiento, primero se analiza el cumplimiento del objetivo

relacionado con el desarrollo de los participantes y posteriormente las habilidades desplegadas por la facilitadora, así como de las limitaciones observadas. También, este capítulo es el vínculo con el apartado sexto que contiene las conclusiones y propuestas.

Por último, es importante señalar que este trabajo concluye con el logro de los dos objetivos planteados por la autora antes de comenzar su maestría que son; adquirir mayores herramientas que le permitieran atender a sus colaboradores, creando con ello un taller para gerentes de sucursal y el segundo dejar un pequeño granito en ellos que les permitiera conocer de qué se trata el desarrollo humano, cómo puede ayudarles en su vida personal, profesional y cómo esto puede influir en sus relaciones interpersonales.

## 1. El problema: Las relaciones interpersonales insatisfactorias en el entorno laboral

Las relaciones interpersonales que se están llevando a cabo dentro de la institución financiera no corresponde a lo esperado, ya que se presentan algunas dificultades en las interacciones que llevan a expresar tener una insatisfacción entre el líder y el subordinado, esto se debe a que el gerente tiene preferencias por alguna persona del equipo, no es igualitario con los requerimientos o exigencias que le pide a su personal, en ocasiones no cuenta con experiencia en el manejo de personal, desconoce al equipo que se encuentra liderando y no sabe las funciones que deben de realizar sus colaboradores. Por otra parte, los subordinados no siempre se comprometen, no valoran el trabajo, son irreverentes, cuestionan todo, no quieren echarle ganas, quieren todo rápido, descuidan controles de seguridad y en ocasiones no siguen normas.

### El contexto de las relaciones interpersonales en el entorno laboral

Las características que se dan en las relaciones entre jefes y subordinados en la institución financiera, no pertenecen únicamente a estas áreas de trabajo, ya que se encuentran estudios en los que se dan a conocer que en otros espacios también se requiere trabajar con nuevos retos, un ejemplo de esto, es lo que señalan Cherniss y Goleman (2013) cuando pidieron a jefes y empleados que señalaran algunos desafíos que enfrentan sus organizaciones en estos tiempos y mencionaron los siguientes:

- Las personas deben afrontar grandes y rápidos cambios.
- Las personas deben ser más creativas a fin de impulsar la innovación.
- La organización necesita aumentar la fidelidad de los clientes.
- Las personas deben estar más motivadas y comprometidas.
- Las personas deben trabajar mejor juntas.
- La organización debe utilizar mejor los talentos especiales disponibles en una fuerza laboral diversa.
- La organización debe identificar líderes potenciales entre sus filas y prepararlos para ascender.
- La organización debe identificar y reclutar a los más dotados.

- La organización debe tomar buenas decisiones acerca de nuevos mercados, productos y alianzas estratégicas (p. 6).

A partir de estos retos cobra relevancia el estudio de las personas dentro de las organizaciones, ya que no se trata de realizar trabajos secuenciales y repetitivos como se hacían antes, ahora la importancia radica en las relaciones interpersonales con supervisores o compañeros de trabajo, de las habilidades y competencias que deben incorporar para poder actuar e interactuar con eficacia.

En *“un estudio de la Gallup Organization sobre 2 millones de empleados en 700 empresas reveló que el tiempo que un empleado permanece en una empresa y su productividad estarán determinados por su relación con su supervisor inmediato”* (Zipkin, citado en Cherniss y Goleman, 2013, p.5). Otro estudio midió este efecto con mayor profundidad.

Spherion, una firma de recursos humanos y asesoría de Fort Lauderdale, Florida y Lou Harriss Associates, descubrió que el 11% de los empleados que calificaban a sus jefes de excelentes afirmó que probablemente buscarían otro empleo durante el año siguiente. Sin embargo, el 40% de los que calificaban a sus jefes a la baja afirmó que probablemente se despedirían. En otras palabras, los trabajadores con buenos jefes se muestran cuatro veces menos inclinados a despedirse que aquellos que padecen malos jefes (Zipkin, citado en Cherniss y Goleman, 2013, p. 5).

Adams (2013) muestra otro artículo realizado a nivel mundial también por Gallup sobre satisfacción laboral en donde revela que en el mundo hay más del doble de trabajadores activamente desconectados de su puesto que trabajadores comprometidos que aman a sus puestos de trabajo. Desde finales de 1990, Gallup ha creado una encuesta que ha ido perfeccionando a lo largo de los años sobre la satisfacción de los empleados a nivel internacional. Ha encuestado a 25 millones de trabajadores en 189 países diferentes. La versión más reciente, publicada, reunió información de 230,000 empleados de tiempo completo y a tiempo parcial en 142 países. Gallup descubrió que solo el 13 % de los trabajadores se siente comprometido en su trabajo, el 63%, esta “no comprometido” y el 24 prácticamente odia su puesto de trabajo y a ellos los denomina “activamente desconectado”. Sumando las dos últimas categorías se obtiene un 87% de trabajadores de todo el mundo que, según Gallup, *“están desconectados emocionalmente de sus lugares de trabajo y tienen menos posibilidades de ser productivos”* (¶ 6).

Estas cifras muestran que la mayoría de los trabajadores se encuentran insatisfechos en sus fuentes de trabajo, lo que pudiera colocarlos en los lugares con menos producción, menos seguros y con menos probabilidades de que los empleadores puedan crear nuevos puestos de trabajo (Adams, 2013).

Gallup señala que: *“México está al fondo de la tabla en América Latina, con sólo 12% de sus trabajadores completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados y un 28% que repudia su trabajo”* (Adams, 2013, ¶ 11).

Lo que ha llevado a los trabajadores a mostrar los resultados antes señalados es a la falta total o parcial de:

- Comunicación entre los colaboradores.
- Motivación para que sigan adelante.
- Reconocimiento al realizar un buen trabajo.
- Proporcionar las herramientas necesarias para trabajar.
- Oportunidad de sentirse desafiados (Adams, 2013, ¶ 17).

Después de encontrar a México al fondo de la tabla de América Latina respecto a la satisfacción laboral, se tiene un mayor fundamento sobre la problemática que se desea trabajar, ya que un 88% de la población se encuentra insatisfecho en su trabajo (Adams, 2013). Las relaciones humanas insatisfactorias de las sucursales de una institución financiera pueden ser parte de la estadística en mención, mismas que son sujetas para trabajar desde el ámbito del desarrollo humano para revertir dichos porcentajes.

A continuación, se mostrarán los resultados de una encuesta realizada en los portales Universia y Trabajando.com para identificar la percepción sobre el clima laboral en los jóvenes mexicanos en sus centros de trabajo.

La encuesta realizada arroja los siguientes resultados (Universia México, 2013) El 54% de los jóvenes trabajadores asegura que en su empleo no respira un buen clima laboral. El 46% dice que vive un buen ambiente de trabajo. El mayor porcentaje se encuentra compuesto por los siguientes indicadores:

Que haya favoritismos (21%), que no valoren su trabajo (19%), la falta de desarrollo profesional (18%), que no sea un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar (16%), que no cuenten con los recursos necesarios para realizar sus

actividades (14%) y que no haya un equilibrio personal y laboral (12%), son algunos de los factores que contribuyen a que los jóvenes afirmen vivir un mal clima laboral en su empresa (¶ 14).

En conclusión, los resultados arrojados fueron que más de la mitad de los jóvenes mexicanos consideran que hay un mal clima laboral en sus respectivas oficinas por los diversos factores señalados.

Buscando algunas respuestas sobre la importancia que tiene el clima laboral dentro de una empresa se encuentra la opinión del Director General de Universia México quien señala que *“un ambiente laboral es indispensable para el óptimo desempeño del talento humano de empresa y para la obtención de resultados”* (¶ 8). Y la de Margarita Chico, Directora Corporativa de Comunicación de Trabajando.com México, quien afirma que:

Es muy importante fomentar un buen clima laboral, ya que está comprobado que un empleado contento, automotivado y con un ambiente idóneo, es un empleado que ofrece excelentes resultados. El buen ambiente laboral, reduce el estrés, propicia el trabajo en equipo, ayuda a que las jornadas sean menos pesadas, etc., es por ello que la labor de los líderes para lograr un buen clima laboral de trabajo resulta fundamental, ya que, así como el mal ambiente se contagia el bueno también (Universia México, 2013, ¶. 9).

Además de buscar respuestas sobre la importancia del clima laboral, también, se busca saber ¿qué habilidades personales y profesionales deben desarrollar los líderes de la era del conocimiento? A lo que responde Peter Drucker en una entrevista citado en Anzonera (2014):

La habilidad más relevante que deberán tener será incrementar la productividad de ellos mismos y de los trabajadores basados en el conocimiento (...) van a tener que saber cómo manejar el equipo, cosa que no es sencilla, cómo reforzar la cohesión del equipo, cómo mantenerlo unido y enfocado. Y al mismo tiempo tendrán que saber cómo generar alianzas. Estas habilidades las deberá adquirir todo gerente o profesional del management que aspire a un liderazgo eficiente (p. 30).

En la época actual el líder depende del saber y el hacer de sus subordinados, su objetivo es movilizar los saberes. *“Que las personas de su equipo encuentren un ámbito que les posibilite desplegar su potencial, que los incite a sacar lo mejor de cada uno, que los estimule a crear, innovar y mejorar los niveles de rendimiento”* (Anzonera, 2014, p. 31).

## Relaciones humanas en las organizaciones

Las organizaciones mexicanas también viven una época de grandes transformaciones con ritmos de vida acelerados, con grandes competencias y con mayores demandas de especialización, lo que las orilla a una constante reformulación de objetivos, metas y estrategias. Los ejecutivos ante estas exigencias enfrentan luchas permanentes para cumplir con las metas y objetivos de la empresa, lo cual los lleva a vivir bajo tensión interna y tomar decisiones de peso en condiciones de incertidumbre, las que pueden repercutir en el ambiente de la propia organización. Tales decisiones están orientadas al incremento de la efectividad organizacional, muchas veces a costa del bienestar humano (Mercado y Mejía 2008).

Mercado y Mejía (2008), realizaron un estudio con 41 ejecutivos mexicanos para conocer cuáles eran sus principales focos de estrés y encontraron que: trabajaban en promedio 53 horas a la semana, enfrentan altos niveles de presión, manifestados a través de la carga de trabajo, manejo de relaciones personales, necesidad de reconocimiento, responsabilidad, rol gerencial y demandas casa-trabajo. Si bien el estrés afecta en lo individual, la manera en que debe manejarse también tiene que ver con lo organizacional.

Tubre y Collins (citado en Sánchez 2013), refieren que el incremento del estrés laboral en el sector bancario se puede explicar por las siguientes causas: aumento de la competencia, la creciente rotación, la precariedad laboral, los nuevos sistemas de trabajo y la atención a clientes cada vez más exigentes. En concreto, dos de los factores de estrés que les parecen más importantes en el sector bancario son el conflicto y la ambigüedad de rol a la que están sometidos los empleados.

Tanto los cambios acelerados, la tensión o el estrés de obtener los resultados que esperan las empresas hacen que repercuta en el ambiente y la satisfacción laboral en donde se viven sus colaboradores.

Un estudio hecho en Chile a 321 trabajadores de 7 centros de salud, obtuvo como resultado que las relaciones interpersonales en el trabajo tienen un impacto significativo sobre la satisfacción laboral, especialmente las relaciones con jefaturas (Yáñez, Arenas, Ripoll, 2010).

Por otra parte, también Quintero (2012), ejemplifica que un liderazgo participativo de los directivos bancarios en la zona metropolitana de Mérida tiene una estrecha correlación con la satisfacción laboral que afirman vivir los empleados bancarios de la zona.

Sánchez (2013), realizó un estudio en la ciudad de Badajoz, España, con 102 empleados bancarios en el que se determinó que los ejecutivos están más comprometidos con la entidad tanto a nivel afectivo como por cuestiones éticas o morales, sienten un menor grado de estrés y tenderán a permanecer en la entidad bancaria que aquellos que no lo están.

Las relaciones humanas conflictivas en el ambiente laboral de las sucursales de una institución financiera.

A continuación, se muestran seis asuntos reconocidos a partir del análisis de las entrevistas, los cuales revelaron causas y las consecuencias del problema identificado en la institución financiera:

**Cuando existe un trato diferencial o preferente para una persona del equipo de trabajo genera inconformidad del resto del personal.**

Uno de los aspectos que generan desconcierto en las relaciones interpersonales de las sucursales bancarias es el trato preferente o diferencial a los miembros del equipo de trabajo. Esta situación se puso en evidencia en 3 de ocasiones durante la narrativa de una de las participantes.

Emma la primer entrevistada señala que le tocó observar en una sucursal a una persona que le reclamó al gerente *“¿Por qué a ella sí le observas que traiga este uniforme y porque a ella no le dices nada porque no lo trae completo?”* (E1, p. 2). Por otra parte, observó otra inconformidad en otro espacio laboral donde una funcionaria que es la que supervisa a los cajeros le hace una observación al gerente de una persona que lleva 4 retardos en el mes que, de acuerdo con el reglamento interior del trabajo, se debe de suspender; sin embargo, él contesta *“no, es que sí me aviso”* (E1, p. 7). Por último, Emma afirma que hay gerentes que dicen: *“no pasa nada que llegue a las 10, no, no pasa nada”* ocasionando nuevamente problemas entre sus subordinados (E1, p. 3).

**Cuando existe una omisión por parte del gerente hay consecuencias para él y para el resto del equipo de trabajo.**

Existe una mala relación dentro de una sucursal cuando existen negligencias de parte del gerente que trae como consecuencia para sus subordinados tener llamadas de atención por el auditor o por los ejecutivos revisores. En las entrevistas realizadas esto se puso en evidencia en varias ocasiones.

Entre los olvidos del gerente está no dar información oportuna a los subordinados como narra Emma, a quien le llamó un operador para darle aviso que tenían que comprar unas libretas, porque el gerente nunca se lo informó. El empleado le dijo: *“Sí, es que nunca leí yo lo del índice de precios y cotizaciones de la bolsa mexicana de valores (IPC) con el gerente y ahorita me dijo el auditor que, eso ya tiene todo el año”* (E1, p. 2).

Cuando el Gerente no sabe cómo armar un expediente y el empleado dice *“¿porque a mí me levanta una cedula el auditor? Sí yo, siempre le dije al Gerente que tenía que hacer así la integración y él no lo hacía y de todos modos yo cargo con una mala calificación”* (E1, p. 2).

La siguiente omisión del gerente trae como consecuencia para el subordinado no tener un desarrollo profesional como lo señala el siguiente informante:

Cuando el Gerente no pasa la información de un área a otra. Por ejemplo, de la sucursal a capital humano. Es decir, cuando hay en una sucursal alguien que se está capacitado para el siguiente puesto y le comenta al gerente *“yo, ya me estoy capacitando para otro puesto ya no quiero estar en el mismo”* el gerente solo contesta *“lo voy a ver con mi jefe”* (E1, p. 7-8), pero pasan meses y meses y el empleado no ve ningún cambio a pesar de estar listo y esto es porque el gerente nunca informo al área de capital humano quien es la instancia que lo puede apoyar para buscar una promoción.

Esas desatenciones tienen repercusiones tanto en el trabajo como en el desarrollo del personal, debido a que las personas que cuentan con llamadas de atención por parte de un auditor se les levantan actas administrativas, teniendo como consecuencia no estar sujetas a una promoción e incluso pueden tener en juego su renovación de contrato, también se dan roces, malestar, inconformidad entre el supervisor y subordinado, a continuación un infórmate señala como advierte a sus subordinados las consecuencias que tienen sus errores:

Una funcionaria comercial les advierte a las tres chicas que tiene a su cargo lo siguiente: *“entre más actas o más llamadas de atención tengan no van a tener un crecimiento, o si no tienen el contrato de la planta, puede incurrir en que no les den la planta o un nuevo contrato”* (E4, p. 16).

Para el gerente, el no asumir su responsabilidad tiene secuelas, como son: la ausencia de un resultado, la crítica, el rechazo y falta de credibilidad que genera ante sus subordinados, Emma refiere, *“sí no hay la guía [...] va a rematar a fin de cuentas en errores [...] demeritas el servicio, la gente está inconforme* (E1, p. 8).

**Cuando existe falta de capacitación de los puestos que supervisa un gerente o un funcionario que tiene personal a su cargo demerita el seguimiento que le da a sus subordinados.**

En esta categoría se muestra nuevamente como las relaciones interpersonales se dificultan por la falta de capacitación de un gerente de sucursal o un funcionario comercial, ambos puestos con personal a su cargo. Cuando ellos no saben las funciones que deben de realizar sus subordinados, en consecuencia, no les dan el seguimiento apropiado. Esto se puso en evidencia durante las entrevistas, ya que en 3 de ocasiones los informantes refirieron este tipo de situaciones.

Las relaciones interpersonales se fracturan cuando un gerente es nuevo y no conoce del todo la operativa o lo que supervisa. Emma afirma que en ocasiones ella llega a sucursales en donde el jefe no sabe, se le cuestiona *“¿Qué es lo que no sabe?”* y responde *“no sabe las funciones reales de un gerente, no conoce la operativa del área interna, de cajas, y entonces yo digo – ¿cómo supervisas a alguien si no sabe lo que está haciendo?”* (E1, p. 4).

Emma señala también en la entrevista al funcionario comercial que entra directo a ese puesto, es decir sin haber ingresado de cajero y cajero principal, que son los puestos que va a supervisar, no sabrá cómo funcionan y ella cuestiona *“¿Cómo la pones a hacer todo eso, si no conoce la operativa de caja?”* (E1, p. 4), *“no le puedes delegar que supervise algo administrativo si no lo conoce”* (E1, p. 4).

Emma señala que cuando una persona comete errores ella se pregunta *“¿cómo supervisa a la niña nueva? Cuando a lo mejor él tiene un año o dos en el puesto y sigue con errores y ella tiene tres meses, pues también sigue con errores”* (E1, p. 6). Estos errores ocasionan faltas a la reglamentación y se merma el servicio.

**Existen diferentes maneras de enfrentar una llamada de atención dependiendo del género.**

En esta categoría se muestra cómo es la reacción que tiene un hombre y una mujer dentro de una relación interpersonal ante un problema, una tarea o una llamada de atención. De acuerdo a las personas entrevistadas se puede inferir que el género femenino suele tomar las cosas de manera personal a diferencia del género masculino que asume su responsabilidad y se limita a expresar cuestiones sentimentales dentro del área laboral. A continuación, se muestra 2 evidencias de lo que los informantes refieren.

Emma afirma que al supervisar sucursales que tienen en su mayoría mujeres *“es donde hay más problemática, pues por cuestión sentimental, ya que mezclan los sentimientos personales en lo laboral”* (E1, p. 2). *“que porque fulanita viene de buenas o vine de malas”* (E1, p. 2).

Andrea afirma *“desde mi punto de vista el cajero era más tranquilo que las cajeras”* *“no sé si las hormonas, las mujeres a veces les dices algo y se enojan y te dejan de hablar en un ratito, porque se sienten mal ellas”* (E4, p. 16). Ella señala que cuando le llamaba la atención al cajero lo tomaba como parte de su trabajo y él solo decía *“Así, está bien, no lo vuelvo a hacer”* en cambio las chicas suelen pensar *“ay ya me regañó, le caigo mal, ya no me quiere”* en la experiencia que a ella le ha tocado vivir con personal a su cargo resalta lo siguiente: *“el cajero es más tranquilo”* y las mujeres *“son más volubles, se enojan, te voltean la cara”* (E4, p. 16).

Las relaciones interpersonales dentro de la institución financiera se ven más afectadas cuando el género femenino toma las llamadas de atención de forma personal, olvidando que se encuentran dentro de un ámbito laboral y se deberían de tomar las medidas pertinentes desde la objetividad para mejorar los resultados que se esperan.

### **Las acciones de los gerentes pueden influir para desmotivar o motivar a su equipo de trabajo.**

Uno de los aspectos que debe cuidar el gerente de una sucursal son las acciones que puedan desmotivar al personal, por el contrario, si el gerente los estimula de manera positiva al equipo de trabajo reaccionará en la misma sintonía. A continuación, se muestran 6 evidencias de estímulos positivos en las entrevistas realizadas.

La gerente afirma que ella se preocupa porque sus empleados entiendan lo que ella les transmite en una junta, afirma *“les tienes que explicar con peras y manzanas. Hay quienes les tienes que decir con dibujitos o explicárselos muy bonito para que lo entiendan [...]si estas en una reunión dirígete a cada uno de ellos en la forma que cada uno te entiende para que al final, el grupo entienda lo mismo que les estas diciendo y no que entiendan una cosa y otros otra”* (E2, p. 9).

Beatriz, señala que ella está al pendiente de sus subordinados ya que convive con ellos 8 horas al día, por lo que les cuestiona *“¿cómo se sienten?, ¿Qué necesitan?, ¿Cuáles son sus inquietudes?”* (E2, p. 10); afirma que se adentra un poco en sus vidas sin pasar los límites, de esta forma trata los asuntos laborales.

También señala que existen diversas formas de estimular al personal, a ella le funciona platicar con su equipo de trabajo para identificar cómo les gusta a ellos trabajar, señala dos ejemplos *“hay quienes trabajan bajo supervisión constante, el caso lo tenía con Carlos, él me decía: - quiero que diario me estés apretando, porque si no me aprietas no doy resultado, hay quien dice: -no quiero que me digas nada, yo sé lo que tengo que hacer y se cuáles son mis metas y sé a qué ritmo las voy a llevar”* (E2, p. 9).

Por otra parte, comenta que, aunque tenga un funcionario comercial que se hace cargo de los cajeros, ella de igual manera está al pendiente de ellos *“yo todos los días en la mañana les digo, cómo van, cómo se sienten, cómo se sienten con el funcionario”* (E2, p. 10).

Existen otro tipo de actividades que le permiten a un Gerente motivar a su personal, Beatriz señala que ella festeja el cumpleaños de cada persona de su sucursal *“cada cumpleaños hay un pastel en la oficina, cada quien escoge que va a querer de cumpleaños”* (E2, p. 12).

Otra actividad que le funciona, es decirles a sus subordinados *“vamos todos, un día, ahí a lado, a tomar una cerveza un día saliendo, o el brindis de navidad o el 14 de febrero o el 10 de mayo cosas así sí, sí lo hacemos y hago que participen todos”* (E2, p. 11), para ella es importante hacer eventos fuera de la oficina que les permitan realizar otro tipo de actividades y conocerse desde otros ámbitos fortaleciendo las relaciones interpersonales.

Estas son algunas actividades que se pueden realizar para acercarse más al personal e incentivar más al cumplimiento de metas y objetivos.

**Un supervisor que no pone las reglas desde un inicio a su personal, no los retroalimenta, o les llama la atención de manera ofensiva va a generar un equipo de trabajo con poco compromiso.**

En esta categoría se muestran las dos caras de la moneda, el supervisor que exhibe al personal frente a otros y el que procura llamar la atención de manera oportuna, o busca que, aunque sea una persona de nuevo ingreso se integre a su equipo y se comprometa en dar los resultados esperados. Esto se muestra como evidencia en los siguientes fragmentos que se obtuvieron de las entrevistas.

Cecilia, funcionaria comercial señala que su relación con su anterior supervisor no era buena, porque *“ella era de regañar por todo, o te humillaba en frente de los clientes, te empezaba a*

*gritar, o si le pedias reverso de cualquier operación se ponía a gritar en frente del cliente” (E3, p. 14).*

Por otra parte, Cecilia expresa que en la actualidad ella sí ve la diferencia con la persona que tiene ese cargo en su sucursal ya que la manera de hablarles a sus subordinados es totalmente distinta *“ahora ya es todo por teléfono, oye ¿qué paso?, ¿en que la regaste?, hablan más con ellos, hay más dialogo [...] ya interactuar un poco más, ya no se da tanto el conflicto” (E3, p. 14).*

Beatriz comenta que cuando llega un nuevo integrante a su sucursal, ella les dice: *“como es el personal de la sucursal y les pongo las reglas”* con la finalidad de hablar con la verdad, siempre de frente y muy claro, así que ella cree que *“el personal que llega se suma, al observar que no hay quien se le una a ella, pues son mayoría, de esta manera la persona nueva termina uniéndose al equipo bueno digamos” (E2, p. 11).*

Al realizar la entrevista a Cecilia se le cuestionó *“¿Cómo te llevas con tu jefe actualmente?”* y su respuesta fue *“siento que tengo muy buena relación con él, hay mucha apertura en cuanto a problemas, o dudas, [...] la verdad muy buena relación. Yo sí digo, no sé qué haría si me tocara con otro gerente [...] nos dice en que estamos fallando, no te lo tomas a mal, sabes que es como un consejo y pues se agradece” (E3, p. 14).*

El dialogo forma parte esencial para conocer más a fondo lo que pasa con el personal, es una manera de interactuar y saber cómo van, cómo se sienten, en qué fallaron y cómo pueden mejorar los resultados que se esperan, esto es lo que afirma Andrea *“cuando tenemos alguna junta o ellos tienen alguna junta nos habla así rápido, nos fue más o menos, vamos atrasados en meta, hay que apretar en estos productos, hay que tratar de colocar más, hay que vender o igual cuando tenemos alguna junta, nos pregunta ¿cómo nos fue? ¿de qué platicaron?, ¿qué vieron?, ¿Quién les impartió?” (E4, p. 17).*

La problemática observada reclama atención pues de lo contrario los empleados estarán tensos, inconformes, desmotivados, poco comprometidos, teniendo como consecuencia el incumplimiento de metas y el aumento de rotación de personal. Derivado de ello, se buscaron alternativas para disminuir el estrés de las organizaciones y con ello buscar una mejora en las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral.

Formas de disminuir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales en organizaciones Mercado y Mejía (2008), señalan que las organizaciones claman por ejecutivos que funcionen bien, es decir, que tengan capacidad de hablar, sean competentes, y, sobre todo, conscientes de cualquier debilidad personal. Aunque los cambios en la organización generen estrés, una de las principales peculiaridades del ser humano reside en su capacidad para mantener la estabilidad de su ambiente interno, condición indispensable para la vida y el desarrollo humano.

Para disminuir el estrés Sánchez (2013), propone considerar a los empleados como clientes internos dentro de la institución. *“Esto es lo que se conoce como marketing interno, que, basado en la gestión del salario emocional, atraiga, consiga desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia empleos que satisfagan sus necesidades vinculándoles emocionalmente a la entidad”* (Sánchez, citado en Sánchez 2013).

Mercado y Mejía (2008), por su parte, señalan que las estrategias para hacer frente al estrés en el trabajo desde el enfoque de desarrollo humano se requiere el involucramiento dinámico de todos los vinculados a la organización. Sin embargo, el ejecutivo es quien puede surgir como promotor en la aceptación e implementación de un programa de desarrollo humano organizacional. Cualquier programa y proyecto que busque la introyección del Desarrollo Humano Organizacional debe examinar las relaciones humanas y el vínculo vida-trabajo, lo cual se reflejaría en un mejor clima organizacional.

Un ejemplo de introyección del desarrollo humano en las organizaciones es la que llevo a cabo López (2014), al realizar un taller desde el enfoque centrado en la persona en el cual buscaba que los gerentes de sucursales de una institución financiera trabajara en un taller de autoconocimiento, creando un espacio de reflexión como mediador del manejo del estrés, se pretendía abrir posibilidades para que los participantes fueran identificando cómo se encontraban y con qué recursos contaban para enfrentar el estrés.

Los resultados que obtuvo fueron: mejoraron las relaciones interpersonales entre los gerentes, modificaron su estilo de comunicación interpersonal, lograron expresarse con mayor confianza y asumiendo la responsabilidad del proceso de crecimiento, recuperaron su valoración personal, dando como consecuencia expresar estar más tranquilos y menos estresados, lo que los llevo a tener un mayor control de su situación laboral.

Por otra parte, Miriam Nuño (2013), también ejemplifica la introyección del desarrollo humano en una empresa constructora, ya que realizo un curso- taller para propiciar el

autoconocimiento de un grupo de trabajadores desde el enfoque centrado en la persona, los resultados que obtuvo fueron: los colaboradores expresaron haber experimentado cambios a nivel personal como fue el reconocimiento de sus percepciones, emociones, sentimientos y sensaciones. El autoconocimiento impulso al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dando como resultado un cambio de actitud de las personas y un mayor cumplimiento de metas.

Estos trabajos enfocados al crecimiento del personal en las empresas puede ser un camino para lograr una mayor integración de la fuerza de trabajo, logrando un beneficio mutuo: empleado-organización, sin embargo, es necesaria la participación de ambas partes para lograr cambios significativos a nivel personal y organizacional (Nuño, 2013).

López (1992), afirma que es necesario que las personas encuentren en su trabajo no solo una fuente monetaria para satisfacer sus necesidades económicas básicas, sino el espacio propicio para satisfacer sus necesidades de autoestima y autorrealización. Por otra parte, Castaño (2012), señala que el hombre no solo necesita satisfacer sus necesidades básicas: comer, beber, tener un techo y vestirse; también se requiere de factores de comunicación, un buen ambiente de trabajo y hacerlo participe tanto de la toma de decisiones como de los procesos de gestión y producción. Es necesario provocar en los empleados sentido de pertenencia, compromiso, satisfacción laboral, motivación y, por ende, identificación con la organización.

Castaño (2012), propone lo siguiente:

Implementar mecanismos de comunicación en los cuales se permita la opinión del colaborador, sus propuestas o sugerencias de mejoramiento; el diálogo y la puesta en común sobre insatisfacciones e ideas de innovación; reconocer el esfuerzo y la sobrecarga de trabajo; conocer las metas del colaborador, sus aspiraciones y el porqué de sus problemas personales serían solo algunas opciones poco costosas de ir variando el concepto de trabajador al que hay que controlar todo el tiempo y al que hay que ponerle diferentes tipos de 'policía'. Así se empezaría a enfocar la gerencia hacia un estilo de dirección más humano, más incluyente, que reconoce que un empleado satisfecho y feliz en su trabajo va a producir muchísimo más que un empleado controlado y vigilado (p. 5).

La mejor manera según Castaño (2012) de lograr el sentido de pertenencia y compromiso de un empleado no es de forma económica, curiosamente resulta más útil mostrar interés

sincero en los sentimientos, pensamientos y opiniones de las personas, en lo que tienen que decir y en la participación que se les pueda dar en las diferentes actividades de las empresas.

La importancia de los líderes en las relaciones humanas de una organización.

El reto para las organizaciones de hoy es saber dirigir a las personas de tal manera que logren su propio desarrollo y el de las organizaciones. Para esto se necesitan directivos preparados y actualizados. Se requieren gerentes con sentido de humanidad, interesados en el otro, ese otro que quiere ser acompañado, que en silencio reclama respeto, confianza, consideración, soporte y asistencia, que desde su individualidad quiere ser reconocido diferente, pero tratado con equidad (Castaño, 2012, p. 5).

Los responsables de la alta dirección y todos aquellos que tienen personas a cargo deben de crear las condiciones adecuadas para que los empleados no se sientan y actúen como asalariados sino como parte integrante de la organización, que se sientan y actúen como responsables por el logro de sus objetivos (López, 1992).

El liderazgo participativo según Likert (citado en Quintero, 2012), *“conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia”* (p. 46), algunas de sus características son: su comunicación fluye en todos los sentidos (vertical, horizontal y lateral) la información se comparte con todos los miembros que la necesiten. Las relaciones interpersonales se estimulan para que participen y trabajen en equipo, la formación de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas. Se hace énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas materiales y salariales. Este tipo de características hacen que el personal sea más efectivo en el logro de metas, por lo que se consideran más productivos y los subordinados se encuentran satisfechos con su desempeño laboral.

Sí bien el estilo de liderazgo participativo ha sido efectivo para generar en los subordinados satisfacción laboral y cumplimiento de metas y objetivos, ahora se pondrá de manifiesto el liderazgo desde el desarrollo humano y organizacional.

Anzonera (2014), manifiesta que un liderazgo desde un paradigma del desarrollo humano y organizacional deberá estar enfocado en generar contextos organizacionales para que los saberes interdisciplinarios se puedan coordinar y potenciar en forma efectiva. En ese sentido quien ejerce el liderazgo debe construir una visión compartida, marcar una dirección donde los esfuerzos individuales cobren sentido y el trabajo colectivo genere pasión y entusiasmo.

*“Debe actuar como facilitador para destrabar las dificultades individuales y colectivas, viabilizar el aprendizaje y posibilitar el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores” (p. 31).*

El líder tendrá que conocerse a sí mismo, es decir un líder debe conocer sus fortalezas, sus debilidades, su propia visión del mundo, deben aprender a apreciarse a sí mismos, con ello la persona garantiza haber visualizado y aceptado sus debilidades para superarlas y no achacándola a los demás (Orozco, 2014).

En la medida que un líder se atiende podrá brindarle apoyo o ayuda a su equipo de trabajo, es decir sabrá atender *“a los demás con respeto, con comprensión, con paciencia, con firmeza, con una actitud positiva y tratando de descubrir lo bueno de los otros y de sus propuestas”* (Orozco, 2014, p. 14). De esta manera *“el ser humano rinde mejor en ambientes estimulantes, de carga positiva, más transparentes, más fraternos [...] Evitando ambientes de temor, de competencia destructiva, de mentiras, de chismes y calumnia”* (p. 15). También, afirma que ver al otro con benevolencia, con amor, lleva a reconocer los talentos de las personas, su dignidad, el valor, la pasión, el compromiso, para así desencadenar su potencial.

Para poder obtener esta conciencia de líder enfocado desde el desarrollo humano, López (2004), propone llevar a cabo sesiones de facilitación en las organizaciones, como las que realizó en su taller dirigido a los gerentes de sucursal, donde la persona tiene un espacio para hablar de sí mismo, escucharse y escuchar a los demás, lo que podría ser aprovechado en las empresas para incrementar el desempeño y mejorar el clima laboral, impactando la calidad de vida de los empleados y fortaleciendo los vínculos interpersonales, pues partiendo de la atención que se brinda a una persona para la autoexploración, es posible poner en claro sus ideas, relacionarse de forma más profunda consigo mismo, incrementar su autonomía personal y su autoafirmación, lo cual incrementaría la autoestima.

En base a lo anterior se propone trabajar con los líderes de una institución financiera, dentro de un clima de aceptación y respeto, para que los gerentes puedan conectarse con ellos mismos, dándose cuenta de sus emociones, sentimientos, pensamientos, acciones e intenciones, permitiendo así desarrollar su autoconocimiento tanto positivo como negativo. Una vez que el líder haga suya esa experiencia, se pretende que mejore sus relaciones interpersonales incrementando su atención, escucha y su relación empática con sus colaboradores de manera que pueda implementar acciones que mejoren su ambiente laboral.

### La hipótesis de acción

McKernan (2001), señala que “Las hipótesis propuestas para resolver el problema de investigación-acción simplemente pretenden contar como ideas ‘inteligentes’, y no como soluciones ‘correctas’”. Entonces, una hipótesis de acción “es una idea inteligente para mejorar la práctica”. Sólo eso, una idea que guía, orienta, sugiere, insinúa... que ayuda a solucionar el problema inicial.

A continuación, se presenta la hipótesis de acción:

“La implementación de sesiones de autoconocimiento en un clima de aceptación y respeto, permitirá que los gerentes se atrevan a reconocer sus áreas de oportunidad en el ámbito de las relaciones humanas y a implementar medidas en el trabajo para mejorar el ambiente laboral”.

### Justificación: El desarrollo humano en la empresa

A través del desarrollo humano se enseñan herramientas que permiten a las personas tener una transformación personal. En el momento en que se logra tener un clima adecuado se propicia el crecimiento de los individuos, de esta forma se busca que la gente se reconozca única, valiosa e irreplicable, obteniendo como resultado un estado de ánimo más pleno, libre de culpas, miedos, resentimientos y amarguras que le dificultan el goce de su vida (Larios y Macías, 2010).

Larios y Macías (2010 p. 11) señalan que:

Una persona resentida, una persona amargada y enojada, se cansa de vivir así, pero sobre todo cansa a los demás porque la gente no quiere estar resentida o amargada. Y si a través del desarrollo humano algo podemos hacer para cambiar este enfoque de la vida y ser más bien un instrumento de paz, cerillitos o foquitos que vayan iluminando algún camino, ¡enhorabuena! Mas el camino cada quien tiene que recorrerlo en el momento que lo decida. Cuando hablo de cambio de actitudes, lo primero que se requiere es que seamos conscientes de querer realizar un cambio, que pongamos nuestra intención y que realicemos las acciones correspondientes para lograrlo.

De esta manera, si se quiere mejorar el problema de las relaciones humanas insatisfactorias en el ámbito laboral de las sucursales de una institución financiera, puede ser el Desarrollo

Humano quien aporte las herramientas necesarias para desarrollar el potencial de los colaboradores, por las relaciones interpersonales y resultados óptimos que busca la institución financiera.

## 2. Marco teórico: la psicología humanista

Dado el problema que se está planteando en donde existen relaciones humanas insatisfactorias dentro del ambiente laboral de una institución financiera, se pretende trabajar con gerentes de sucursal desde el Desarrollo Humano y el enfoque centrado en la persona de Carl Rogers, ya que el ser humano puesto en las condiciones favorables para su desarrollo, tanto internas como externas, optará por crecer en direcciones inesperadas.

A continuación, se presenta el concepto de desarrollo humano, en qué consiste el enfoque centrado en la persona, cómo es visto el desarrollo humano en México, cuáles son las condiciones facilitadoras, en qué consiste la facilitación grupal, sus etapas y cómo es llevada la mediación del facilitador dentro de su intervención.

### Psicología Humanista

En los años cincuenta y sesenta surge en los Estados Unidos, después de las corrientes del psicoanálisis y del conductismo, la tercera corriente psicológica llamada Psicología Humanista, misma que tomo fuerza de las filosofías existenciales de Heidegger y Sartre cuyo punto de partida era *“la concepción del propio yo trascendental como sujeto constituyente de saber absoluto y de consideración de la estructura de la consciencia como intencionalidad”* (Barceló 2003, p. 63). Heidegger y Sartre completaron la fundamentación existencial en virtud de revalorizar la idea del hombre como centro, ya que él es el único responsable de sí mismo, capaz de llegar a la autorrealización cuando se compromete a realizar acciones positivas de libertad incondicional (Barceló, 2003).

La psicología humanista parte de la siguiente premisa: *“las personas son importantes y su potencial está siendo obstaculizado, por lo que, si conseguimos un entorno adecuado, los individuos tienen la capacidad de desarrollarse como personas sanas, autónomas, responsables y libres”* (Barceló, 2003, p. 64).

La psicología humanista proporciona un marco filosófico que permite promover el crecimiento de las personas, dando prioridad a las necesidades humanas, haciendo hincapié en lo subjetivo y lo intuitivo del ser humano, así como sus cualidades distintivas: *“capacidad de elegir, creatividad, valoración y autorrealización”* (Barceló, 2003 p. 64). Dentro de la psicología humanista existen varios enfoques, sin embargo, el enfoque centrado en la persona es el que se tomará como referencia para diseñar la intervención, pues es la que se ha puesto en práctica durante el estudio de la maestría en desarrollo humano.

### Enfoque Centrado en la Persona

Carl Rogers, es el autor y promotor de la orientación llamada Enfoque Centrado en la Persona, el cual tiene como principio básico la necesidad de todo ser humano de tener un ambiente, una atmosfera, un clima favorable, cuando este es ofrecido, a través de las características de la autenticidad, la aceptación incondicional y la comprensión empática, se activa la *“tendencia actualizante”* (Martínez, 2006, p. 3).

El supuesto de la tendencia actualizante es definido como *“la fuente interna de dirección de la vida, de la búsqueda de sentido y valores, y despliegan su máxima potencialidad de desarrollo y creatividad y llegan a niveles de excelencia difíciles de imaginar en esta evolución eterna de la vida”* (Martínez, 2006, p. 13).

Rogers (citado en Martínez, 2006), señala que el enfoque centrado en la persona

No se trata solo de una psicoterapia, sino de un punto de vista de una filosofía, de un enfoque de la vida y una forma de ser..., que 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 (p. 3).

El Enfoque Centrado en la Persona, primero fue utilizado en su aplicación en psicoterapia, luego en la educación, posteriormente fue utilizado en todos los casos que requerían de una relación interpersonal (Martínez, 2006).

### El Desarrollo Humano en México

Lafarga (1992), señala que el Desarrollo Humano puede ser visto desde las perspectivas de las distintas disciplinas del conocimiento, como es la historia, la psicología, la filosofía e inclusive desde aquellas en las que el hombre no es objeto de estudio.

El concepto es muy amplio, sin embargo, el que interesa en este apartado es aquel que puede emplearse a cualquier conocimiento sistematizado y a cualquier acción encaminada a promover la salud, el bienestar y la evolución de la persona humana, de manera individual o de grupos (Lafarga, 2010).

Lafarga (1992), señala que los egresados de las Universidades Iberoamericanas e ITESO entienden por Desarrollo Humano el crecimiento individual y son capaces de llevar a cabo mejores relaciones interpersonales gracias al desarrollo de habilidades específicas

encaminadas a facilitar el crecimiento en personas y grupos. Para los catedráticos y alumnos de dichas universidades, la perspectiva es pluridisciplinar, como las ciencias de la educación que deben ser conocidas y cultivadas en diferentes niveles, esencialmente por quienes tienen mayor influencia en la sociedad, como son los maestros, los profesionales, los líderes en las empresas, la comunidad y la política en todos sus sentidos.

Para Lafarga (1992) el Desarrollo Humano significa:

[...] desbloquear, a través de la relación interpersonal comprensiva, transparente y afectuosa sin condiciones, la tendencia básica al crecimiento, no aprendida e inextinguible en todos los organismos humanos. Desbloquear, dije, no orientar. El organismo humano, desbloqueado de presiones internas y externas es capaz de crecer en direcciones insospechadas (p. 6).

Lafarga (2005) se refiere a presiones internas y externas a *“proveer los ambientes físicos y ecológicos indispensables para promover la armonía de los seres humanos entre ellos y con la naturaleza”* (p. 10). También hace hincapié a la atmósfera social de comprensión, al afecto incondicional y a la honradez que por sí misma impulsan y facilitan el desarrollo de las energías internas del crecimiento.

#### Las condiciones facilitadoras

Rogers (1973) describe el proceso de facilitación y señala algunos de los elementos y actitudes que deben existir en ella para que las personas puedan potencializar su crecimiento personal. Afirma que cuando existe un razonable clima de facilitación, confía en que el grupo desarrollará su propio potencial y el de sus miembros. Algunas de las actitudes que se requieren para ello son el respeto y la confianza. El grupo sin duda va a tender al movimiento que por sí mismo genere. El mismo autor señala que lo que pretende es dar a conocer a los individuos que pase lo que pase el facilitador siempre estará a su lado y aceptará a los individuos sean como ellos sean, ya que su principal conducta es intentar comprender el significado exacto de lo que comunica cada persona.

La creación de un clima de seguridad psicológica es una de las bases para que los individuos se atrevan a expresar cuestiones personales, absurdas, cínicas, dolorosas, alegres, entre otras cosas; Para crear ese clima adecuado, el enfoque centrado en la persona ha creado una metodología actitudinal, la cual consiste en que la intervención del facilitador se base en la disposición de sus propias actitudes, en la manera de relacionarse con el grupo y con las

personas de este grupo. Las actitudes son: *“la escucha y la empatía, la consideración positiva incondicional y la autenticidad o congruencia del facilitador”* (Barceló, 2003, p. 136). A continuación, se mostrará el significado de dichas actitudes, así como la percepción que tiene Rogers sobre ellas dentro de un proceso de facilitación.

La primera condición facilitadora está determinada por la actitud de comprensión profunda del otro. A esta actitud se le denomina empatía, a lo que Rogers (citado en Barceló, 2003) describe como *“la capacidad de percibir ese mundo interior, integrado por significados personales y privados, como si fuera el propio, pero sin perder nunca este como sí”* (p. 136).

Para desarrollar empatía el facilitador deberá saber escuchar, lo que significa *“suspender cualquier tentativa de juicio sobre el contenido de la expresión del otro. Se trata de acoger todo lo que dice el otro, sin ningún requisito de evaluación y permanecer comprensivamente como a la experiencia del otro”* (Barceló, 2003 p. 139).

La otra condición actitudinal es la *“consideración positiva incondicional, la estima o la aceptación”* (Rogers citado en Barceló 2003, p.40), la cual consiste en una mirada a cada persona del grupo llena de aprecio. Aceptar al otro tal como es, con un respeto absoluto por su persona, sus actitudes y su comportamiento.

Rogers (1987), sostiene que ha aprendido a tener mayor libertad para dar y recibir amor. En la medida en que se disminuye el miedo de dar o recibir sentimientos positivos resulta más fácil apreciar a los individuos. Cuando una persona se siente amada apreciativamente, se realiza y desarrolla su propio ser.

La tercera condición facilitadora consiste en la actitud denominada autenticidad, coherencia o congruencia. Esto significa ser uno mismo, libres de máscaras y roles, sin interferencias entre mi yo auténtico y mi yo que me gustaría ser. *“La autenticidad es, entonces, una disposición interna a estar abiertos a la experiencia, percatarnos y comunicarla”* (Barceló, 2003, p. 143).

Para Rogers (1987), ser congruente es que: al experimentar algo en un momento dado esté presente en la conciencia y cuando lo que esté presente en la conciencia, también lo esté en la comunicación. *“cuando logro comunicar lo que hay de verdadero en mí en el momento en que ocurre, me siento auténtico, espontáneo y vivo”* (p. 22). Por otra parte, asevera que ha aprendido a expresar en forma cada vez más libre sus propios pensamientos, tal como existen en el momento determinado. Afirma confiar en sus sentimientos, palabras, impulsos y fantasías que surgen de él, sin embargo, formula escasos comentarios del proceso grupal

como tal, para evitar que el grupo se sienta molesto o aminore su movimiento. Él pretende llegar a ser en el grupo, en forma paulatina, un participante y un facilitador a la vez, es decir, por un lado, poder ser facilitador de alguna persona y por el otro, correr el riesgo de descubrir algún aspecto nuevo de sí mismo.

#### La facilitación grupal

Una vez que se ha escrito sobre las actitudes que debe de cultivar un orientador, es importante hacer mención de lo que pasará dentro de un grupo de facilitación.

Lo fundamental de la experiencia en el grupo radica en *“facilitar la madurez que, en esta concepción, consiste en estar en contacto con los sentimientos propios, abierta a la experiencia del momento y capaz de comunicarse íntimamente con los individuos de su entorno”* (Barceló, 2003, p. 65). Se pretende que la dinámica que se dé dentro del grupo sea más intrapersonal que interaccional.

Dentro de un grupo siempre habrá espacios donde ocurren risas, llantos, depresiones, euforias, conflictos, amores, odios, evasiones, miedos, estos sentimientos forman parte de la privacidad de las personas y en ocasiones son difíciles de comunicar de forma auténtica, sin embargo, para que un grupo pueda crecer como persona, es necesario abrirse a su experiencia y darle un significado. *“En el grupo, esto sólo es posible en la medida en que las personas se vayan haciendo transparentes a los demás y, para ello, sus comunicaciones se tienen que hacer congruentes entre lo que siente y lo que expresa”* (Barceló, 2003, p. 81).

Si las personas van participando y expresando esos sentimientos de manera progresiva existe la posibilidad de formar un vínculo, que tiene que ver con la energía cordial que va permitiendo la cohesión afectiva y emocional, por estar más cerca de sí mismos. El facilitador tendrá la tarea de crear un clima adecuado para generar el nacimiento de ese vínculo, creando las condiciones necesarias para la comunicación y el crecimiento. De forma que se impulsará al grupo a desarrollarse positivamente, a autodirigirse y a realizar una tarea eficaz y creativa.

#### Etapas del desarrollo de los grupos

Barceló (2003) señala que cada grupo tiene su propia vida y su determinada evolución, su singular acopio de fenómenos que determinan la experiencia de manera particular e irrepetible. Todo grupo tiene su acontecer, su senda conformada por el pasado y vida en el

aquí y ahora que se proyecta hacia el futuro. A continuación, se muestra un esquema para comprender la evolución de los grupos donde se describe la fase y lo que se espera en cada una de ellas:

Fases	Descripción
Expectación y dependencia	Se caracteriza por la incertidumbre, casi siempre acompañada de una cierta angustia. Las personas que conforman el grupo están a la expectativa de la indicación del facilitador, generalmente todos ellos muestran máscaras psicológicas para generar aprobación dentro del mismo. Las interacciones que se dan son poco auténticas pues aún no se expresan sentimientos reales (Barceló, 2003, p. 109).
Frustración y contradependencia	En esta fase se vive frustración y contradependencia cuando los miembros del grupo no se encuentran satisfechos con la participación del facilitador, surgen ideas de líderes naturales para hacer modificaciones a las actividades y tareas o modelos organizativos que les den mayor seguridad (Barceló, 2003, p. 111).
Resolución y cooperación	<i>“En este estadio las personas del grupo intentan solucionar la desestructuración y se inicia un proceso de comunicación, que, si bien se sitúa en la superficie, empieza a ser muy efectivo”</i> (Barceló, 2003, p. 112). Las fachadas psicológicas comienzan a quebrarse y el facilitador es percibido como técnico que puede ayudar a grupo.
Encantamiento y fuga	Se caracteriza porque el grupo toma ante cualquier indicio de conflicto con gran sentido del humor y van flotando sensaciones de optimismo y sentimientos de unanimidad y cohesión, aunque en realidad se trate de una huida (Barceló, 2003, p. 113).

Encantamiento y lucha	Se caracteriza porque los participantes van percibiendo que no todo es tan bonito y gratificante y experimentan sentimientos contrapuestos. Aquí algunos grupos no logran superar los conflictos y algunos otros tienen el suficiente potencial surgido de su dinámica y plantean, desde el diálogo, la comprensión y la comunicación de sus discrepancias para intentar resolver los conflictos (Barceló, 2003, p. 114).
Validación y cohesión	La fase de validación y cohesión es la situación deseable de todo grupo ya que el resultado es un grupo cohesionado auténticamente, capaz de participar activamente, de favorecer aprendizajes significativos y de realizar una tarea con eficacia y eficiencia (Barceló, 2003, p. 113).

En algunas ocasiones señala Barceló (2003) que después de la última etapa hay grupos que lo han sorprendido por que lograron vivir sensaciones extraordinarias de solidaridad, de confluencia de las conciencias, de empatía vincular difícilmente explicables. Afirma que era un espacio donde se sentían llenos de energía, en donde vivían la esencia y experimentaban el amor.

#### El papel del facilitador

El sistema de facilitación se basa en la manera de estar presente del facilitador en el grupo. Ya que es la persona que se dispone a intervenir en el grupo y su presencia (empatía, autenticidad y consideración positiva incondicional) más que sus recursos, es lo que provoca las condiciones para el despliegue de la tendencia en crecimiento (Barceló, 2003).

El facilitador deberá estar presente de diferentes maneras como son:

- Como ser de escucha, sabe poner sus problemas entre paréntesis y es capaz de ser totalmente el otro y mostrar corporalmente esta comprensión profunda del ser del otro y del grupo.

- Como ser él mismo en el grupo; como persona genuina que percibe sus propios sentimientos y emociones internas y como persona frágil que influye y comunica aquello que es internamente perseverante.
- Como persona que aprecia; como persona que es capaz de transmitir amor por los demás y que acepta y valida la experiencia del otro (Barceló, 2003, p. 168).

La comprensión del facilitador, así como su aprecio son actitudes auténticas que proceden de su disposición interior, por ello, la presencia de un facilitador *“no consiste en el uso de un lenguaje estereotipado y definido, verbal o no verbal, que intente expresar determinadas actitudes que no se disponen interiormente”* como señala Barceló (2003, p. 170), sino que debe basarse en el intento de aprender a sentir estas actitudes básicas relacionales y dejarlas fluir, y en este fluir actitudinal ir aprendiendo a transmitir las para que puedan ser percibidas por el grupo.

Barceló (2003) ha diseñado un modelo de intervención en la facilitación de los grupos, en donde el facilitador puede hacer determinadas combinaciones actitudinales que permiten crear un clima adecuado para que el grupo avance en su trayectoria y llegue a la validación y cohesión. A continuación, se muestra el resultado del mismo:

Etapa	Actitud del facilitador
Nacimiento de un grupo	El facilitador deberá ser capaz de transmitir actitudinalmente condiciones que faciliten un clima de seguridad y confianza, si el facilitador enfoca con más intensidad su estar presente mostrando consideración positiva incondicional, promoverá la confianza que el grupo necesita (Barceló, 2003, p. 173).
Expectación y dependencia	El facilitador deberá activar su disposición empática en los momentos de dependencia, es decir, se pueden retornar las demandas del grupo al mismo grupo para que vaya asumiendo su total responsabilidad. <i>“Con la focalización de la empatía el facilitador ayuda al grupo a la toma de decisiones y a no esperar que el animador resuelva sus problemas y tenga iniciativa”</i> (Barceló, 2003, p. 176).

Frustración y contradependencia	y	Cuando el facilitador activa la consideración positiva y la empatía ayuda al grupo a hacerse cargo de su clima y a tomar conciencia de su propia situación. De manera que proyecta al grupo a la siguiente fase (Barceló, 2003, p. 177).
Resolución cooperación	y	En esta fase se debe de mantener activadas las disposiciones de consideración y de empatía, añadiendo la disposición auténtica, es decir el facilitador debe mostrarse más auténticamente como un participante del grupo despojándose de su rol profesional y aportando elementos que fomenten la implicación del sentir y pensar del grupo (Barceló, 2003, p. 178).
Encantamiento y fuga		El facilitador debe de poner entre paréntesis su empatía y consideración positiva para verbalizar su autenticidad y congruencia, es decir, podrá expresar enojo, desconfianza, para permitirse la comunicación de sentimientos negativos y ayudará al grupo a dudar de la magnificencia del clima en el que está inmerso. El objetivo será fomentar interrogantes y sacudir las conciencias (Barceló, 2003, p. 179).
Desencantamiento y lucha	y	Es preciso que el facilitador vuelva nuevamente a la destreza y a la expresión de las tres actitudes necesarias (la consideración, la empatía y la autenticidad) y <i>“suficientes de manera simultánea, global y precisa para que fluya en un estar en el grupo como facilitador-persona que comprende profundamente y acepta válidamente las comunicaciones y, además, se permite ser sí mismo en el grupo”</i> (Barceló, 2003, p. 181).
Validación y cohesión		La autenticidad del facilitador es una exigencia necesaria para la presencia del grupo ya que en ella ya se encuentra la empatía y la consideración positiva, lo que permitirá el flujo de la comunicación en el grupo en cohesión, conteniendo un enorme potencial de ayuda que posibilitará un clima de creatividad, eficacia y comunicación (Barceló, 2003, p. 183).

El modelo de combinación actitudinal no es una fórmula mágica para su aplicación, es solo dar nombre a la experiencia del estar presente del facilitador en el grupo, es el significado mismo de la presencia facilitadora (Barceló, 2003).

En realidad, lo que es más significativo es la congruencia del facilitador, entre su sentir, su pensar y su hacer en el grupo. Es a partir de esta congruencia personal lo que hace posible un nuevo modo de percibir, donde la estructura del pensamiento no distorsiona la capacidad intuitiva. Para Barceló (2003) capacidad intuitiva significa:

La intuición presupone y precisa una conexión profunda con el núcleo interno personal, con el sí mismo auténtico, se basa en escucharse desplazando los ruidos y hacer un espacio al silencio interior para dejar fluir la conciencia que se abre y suscita de pronto, como en un instante, un insight, una especie de significado percibido que tiende direccionalmente a una intervención (p. 185).

Si el facilitador es capaz de intervenir desde su conciencia intuitiva, tendrá una gran fuerza constructiva y su intervención será altamente facilitadora (Barceló, 2003).

Por último, es importante señalar que se buscará a través del desarrollo humano y el enfoque centrado en la persona, que el facilitador desarrolle sus actitudes y habilidades para llevar a cabo un grupo de facilitación, donde logre tener un clima adecuado para propiciar el crecimiento de las personas, se pretende que los gerentes se reconozcan únicos, valiosos e irrepetibles, obteniendo como resultado estados de ánimo más plenos, que los lleve a identificar áreas de oportunidad que los inviten a realizar acciones para mejorar sus relaciones humanas en el ámbito laboral de las sucursales de una institución financiera.

### 3. Método

Para realizar el proyecto de intervención se siguió la metodología de investigación acción. La cual se caracteriza, según Kemmis y Mc Taggart (citado en Latorre, 2003), por ser participativa, colaborativa, induce a la teorización, somete a prueba las prácticas, las ideas y las suposiciones. Implica registrar, recopilar, analizar los propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre. Realiza análisis críticos de las situaciones; además de llevar un proceso que comienza con pequeños ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, para avanzar hacia problemas de mayores dimensiones.

Este método es definido por Elliot (citado en Latorre, 2003, p. 1) como *“un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma”*. Las acciones van encaminadas a modificar una situación una vez que se logre una comprensión más profunda de los problemas. Hacer investigación-acción, es abrir puertas al cambio, a la transformación de la práctica en la búsqueda de mejorar los procesos, y crear así, nuevas prácticas que proporcionen mejores resultados.

La investigación-acción ha permitido identificar algunas situaciones sociales que se pudieran mejorar, sin embargo, son necesarios los elementos de la etnografía para dar comienzo con dicha investigación, a continuación, se describen algunas de las características que se tomaron como bases etnográficas.

Al etnógrafo le interesa identificar porqué las personas hacen lo que hacen. Busca ver cómo se comportan, cómo interactúan. *“Se propone descubrir sus creencias, valores, perspectivas, motivaciones y el modo en que todo esto se desarrolla o cambia con el tiempo o de una situación a otra”* (Woods, 1989, p. 18). Algunas de las características del etnográfico son: curiosidad, intuición, discreción, paciencia, decisión, vigor, memoria y el arte de escuchar y observar (Woods, 1989).

Woods (1989) señala que no se requiere de equipo complejo, ni conocimientos de estadística, o experimentos controlados para llevar a cabo un trabajo etnográfico. Una vez que han reconocido y comenzado a identificarse con la técnica etnográfica, ésta va a ir enriqueciendo el trabajo de investigación conforme se vaya dando el avance.

La investigación-acción junto con las herramientas de la etnografía ha permitido definir el escenario de acercamiento a la realidad para así identificar una situación problema susceptible de intervención, es decir, a partir explorar, escuchar, observar y recordar cómo

es que se dan las relaciones humanas dentro de las sucursales de una institución financiera, se ha podido detectar que existe una situación susceptible de cambios.

La investigación acción tiene cuatro fases: planificar, actuar, observar y reflexionar. Dentro de la planificación se incluye la problematización, el estado del conocimiento, el marco teórico y el diseño de la intervención.

#### Planteamiento del problema

Para identificar el problema, es necesario primero definir su significado, García y García (2005) señalan que proviene del griego probhma, problema *“lo puesto adelante”*, del verbo proballo; *“poner delante”*. Ellos conceptualizan el problema como un obstáculo o como un vacío de información. Con el termino problema *“... Se designa una dificultad que no puede resolverse automáticamente, sino que requiere una investigación, conceptual o empírica”* (Bunge, citado en García y García 2005, p. 9).

García y García (2005) afirman que existen dos tipos de problemas: el de intervención y de investigación; el primero es aquel que *“refiere un obstáculo cuando designa a aquello que no ocurre como debiera o como se quisiera que aconteciera”* (p. 9) este tipo de problemas requiere convertir la realidad, para resolver una situación conflictiva o bien, para crear una situación nueva. El segundo problema es aquellos que *“tiene la finalidad de obtener un conocimiento socialmente nuevo”* (p. 12).

Para facilitar el procedimiento de la problematización García y García (2005) señalan cuatro etapas que ayudan a la identificación del problema de intervención:

La primera es la exploración que consistió en buscar temas de interés para el investigador, en esta etapa se realizó un listado de posibles temas a que se podían abordar, para posteriormente ir acotando y determinar cuál sería el más fértil para intervenir en dicha problemática.

La segunda etapa llamada de concreción se caracteriza por ser el momento en el que se delibera cuál es el problema de estudio, el núcleo o foco del trabajo de investigación. El investigador tuvo que considerar cuál es el enfoque más confiable, o en su caso, señalar la insuficiencia o prejuicios de la teoría disponible. En esta etapa se realizó un árbol de los problemas para determinar lo que se deseaba atender, en donde se observaron algunas causas y consecuencias de las relaciones humanas insatisfactorias de las sucursales de una institución financiera.

La tercera etapa denominada el planteamiento, es donde el investigador expresa con mayor precisión y apoyado en un contexto teórico particular, el asunto que ha de ser atendido de esta forma se eliminan las descripciones superficiales o poco especializadas. Para llegar a esta etapa se tuvieron que realizar 4 entrevistas etnográficas a personas que trabajaban en la institución financiera, 3 que habían tenido gente a su cargo y una que había estado con 6 gerentes, quienes dieron el soporte necesario para confirmar la problemática que se deseaba atender y dio el sustento adecuado al planteamiento del problema.

La cuarta etapa es la delimitación donde se determinaron teorías y autores que fueron tomados en cuenta para el perfeccionamiento del trabajo.

Por último, es importante señalar que concluidas las etapas se construyó el problema de investigación en el cual señala: qué y cómo se investigó, los recursos teóricos y materiales con que se contó. *“A partir del problema [...] se formularán y determinarán los demás aspectos de un proyecto (objetivos, propósitos, justificación, procedimientos, bibliografía, etc.”* (García y García, 2005, p. 29).

Una vez identificado el posible problema de intervención se utilizó una herramienta llamada árbol de problemas, la cual es una técnica metodológica que permite describir un problema social y al mismo tiempo ubicar la relación que existe entre sus causas y sus efectos. Es una forma gráfica que permite construir las hipótesis de la intervención y dimensionar la posibilidad de éxito del proyecto en función de las múltiples causas y variables que intervienen en el problema elegido (Román, s.f.).

Para Martinic y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), citado en Román (s.f.) la construcción del árbol de problemas se procede de la siguiente manera:

1. Identificación del o los Beneficiarios del posible proyecto: definir y describir quiénes serán los sujetos directos de la intervención.
2. Determinar los principales problemas que afectan a estos sujetos o grupos sociales.
3. Análisis y elección del problema central de la futura intervención.
4. Análisis y descripción de las causas del problema central.
5. Identificación de los principales efectos del problema.
6. Presentación de dicha descripción y análisis como un árbol (p. 8).

Esta herramienta es fundamental en la planeación, que consiste en una lluvia de ideas respecto a los principales problemas de la situación que se percibe; la caracterización del problema central corresponderá al tronco, la definición de los efectos o consecuencias más importantes serán las ramas, las causas del problema central que se pondrán como raíces. Todo ello se plasma en un esquema que facilita la organización y visualización de un todo, para así brindar un panorama más claro sobre lo que se va a trabajar. Para llegar a esa claridad del diagrama se han hecho varios cambios pertinentes durante la identificación de las relaciones humanas conflictivas o insatisfactorias dentro de las sucursales de una institución financiera (Anexo1).

Para realizar el árbol de problemas, se prosiguió a situar cómo se dan las relaciones interpersonales dentro de la institución financiera con la ayuda de las entrevistas etnográficas, las cuales según Woods (1989) deben tener los siguientes atributos: la confianza, la curiosidad y la naturalidad o espontaneidad.

La confianza es aquella que se desarrolla para que las personas proporcionen algunos de los más íntimos secretos. Para lo cual es necesario que el entrevistador no juzgue y esté dispuesto a escuchar y apreciar algunas opiniones y que no las vaya a distorsionar.

La curiosidad la define como *“un deseo de saber: en este caso, de conocer las opiniones y las percepciones que las personas tienen de los hechos, oír sus historias y descubrir sus sentimientos”* (p. 79).

La espontaneidad *“significa que no se adopta ninguna postura especial en calidad de investigador, experto, burócrata, sino que lo que se hace es relacionarse con las gentes sobre la base del vínculo de persona a persona”* (p. 80).

Woods (1989) ha preferido llamar a la entrevista conversaciones o discusiones, lo que indica que es un proceso donde existe libertad, es más abierto, democrático, bidireccional e informal, ya que viéndolo de esa manera los individuos pueden expresarse tal y como son, hay mayor probabilidad de lograr un estado de espontaneidad y reciprocidad.

Es importante, para el entrevistador cultivar actitudes y disposiciones que, aunque no se posean se requieren para llegar a empatizar con el entrevistado, esto significa que se debe de hablar el mismo lenguaje, así como valorar y aparentar para ponerse de su lado. Dicha empatía se puede poner de manifiesto de diferentes maneras como: *“oportunos gestos de asentamiento, sacudidas de cabeza, sonrisas, expresiones físicas de asombro, muecas, gruñidos de estimulación o de conocimiento. Esto comprende también el no enfadarse ni*

*mostrar que se emite un juicio moral o que se quiere aconsejar” (Whyte, citado en Woods, 1989, p. 92).*

Las entrevistas también implican observación, principalmente la búsqueda de signos de desarrollo, indicios como escalas de prioridades de las personas entrevistadas, así como todo aquello que parezca extraño.

El entrevistador puede hacer uso de varios elementos para recabar más información que vaya acorde al objetivo que se tiene, entre ellos está pedir al entrevistado que elabore más, lo cual consiste en que trate de profundizar sobre cierto punto, que ilustre y ejemplifique para entender mejor la información y así corroborar que lo que se dijo, se entienda por parte del entrevistado como del entrevistador aclarando algún escenario contradictorio. También se puede buscar la lógica de un argumento, se puede hacer un resumen para que de ahí el entrevistado siga dando mayor información (Woods, 1989).

Para no perder ningún elemento dicho por el entrevistado es importante tomar en cuenta y hacer uso de ciertas herramientas que ayudan a la memoria del entrevistador; tales como, la utilización de una grabadora de voz, la toma de notas durante la entrevista y finalmente la transcripción que es una forma de recapitular todo lo sucedido durante la entrevista. Posterior a esto, es necesario validar dicha información en varias ocasiones, una opción sería devolver al entrevistado toda esa información para ser revisada por él, lo cual permitirá que sea confirmada o rechazada. Otro método de validación podría ser el de triangular la información y finalmente validar (Woods, 1989).

Las entrevistas se realizaron en un lugar neutro, relajado, libre de ruidos e interrupciones, ya que el lugar debe proporcionar la suficiente comodidad para evitar que los entrevistados se sintieran amenazados. Estas se llevaron a cabo con personal que trabaja en la institución financiera, que han estado en distintos puestos, con personal a su cargo o con diferentes gerentes o supervisores, con la finalidad de enriquecer las aportaciones que pudieran otorgar a la problemática observada. La primera entrevista se llevó a cabo con una ejecutiva, dicha persona se presenta en las sucursales de la institución a supervisar el funcionamiento del área administrativa de las mismas. La segunda es una gerente de sucursal que cuenta con más de 15 años dentro de la empresa y su equipo de trabajo está conformado por siete integrantes. La tercera es una chica que forma parte de una sucursal y ha estado en ella por cinco años y en tres puestos distintos. La cuarta es una funcionaria que tiene a su cargo a cuatro operadoras de servicio, ella tiene siete años en el banco, ha estado en tres puestos distintos, en tres oficinas diferentes y con 6 gerentes distintos.

A las entrevistadas se les dio a conocer que se harían audio grabaciones que se utilizarían con fines académicos y todo se manejaría de forma anónima para cuidar su confidencialidad. Las cuatro entrevistadas estuvieron de acuerdo, mostrándose dispuestas, con apertura y colaboración para dar información sobre las relaciones humanas positivas, conflictivas o insatisfactorias que ellas han observado, viven o han vivido a lo largo de su trayecto laboral dentro de las sucursales de la institución financiera en donde trabajan. En ocasiones se les pidió que profundizaran ilustrando o ejemplificando dichas interacciones o se les realizaban pequeños resúmenes sobre lo que ellas habían dicho y con ello, se inducía a que las entrevistadas continuaran dando mayor información.

Después de recabar la información, se hizo una transcripción para poder analizar los datos y realizar la codificación de las entrevistas con el fin de identificar de manera puntual patrones que se presentan. Las codificaciones construidas en base a la información fueron las siguientes: Omisiones del gerente, consecuencia de las omisiones, ¿qué se le atribuye al gerente?, atribuciones de generaciones, trato diferencial dependiendo el género, maneras de estimular al personal y maneras de hacer equipos. De manera que se agruparon de la siguiente manera:

- Cuando existe un trato diferencial o preferente para una persona del equipo de trabajo genera inconformidad del resto del personal.
- Cuando existe una omisión por parte del gerente hay consecuencias para él y para el resto del equipo de trabajo.
- Cuando existe falta de capacitación de los puestos que supervisa un gerente o un funcionario que tiene personal a cargo demerita el seguimiento que le da a sus subordinados.
- Existen diferentes maneras de enfrentar una llamada de atención dependiendo del género.
- Las acciones de los gerentes pueden influir para desmotivar o motivar a su equipo de trabajo.
- Un supervisor que no pone las reglas desde un inicio a su personal, no los retroalimenta, o les llama la atención de manera ofensiva va a generar un equipo de trabajo con poco compromiso.

Después de haber reconocido que existen relaciones humanas insatisfactorias en el ambiente laboral de las sucursales de una institución financiera, se construyó la hipótesis de acción que tenía como objetivo implementar sesiones de facilitación grupal con la intención de que los gerentes de sucursal trabajaran su autoconocimiento e identificaran áreas de oportunidad y pudieran implementar medidas de trabajo para mejorar sus relaciones interpersonales en su ámbito laboral.

#### Construcción del estado del conocimiento y marco teórico

Para realizar una aproximación a otras problemáticas similares y a las posibles soluciones que se han hecho se hizo un acercamiento al estado del conocimiento y al marco teórico.

Primero se definirá lo que es un estado de conocimiento para tener una mayor claridad de lo que se habla, según Weis, (citado en Londoño et al., 2014) es:

Un análisis sistemático y valorativo del conocimiento y de su producción, surgido de un campo de investigación durante un periodo específico, que permite identificar los objetivos de estudio y sus referentes conceptuales, las principales perspectivas teórico-metodológicas, tendencias y temáticas abordadas, el tipo de producción generada, los problemas de investigación y ausencias, así como su impacto y condiciones de producción (p. 19).

Para construir un estado del conocimiento (Londoño et al. 2014) afirma que el proceso consta de dos momentos: la heurística y la hermenéutica, a continuación, se explicará en qué consisten y cómo fueron realizadas en la investigación.

La heurística es la búsqueda y recopilación de las fuentes de información. Existen seis subfases de las cuales se llevaron a cabo las siguientes:

1. Esta investigación inicio con la selección de tema a investigar: Relaciones interpersonales en ambientes laborales, satisfacción - insatisfacción laboral, elementos que influyen para estresar o motivar a un colaborador, entre otros.
2. Posteriormente comenzó la exploración de lectura analítica para comprender el problema para precisar la información que se buscó.
3. Se delimitó el periodo de búsqueda, ya que debe de realizarse en fuentes publicadas recientemente, así como, el tipo de fuentes de donde se iba a extraer información, ya que la indagación debe de ser de documentos oficiales, en fuentes

confiables como es el portal del ITESO, específicamente dentro de EBSCO o en internet, siempre y cuando la información hubiera sido revisada por expertos en el tema.

4. La recolección de información fue el siguiente paso, ya que se plasmó en fichas bibliográficas para permitir registrar, organizar y clasificar de manera precisa, con la finalidad de facilitar su utilización.
5. Por último, se fue organizando el material para determinar si era suficiente para terminar la búsqueda o continuar con ella.

Londoño et al. (2014) definen la hermenéutica como la lectura, análisis, interpretación, recolección y clasificación de la información, según el grado de interés y necesidad frente a la nueva investigación. Este segundo momento comprende las siguientes tres fases:

1. *“Interpretación: es proceder al análisis de los documentos por áreas temáticas de manera integrada, lo que permite ampliar el horizonte del estudio por unidades de análisis y proporcionar datos nuevos integrativos por núcleos temáticos”* (Londoño et al. 2014 p. 31).

Dentro de este momento se observó que la mayor parte de lo que se encontró la primera semana estaba basada en una perspectiva organizacional, por lo que se replanteo la búsqueda para abordarlo desde el desarrollo humano, pues es desde ahí que se desea abordar la problemática. Es importante señalar que se fue clasificando posteriormente la información en núcleos temáticos para facilitar la construcción teórica.

2. *“Construcción teórica: comprende la revisión de conjunto de la interpretación de los núcleos temáticos con el fin de formalizar el estado actual del tema”* (Londoño et al. 2014 p. 31).

Ya que se consiguió la información necesaria y se clasifico en los siguientes temas (situación actual de las organizaciones en México, estrés laboral, estrategias para enfrentar el estrés desde el autoconocimiento y el enfoque centrado en la persona. Satisfactores no monetarios dentro de la organización, el liderazgo participante y la satisfacción laboral y por último el liderazgo desde el enfoque humanista), se prosiguió a construir el documento que contiene el estado del arte.

3. *“Publicación: es dar a conocer a la comunidad científica los resultados del estado del arte ya consolidado”* (Londoño et al. 2014 p. 31).

La publicación es la última etapa de la hermenéutica que será el producto final que se presentará.

Una vez definido cómo se llevó a cabo el estado del conocimiento, es importante señalar qué es un marco teórico y cómo se fue construyendo.

Un marco teórico explica Schwarz (citado en Londoño et al.,2014) *“corresponde al conocimiento mínimo necesario que se requiere comprender en un problema de investigación, es decir es la base teórica de referencia que permite comprender el problema y sus principales aspectos de detalle en toda su extensión”* (p. 18).

Para distinguir un estado del conocimiento del marco teórico Vélez y Galeano (citado en Londoño et al.,2014) lo diferencian de la siguiente manera:

El estado del arte da cuenta de las investigaciones recientes respecto a las categorías de análisis de investigación, partiendo de una lectura y análisis intra e intertextual en un tiempo y espacio geográfico determinado. Para el marco teórico hace alusión al análisis de diferentes posturas epistemológicas y/o disciplinas respecto a las categorías de análisis (p.18).

La utilidad de un marco teórico es *“establecer los modelos explicativos que pueden ser utilizados para analizar y, de manera eventual, intervenir en los problemas investigados”* Castro y Calvo (2013, en Londoño et al.,2014).

Para la elaboración del marco teórico se recurrió a las fuentes revisadas en las clases de la maestría de desarrollo humano. Algunos autores son: Lafarga (2010), Martínez, (2006), Rogers, (1973), Barceló, (2003), Rogers, (1987), que abarcaban desde el nacimiento de la teoría humanista, la identificación de diferentes posturas dentro del mismo, para concluir presentando el enfoque centrado en la persona que es el sustento de interés para esta intervención, posteriormente se identificó cómo es visto el desarrollo humano en México, cuáles son las condiciones facilitadoras, en qué consiste la facilitación grupal, sus etapas y cómo es llevada la mediación del facilitador dentro de un grupo, esto permitirá dar cuenta del sustento en lo que se basará la intervención.

El estado del conocimiento y el marco teórico son las bases que dan el soporte para crear el plan de intervención y llevar a cabo el taller de autoconocimiento para los gerentes de

sucursal. Después de cada sesión se debe de llevar a cabo un análisis de datos cualitativos, por lo que es importante identificar el contexto en donde se desarrollaron las intervenciones, ya que ahí se realizó la observación participante.

#### Los participantes y el lugar de la intervención

Los participantes fueron Gerentes de Sucursal, quienes manejan equipos de trabajo entre 5 a 9 personas, con experiencia mínima en el puesto de dos años y haber estado dentro de la institución más de 6 meses. Fueron 12 personas quienes aceptaron la invitación, 8 hombres y 4 mujeres.

El lugar donde se llevó a cabo las sesiones del taller es uno de los salones de la oficina central de la institución financiera a la que pertenecen los gerentes de sucursal. El lugar tiene la modalidad de dividirse en dos por medio de un panel que impide el acceso entre ellas, logrando tener dos salones con entradas independientes. Uno de estos espacios fue designado para hacer el taller, el cual tiene la capacidad de albergar de 20 a 30 personas dependiendo del mobiliario que se utilice, es decir si tienen mesas o únicamente sillas. El salón es una zona cerrada, ubicada en un segundo piso, al ingresar a la sala lo que se encuentra al frente son dos ventanales (que no se abren) cubiertos con persianas que permiten que se filtre la luz y se observe hacia afuera, sin embargo, los que se encuentran en el exterior no pueden ver lo que sucede dentro de ese espacio, esto permitirá cuidar la privacidad de los participantes. De lado derecho de la sala se encuentra una pequeña cocineta con agua fría o caliente, tiene te, café, azúcar, en caso de que se requiera. El salón también cuenta con una puerta que conduce a un cuarto que contiene material de trabajo de la institución a la cual no se tendrá acceso. El lugar cuenta con clima que puede ser regulado para asegurar que los participantes se sientan cómodos dentro del mismo.

#### Registro y análisis de la información

En cada una de las sesiones se hizo un registro de audio y video que posteriormente se observó y escuchó dejando con ello evidencia escrita de lo experimentado en cada una. También se hicieron observaciones generales y específicas. Las observaciones generales se hicieron al inicio de la sesión lo que permitió identificar el espacio y los actores que componían el grupo, así como las acciones específicas se iban realizando conforme se focalizaba el análisis que se deseaba realizar como son las emociones sentidas y expresadas,

las situaciones, las metas que la gente trataba de conseguir, así como el registro del tiempo en que se iban desarrollando las observaciones.

Una vez identificado el contexto y cómo se obtuvo la evidencia de la observación participante, se describirá lo que es un análisis cualitativo y cómo se llevó a cabo. *“Por análisis de datos cualitativos se entiende el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significado y conclusiones”* Sprandley (citado en Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005 p.135).

Un análisis de investigación cualitativa requiere de mucho tiempo para procesar y ordenar los datos, Miles y Huberman (citado en Fernández, 2006) señalan que se requiere de 5 veces más de tiempo que el necesario para recolectarlos.

El proceso que se realizó fue riguroso ya que se siguió una secuencia y un orden según señala Álvarez-Gayou (citado en Fernández, 2006). Se obtuvo información a través de un registro de grabaciones de audio y video, mismas que fueron transcritas, para después ser codificadas por medio de un instrumento llamado Atlas ti, que permitió agrupar la información obtenida en categorías que concentraron ideas, conceptos o temas similares identificados por el facilitador. Después se integró la Información relacionando las categorías obtenidas con fundamentos teóricos de la investigación.

Para realizar la codificación Ryan y Benard (citado en Fernández, 2006, p. 5-6) sugieren algunas tareas asociadas al proceso de codificación, como son:

Identificación de temas: los temas son constructos abstractos que los investigadores identifican antes, durante y después de la recolección de datos.

Construir libros o sistemas de códigos: estas son listas organizadas de códigos preferentemente en jerarquía, las cuales deben incluir una descripción de cada código, criterio de inclusión y exclusión y ejemplos de texto real para cada tema.

Marcar textos: la codificación sirve para poner etiquetas dentro del texto que permita luego recuperarlo y por otra parte para dar un valor asignado a unidades fijas. Estas unidades pueden ser textos, episodios, casos o personas.

Construir modelos conceptuales: una vez que el investigador ubica temas, conceptos, creencias, conductas, etc. El siguiente paso es encontrar cómo esos elementos se relacionan entre ellos.

Para generar los códigos se tomaron en cuenta algunos métodos que auxiliaron en la creación de los mismos. Miles y Humberman (citado en Fernández, 2006, p. 9) señalan los siguientes:

Crear una lista inicial de códigos previa. Esta lista se elabora antes del trabajo de campo y proviene del marco conceptual, de las preguntas de investigación, hipótesis, áreas problemáticas o variables que el investigador lleva al estudio. En este caso ya se tenían previamente los indicadores que sustentaban la facilitación esperada.

Técnicas de codificación inductiva. El investigador prefiere no contar con ninguna codificación previa, sino ir la obteniendo directamente de los datos. Una manera de comenzar es codificar condiciones, interacciones entre actores, estrategias, tácticas y consecuencias.

Crear un esquema de códigos general. El investigador puede tener códigos generales que se puedan ir desarrollando inductivamente durante el proceso. Por ejemplo, Lofland (citado en Fernández, 2006) plantea que los códigos en cualquier estudio pueden lidiar con los siguientes tipos de fenómenos: Significados, Participación, Relaciones y Contextos.

Después de la codificación como señala Rodríguez et al., (2005) se integró la información para obtener los resultados y realizar las conclusiones, lo que implicó uso de metáforas y analogías, así como la inclusión de viñetas en donde aparecen fragmentos narrativos e interpretaciones del investigador y de otros agentes, constituyéndose en procedimientos útiles para esta fase que culminó con las oportunas estrategias de triangulación y validación con otros investigadores y agentes del contexto.

## 4. Intervención

### Propósito general

Que los gerentes reconozcan sus áreas de oportunidad en el ámbito de las relaciones humanas e implementen medidas para mejorar el ambiente laboral en el trabajo, a partir de un mayor conocimiento personal generado a través de su participación en un programa de crecimiento personal que ocurre en un clima de aceptación y respeto.

### Propósitos específicos

Que los Gerentes de sucursal de una institución financiera profundicen en su conocimiento personal mediante sesiones de facilitación grupal con la intención de mejorar las relaciones interpersonales en su ámbito laboral.

Que la alumna ponga en práctica las habilidades de facilitación grupal aprendidas en la Maestría de Desarrollo Humano.

### Plan de acción

Las actividades de este plan de acción se trabajaron en un taller titulado “taller de autoconocimiento en búsqueda de mejorar las relaciones interpersonales” con los siguientes contenidos,

Tabla 1 “Contenido general a desarrollar en el taller de autoconocimiento en búsqueda de mejorar las relaciones interpersonales”

1. Inicio del proceso
2. Aprendiendo a ser consciente
3. Las emociones
4. El origen personal
5. Relación interpersonal con equipo de trabajo
6. Recuperación de la experiencia

Se consultó bibliografía sugerida por profesores para trabajar el contenido de las lecturas que se llevaron a cabo en las sesiones, así como las dinámicas que reforzaron el trabajo del conocimiento personal de los participantes.

### Población

La invitación fue realizada vía correo electrónico a 33 gerentes de sucursal confirmando el interés por asistir a 12 personas, sin embargo, nunca se presentaron todos juntos, el grupo nunca sobrepasó los 10 participantes, uno de ellos salió de la institución y uno más no regresó después de la primera sesión.

Los diez participantes tienen escolaridad mínima de licenciatura, sus edades son variadas desde los 32 años hasta los 54 años, todos con experiencia en la banca.

Las sesiones fueron llevadas a cabo por un facilitador, sin necesidad de dar soporte por parte de alguna otra persona.

### Dónde y cómo se llevaron las sesiones.

Se pidió autorización al Director Regional para poder llevar a cabo el taller, que consistió en 6 sesiones los días jueves de 2 horas cada una, con un horario de 5:00 a 7:00 comenzando el 22 de febrero y terminando el 05 de abril. El espacio brindado se pudo adecuar a los 10 participantes, ya que contaba con sillas suficientes, un rotafolio, papel, lápices, plumones, luz blanca y un clima autorregulable que permitió favorecer el ambiente. Además de ello, se tuvo el cuidado ético y profesional que merecieron los participantes, por esta causa se les cambió el nombre para guardar el anonimato. Los gerentes por su parte aceptaron trabajar en confidencialidad y firmaron una hoja de consentimiento informado (anexo 2).

### Desarrollo de las sesiones

#### Número de sesión: 1

**Propósito(s) de la sesión:** El objetivo es dar la bienvenida al taller, elaborar las reglas del grupo, dando oportunidad de generar un ambiente de confianza para hacer un espacio donde cada participante se presente y se dé cuenta cómo se encuentran aquí y ahora para que reconozca sus sensaciones corporales o emociones, dado que a partir de ellas decidimos como interactuar con otros.

**Contenidos:** Reglas, presentación, clima de confianza, reconocimiento personal y mi relación con el otro.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
---------	-----------	-------------	--------	------------

Introducción	<p>Dar la bienvenida, a los participantes y explicar en qué consiste el taller.</p> <p>Elaborar entre todos los participantes las reglas que se seguirán a lo largo del taller.</p>	<p>* Presentación del taller.</p> <p>* Realizar el encuadre del taller.</p> <p>* Presentación personal y expectativas del taller.</p>	<p>5 min.</p> <p>30 min.</p> <p>40 min.</p>	<p>Hojas de papel rotafolio y plumones.</p>
Desarrollo	<p>Reconocer cómo se encuentran físicamente, darse cuenta de las sensaciones, sentimientos, emociones que pueden contactar en este momento y ver cómo esto puede influir en mi relación con el otro.</p>	<p>* Dinámica de respiración, para darse cuenta cómo se encuentran en este momento y compartir la experiencia.</p> <p>* Reflexionar que tan frecuentemente son conscientes de esta experiencia.</p> <p>¿Hace cuánto tiempo que no tenía un espacio para atender a mi cuerpo?</p> <p>¿Qué me dice mi cuerpo el día de hoy?</p> <p>¿Cómo se siente?</p> <p>¿Relajado, tenso, existe algún dolor?</p> <p>¿Descubro algo en él, de lo que no era consiente?</p>	<p>10 min.</p> <p>10 min.</p>	

		<p>¿Cuándo estoy frente a alguien me doy cuenta de las sensaciones corporales que experimento?</p> <p>¿Cómo influye estas sensaciones que reconozco para relacionarme con el otro?</p>		
Cierre	Solicitar a los participantes que manifiesten cómo se van al cierre de la sesión.	En grupo compartir su experiencia de la primera sesión.	25 min.	<p>Escribir a lo largo de la semana si he logrado darme cuenta de ¿cómo estoy presente al estar con el otro?</p> <p>Darles la lectura de la rueda de la conciencia para que la conozcan y la lean en casa.</p>

**Número de sesión: 2**

**Propósito(s) de la sesión:** El objetivo es que conozcan la rueda de la conciencia, ya que es un medio que les permitirá observarse internamente al estar en una relación interpersonal. Se realizará una actividad estructurada para buscar sensibilizarlos al estar frente al otro de manera que identifiquen sensaciones, interpretaciones, sentimientos, intenciones y acciones.

**Contenidos:** Rueda de la conciencia, sensibilización al estar frente al otro.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción	Recordarles los acuerdos hechos para trabajar dentro del taller.	* Reforzar el encuadre del taller	5 min.	Hojas de papel rotafolio y plumones.
	Retomar la lectura hecha en casa ya que está es la base para ir creando conciencia.	* Los participantes darán a conocer lo relevante de la lectura.	30 min.	
	Para hablar de la rueda de la conciencia se requiere desarrollar la habilidad de comunicarse de forma precisa que permita distinguir los 5 aspectos de la experiencia: sensaciones, interpretaciones, sentimientos, intención y acción.  Identificar si en el transcurso de la semana se pudieron	* Podrán compartir su experiencia vivida en la semana respecto al darse cuenta del aquí y el ahora al estar con el otro.	15min.	

	<p>dar cuenta de ¿cómo estoy presente al estar con el otro? La finalidad es que ellos vayan tomando conciencia de lo que pasa en ellos al estar frente al otro, ponerlo en papel les permitirá aclarar lo que les sucedió.</p>			
Desarrollo	<p>Darse cuenta de lo que experimentan al estar con el otro, identificando sensaciones, interpretaciones, sentimientos, intenciones, acciones. (habilidades o áreas de oportunidad para mejorar sus relaciones interpersonales).</p>	<p>* Los participantes se pondrán de pie, cerraran los ojos, respiraran 5 veces de manera profunda para contactar consigo mismos.</p> <p>Buscarán a una persona y se unirán en binas para observarse a los ojos (sin hablar).</p> <p>Observo a la otra persona a los ojos.</p> <p>¿Qué sensación me provoca?</p> <p>¿Qué es lo que pienso?</p> <p>¿Qué es lo que me provoca?</p>	<p>10 min.</p> <p>20 min.</p>	

		<p>*Podrán reconocer su experiencia, es decir, sus pensamientos, recuerdos, sensaciones corporales, sentimientos.</p> <p>¿Hace cuánto tiempo no veía a los ojos a la persona que me está frente a mí?</p> <p>¿Qué pasa por mi mente al observarlo?</p> <p>¿Cómo me siento al observar al otro?</p> <p>¿Qué siento cuando me observa?</p> <p>¿Qué me dice el otro con su expresión?</p> <p>¿Me evoca alguna sensación corporal?</p> <p>¿Alguna emoción?, ¿Algún recuerdo?</p>		
Cierre	<p>Solicitar a los participantes que manifiesten cómo se van al cierre de la sesión.</p> <p>Deberán registrar y poner en práctica la rueda de la conciencia. La</p>	<p>El grupo compartirá lo que se lleva en esta sesión.</p> <p>Como tarea se solicitará que traigan evidencia de haber puesto en práctica la rueda de la conciencia en sus relaciones</p>	40 min.	<p>Escribir sobre el documento de la rueda de la conciencia alguna vivencia dentro del</p>

	<p>finalidad es que ellos vayan tomando conciencia de lo que les pasa al estar frente al otro, el escribirlo les permitirá:</p> <p>Hablar sobre sus sensaciones.</p> <p>Hablar en forma interpretativa y reconocerlo.</p> <p>Hablar sobre sentimientos.</p> <p>Hablar sobre intenciones.</p> <p>Hablar sobre acciones.</p>	interpersonales y traerlo por escrito.		grupo y otra que identifiquen durante la semana.
--	--	--	--	--

**Número de sesión: 3**

**Propósito(s) de la sesión:** El objetivo es que los participantes contacten con sus emociones, dándose cuenta de la facilidad o dificultad de sentirlas y por otra parte expresarlas. Identificar cómo mis emociones influyen en las relaciones interpersonales.

**Contenidos:** Emociones.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción	Retomar lo experimentado en la semana.	<p>* Podrán compartir su experiencia vivida en la semana.</p> <p>¿Alguien gustaría compartir lo que</p>	30 min.	Hojas de la rueda de la conciencia.

		<p>plasmaron en la hoja de la rueda de la conciencia?</p> <p>¿Pudieron poner en práctica durante la semana la rueda de la conciencia?</p> <p>¿Les gustaría compartir la experiencia de poner en práctica la rueda de la conciencia?</p>		
Desarrollo	<p>Los participantes contactarán con sus emociones y se darán cuenta de la facilidad o dificultad que experimentan al sentirlas o expresarlas.</p> <p>Identificar mis emociones al estar en una relación interpersonal.</p>	<p>*Se llevará a cabo una dinámica en la que se les pedirá que contacten con alguna emoción (alegría, tristeza, miedo, enfado) por medio de un dibujo podrán expresar la emoción sentida.</p> <p>*Los participantes expresarán la emoción que les evoco y lo compartirán con el grupo.</p> <p>¿Logro identificar lo que me causa alegría, tristeza, enfado, miedo?</p> <p>¿En casa, con mi equipo de trabajo?</p>	<p>10 min.</p> <p>30 min.</p> <p>30 min.</p>	Hojas y plumones.

		<p>¿Cuál es la emoción que me es más fácil identificar?</p> <p>¿Qué emoción es la que se me ha permitido sentir, expresar?</p> <p>¿Hay alguna emoción que en mi familia se me haya prohibido sentir o expresar?</p> <p>¿Me había dado cuenta de que esa emoción estaba prohibida?</p> <p>¿Cómo manejo mis emociones en las relaciones laborales de mi trabajo?</p>		
Cierre	Realizar un cierre para identificar cómo nos vamos al término de la sesión.	<p>Preguntar ¿cómo se van el día de hoy?</p> <p>¿Qué puedo poner en práctica esta semana con mi equipo de trabajo?</p>	20 min.	Llenar nuevamente el formato de la rueda de la conciencia de lo que experimente en la sesión y de otra experiencia del transcurso

				de la semana.
--	--	--	--	---------------

**Número de sesión: 4**

**Propósito(s) de la sesión:** El objetivo es reflexionar sobre el origen personal e identificar como la historia de vida influye en las relaciones interpersonales que establecen a nivel personal y laboral.

**Contenidos:** historia de vida, influencia en las relaciones interpersonales.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción	Retomar lo experimentado en la semana.	<p>¿Alguien puede compartir su rueda de la conciencia de la sesión pasada?</p> <p>¿Cómo les fue en la semana con el reconocimiento de sus emociones?</p> <p>Podrán compartir su experiencia vivida en la semana respecto a lo que lograron poner en práctica.</p> <p>¿Cómo les fue con la lectura de las emociones? ¿Qué es lo que rescatan de ella?</p>	<p>10min.</p> <p>10 min.</p> <p>10 min.</p> <p>10 min.</p>	
Desarrollo	Darse cuenta de los momentos más significativos en su vida personal y	*Elaborar una línea del tiempo, rescatando los momentos más significativos de su	60 min.	Papel y lápices

	cómo estos influyen en sus relaciones interpersonales.	<p>trayecto de vida y compartirlo con un compañero para después dar a conocer al grupo lo que experimentaron en la dinámica.</p> <p>*Identificar qué descubren de su historia familiar.</p> <p>¿Qué cosas han marcado mi vida?, ¿Qué he aprendido de ello?</p> <p>¿Identifico algún patrón que repito?, ¿me limita o me impulsa a mejorar?</p> <p>¿Cómo la historia familiar influye en las relaciones interpersonales que establezco?,</p> <p>¿Identifican algo que pudieran modificar para mejorar sus relaciones interpersonales?</p>		
Cierre	Solicitar a los participantes que manifiesten cómo	*¿Cómo se encuentran al cierre de la sesión?	20 min.	Poner por escrito en la hoja de la rueda de la conciencia

	<p>se van al cierre de la sesión.</p> <p>La lectura está enfocada a recuperar la sesión del día de hoy, ya que el reconocer la historia personal ayuda a respetar las particularidades de los demás.</p>	<p>*¿Qué pondrían en práctica esta semana?</p>		<p>lo que experimentaron el día de hoy.</p> <p>Darles la lectura del sanador herido.</p>
--	--	--	--	--

**Número de sesión: 5**

**Propósito(s) de la sesión:** El objetivo es identificar y reconocer cómo es mi relación interpersonal dentro de mi equipo de trabajo.

**Contenidos:** relaciones interpersonales, equipo de trabajo.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción	<p>Retomar la tarea de la vivencia que plasmaron en la rueda de la conciencia.</p> <p>Retomar lo visto en la sesión pasada para vincularlo con la lectura hecha en casa.</p>	<p>Identificar cómo les fue en la semana, retomando la rueda de la conciencia y alguna vivencia que hayan experimentado y plasmado en la misma.</p> <p>El facilitador sintetizará lo visto en la sesión pasada para vincularlo con la lectura del sanador herido y</p>	30 min.	

		retomar lo que entendieron de ella.		
Desarrollo	Identificar y reconocer como es mi relación interpersonal con mi equipo de trabajo.	<p>Se pedirá a los colaboradores que hagan un espacio para meditar y centrarse en ellos mismos, posteriormente se les pedirá que se centren en su equipo de trabajo.</p> <p>¿Qué cosas me agradan en estas elaciones?</p> <p>¿Qué cosas me desagradan en la relación que tengo con mi equipo de trabajo?</p> <p>¿Identifico que puedo mejorar alguna relación que me desagrade?</p> <p>¿Cómo puede mejorar la relación?</p> <p>Después de ello lo pondrán por escrito para compartirlo.</p>	30 min.  40 min.	Hojas y lápices
Cierre	Solicitar a los participantes que manifiesten cómo se van al cierre de la sesión.	<p>¿Qué me llevo el día de hoy?</p> <p>¿cómo puedo aplicarlo en mi vida profesional?</p>	20 min.	Poner por escrito lo que lograron poner en práctica en la semana.

	Identificar qué es lo que pueden poner en práctica.	¿qué puedo implementar en mi equipo de trabajo?  ¿Qué evidencia puedo traer de ello?		
--	---	--	--	--

**Número de sesión: 6**

**Propósito(s) de la sesión:** El objetivo es compartir dentro del grupo la experiencia vivida dentro del taller, reconocer aprendizajes, reflexiones, y conocer si experimentan cambios que favorezcan sus relaciones interpersonales en el ambiente laboral.

**Contenidos:** Cierre del taller.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción	Retomar la actividad de la semana pasada con N. ya que no concluyó su participación.  Identificar cómo les fue en la semana y si pudieron lograr lo que se propusieron la semana pasada.	N. Se había dado cuenta de que podía cambiar su forma de decir las cosas.  L. Se comprometió a acercarse más a los chicos de cajas.  R. A seguir teniendo paciencia, señaló que se iba con cosas por hacer.  R. En realizar una planeación semanal con seguimiento mensual.  M. encontrar el lado bueno y ayudar al otro. (en este caso se había pedido que se hablara con la persona de cosas positivas que realizará).	30 min.	

		<p>I. Poner las cartas sobre la mesa y llevar una agenda diaria.</p> <p>A. señalaba que se quedaba se iba más consciente de hallarles el modo.</p>		
Desarrollo	<p>Dar a conocer lo que experimentaron, aprendieron, reconocieron o cambiaron durante la implementación del taller.</p>	<p>Cerrar los ojos para entrar en contacto con cada uno e identificar</p> <p>¿cómo se veían antes de ingresar al taller?</p> <p>¿Cómo fue el desarrollo?</p> <p>¿cómo se encuentran al cierre del taller?</p> <p>¿Cómo puedo ponerlo en práctica?</p> <p>El espacio que se brindó para compartir experiencias cree que tendría relevancia tenerlo.</p> <p>Identificar algún cambio en la perspectiva de ver a su equipo de trabajo.</p>	60 min.	Papel y lápices
Cierre	Agradecimiento	<p>Agradecer a los compañeros el espacio y la confidencialidad del mismo.</p>	30 min.	

		Se hizo un pequeño convivio en agradecimiento a la participación.		
--	--	---	--	--

La información recopilada durante las sesiones fue analizada y se pondrá en evidencia en el siguiente capítulo para dar cuenta de cómo se cumplieron los objetivos planteados en la intervención.

## 5. Sistematización del proceso y resultados

Este apartado tiene como finalidad sistematizar el proceso y los resultados que se obtuvieron durante el taller de autoconocimiento, en donde los gerentes de las sucursales de una institución financiera aceptaron trabajar aspectos personales para profundizar en su autoconocimiento. Mediante este trabajo descubrieron algunas áreas de oportunidad que les permitieron plantearse nuevas formas de interacción con su equipo de trabajo para lograr una mejor relación y obtener un resultado diferente en sus relaciones interpersonales. Por otra parte, se analizará el desempeño del facilitador en la conducción del grupo desde la perspectiva del desarrollo humano y específicamente del enfoque centrado en el cliente.

Primero se analiza el cumplimiento del objetivo relacionado con el desarrollo de los participantes y posteriormente las habilidades desplegadas por la facilitadora, así como de las limitaciones observadas.

El primer apartado se titula conocimiento personal de los gerentes de sucursal en el cual se mostrará el clima que se generó durante el taller, mismo que permitió que los gerentes pudieran ir trabajando en su conocimiento personal.

El segundo apartado es nombrado habilidades de la facilitadora, donde se evidencian las habilidades de escucha, las actitudes que ha logrado desarrollar en la maestría, algunas dificultades y errores, así como las emociones y sensaciones que tuvo durante el proceso.

### 5.1 Conocimiento personal de los Gerentes de sucursal

En este apartado se muestra cómo se generó un clima emocional seguro, que permitió a los gerentes crear consciencia de sí mismos, identificando sus sensaciones, sentimientos y emociones, así como algunos patrones de conducta que han llevado a cabo desde su infancia y ahora les repercuten en sus relaciones interpersonales. Este conocimiento les ayudó a clarificar algunas áreas de oportunidad y acciones que pueden realizar como consecuencia de esa identificación.

#### La creación del clima de seguridad emocional

Parte del objetivo del taller fue crear un clima de seguridad en donde los participantes se sintieran cómodos, aceptados, respetados y sobre todo en confianza para poder expresar sus vivencias.

Rogers (1970), señala que para que se dé una buena labor de facilitación grupal hay que *“crear un clima en que la persona sienta seguridad psicológica”* (p. 58). Para lograrlo, primero se realizó una lluvia de ideas entre todos los integrantes para poner las reglas del grupo y así trabajar con respeto y armonía. Los gerentes señalaron que tenían que tener los *“celulares en silencio”* (D1, p. 5), afirmaron que iban a cumplir con la *“puntualidad”* (D1, p. 5), se comprometieron a estar en *“participación”* (D1, p. 5), tener *“respeto”* (D.1, p. 5) y *“mente abierta”* (D1 p. 5) al estar en el grupo, así como tener *“honestidad”* (D1, p. 5) en su participación.

El facilitador puso como regla *“el compromiso”* (D1, p. 6) para cumplir con las sesiones y pidió que al escuchar al otro se hiciera un esfuerzo para tratar de *“no juzgar”* (D1, p. 6) cuando los integrantes se encontraron compartiendo alguna vivencia. También habló de la importancia de la confidencialidad del grupo, ya que son compañeros de trabajo y existía la posibilidad de trabajar con temas sensibles que no deberían de divulgarse fuera del grupo. Por otra parte, pidió autorización a los gerentes para poder realizar grabaciones en audio y video con la finalidad de dar cuenta de lo que sucedía en ellas y así las pudieran supervisar para mejorar su desempeño. Para ello, los participantes firmaron un formato de consentimiento informado, en el cual autorizaron la grabación de las sesiones con total anonimato.

Otro recurso que utilizó la facilitadora fue mostrarse auténtica. Rogers (1961), afirma que *“cuanto más auténtico se es dentro de una relación, más útil resultará esta última”* (p. 41). Es por lo que el facilitador utiliza su autenticidad para crear mayor confianza en la relación, pues en la medida que se muestra tal como es, expresando sus sentimientos y eliminando fachadas externas logra que las personas que están a su alrededor busquen expresar también sus propias realidades. Congruente con esa idea decide presentarse y dar a conocer el motivo que la hizo a estudiar la maestría de Desarrollo Humano: *“me inscribí en la maestría en búsqueda de adquirir nuevas herramientas que me permitieran desarrollar mejor mis funciones y dar atención a los 540 empleado a los que les brindo un servicio”* (D1, p. 4); y lo que la llevó a formar el taller de autoconocimiento en búsqueda de mejorar las relaciones interpersonales: *“me incliné por buscar una respuesta a las relaciones interpersonales insatisfactorias que se dan dentro del ámbito laboral”*, (D1, p. 4) y *“también por la necesidad de encontrar respuesta a los problemas que enfrento cada día”* (D1, p.4).

Al escuchar los motivos por los cuales la facilitadora había creado el taller, los gerentes tuvieron la confianza de hablar sobre los temas que les preocupaba y es así que se animaron a expresar sus expectativas y lo que vino a su mente cuando se les invitó a participar en él,

independientemente de que éstas creencias fueran la base de sus necesidades o de sus carencias. Hubo quien pensó en trabajar en identificar sus áreas de oportunidad: Memo dice: *“detectar áreas de oportunidad de sí mismo”* (D1, p. 7).

Lalo, al sentirse en un espacio seguro, reveló que le había llamado la atención trabajar con las relaciones interpersonales, ya que en ocasiones le es difícil empatizar con las personas que se encuentran a su alrededor: *“siente que le cuesta trabajo detectar algunas necesidades de su personal”* y quiere encontrar *“la forma de adecuarse a las necesidades de las personas”* (D1, p. 7).

Para Joaquín fue significativo pensar que iba a trabajar con sus colegas dentro del taller, ya que tenía la expectativa de aprender de sus experiencias: *“este tipo de talleres estrechan, te acercan a la gente e independientemente de las personas que pudieran inscribirse, él pensó que podía aprender de las personas que estuvieran ahí”* (D1, p. 8).

Nena quien tiene 15 años en esta institución, se sorprende gratamente de que se le convocara a un taller para trabajar desde un enfoque personal y no financiero: *“Me llamo la atención porque nunca nos había tocado una invitación de este tipo, y creo que te va a ayudar”* (D1, p.8).

Al trabajar en la creación de este espacio de libertad de expresión se fomentó que los participantes estuvieran dispuestos y abiertos a entrar en confianza para compartir tanto expectativas como experiencias a lo largo del taller.

Rogers (1961), manifiesta que el cliente debe sentirse libre de toda evaluación moral o diagnóstica, debe existir una especie de transparencia para poner de manifiesto los verdaderos sentimientos. Una evidencia más sobre la libertad y seguridad que sintieron los participantes fue cuando trabajaron el tema de sus emociones y sentimientos, ya que expresaron sentir alegría, tristeza, frustración como se verá en el siguiente apartado.

La escucha es otro de los elementos que contribuyeron a generar un clima de confianza. Codina (2004) afirma que la escucha permite que la comunicación y la interpretación se hagan más fluidas, respetuosas y agradables. Por otra parte, se aprende de los conocimientos y percepciones del otro, identificando intereses y sentimientos del que habla, también se amplía el marco de referencia, cultura e intereses del que escucha. Conforme transcurrieron las sesiones los participantes fueron teniendo mayor comunicación, misma que se caracterizó por la aceptación incondicional del otro, generada por la confianza y la escucha activa de los gerentes. Muestra de ello fue haber compartido cómo se encontraban emocionalmente en

la tercera sesión y, sobre todo, haber demostrado entender a la persona que hablaba ya que fueron vinculando sus historias de vida.

Ana compartió el motivo por el cual se encontraba tan callada en la sesión, mostró el dibujo que había hecho como ejercicio para ilustrar la emoción que estaba sintiendo en ese momento y dijo: *“se trata de su clienta (hace un silencio y comienza a llorar) [...] que hoy le llamó para preguntarle algo del banco y le dio la noticia de que tiene cáncer [...] no sabe qué hacer, qué decir [...] afirma sentirse impactada con la noticia [...] muy triste porque es una clienta que siempre la ha seguido a donde ella ha ido, más que clienta la considera su amiga”* (D3, p. 12).

Después de que Paco escucho el relato de Ana, él compartió lo que hizo ante una situación similar: *“a veces la presencia es suficiente y platica una anécdota en donde un amigo de él perdió a su hijo de 24 años [...] Paco se propuso estar con él en todo momento [...] es bello contar con alguien que esté ahí”* (D3, p.12).

Memo relato una experiencia similar a la de Paco, ya que él también estuvo con su esposa en todo momento cuando le diagnosticaron Cáncer: *“yo deje el trabajo y me dedique a ella. Estuve en su operación, estuve en sus quimios, en todo y ahorita 10 años después afortunadamente el cáncer desapareció”* (D3, p.13).

Albert y Simón 1983 en Barceló (2003), argumentan que:

Determinadas experiencias ayudan a los miembros de un grupo a aceptarse a sí mismos y a aceptar a los demás. Los participantes deben adquirir cierta transparencia, tienen que abandonar su falso rostro, su máscara, y liberarse de todo prejuicio... Más allá de las semejanzas o las diferencias, de la dificultad de los intercambios, la transparencia ante el otro hace posible gradualmente una comunicación en profundidad con él (p. 81).

Conforme los gerentes avanzaron en las sesiones se fueron permitiendo compartir experiencias, de ahí que Rogelio expresa que nunca había tenido un espacio para compartir la responsabilidad que siente por su mamá y sus hermanas después de que su papá falleció. Señala que: *“es la primera ocasión que puedo expresar lo que siento ya que soy el único hombre de la familia”* (D4, p. 17). Otro comentario que hace Rogelio fue sentirse con mayor confianza y más cercano a sus compañeros, ya que lejos de verlos como tal, ahora los ve como amigos: *“siento que nos hemos olvidado de las responsabilidades y nos estamos viendo ya como personas, amigos” (al permitirse expresar sus sentimientos)”* (D3 p. 17). Por otro

lado, Paco reafirma seguir sintiéndose en un ambiente de confianza: *“él se sigue sintiendo confiado [...] él cree que ha habido una apertura por el hecho de compartir cosas [...] que están arropadas de bastante sentimiento eso nada más se da en un ambiente en donde hay confianza y él así se siente en el grupo, con confianza”* (D3 p. 18).

Las evidencias muestran que conforme transcurrieron las sesiones los gerentes fueron incrementando su confianza en el grupo, lo que permitió que expresaran sus vivencias de manera más holista: emociones, sentimientos y acciones. El clima de seguridad emocional favoreció que se fueran descubriendo ante el grupo sin temor a ser juzgados o evaluados.

#### Desarrollo de la consciencia de sí

Buscar que los gerentes tomaran conciencia de sí, tenía como objetivo que focalizaran sus experiencias tanto las satisfactorias como aquellas que les representaba alguna amenaza o desequilibrio, que aprendieran a ser responsables de sí mismos, que experimentaran ser conscientes de vivir en el presente y de esta forma, como señala Barceló (2003), ayudarles a favorecer la percepción de todo aquello que les sucedía, ya que al mejorar la observación e interiorización seleccionada del mundo exterior les permitiría una mayor capacidad adaptativa en las nuevas situaciones o relaciones, es decir a medida que se es consciente las personas pueden tener un mayor control de sus emociones, de sus acciones y con ello mejorar la interacción que se tiene con las personas que les rodean.

Crear conciencia en cada uno de los participantes fue parte de los objetivos a lograr para buscar mejorar las relaciones interpersonales, ya que conforme los gerentes fueron contactando identificando sus sensaciones, emociones, acciones, entre otras, les permitió identificar sus verdaderas necesidades, y, por otra parte, estar receptivos a lo que comunicaban las personas, hablando de sus compañeros del taller, de sus colaboradores e inclusive dentro de sus hogares.

De acuerdo con lo que señala Sánchez, (citado en Barceló, 2003), *“Las investigaciones y la práctica educativa y terapéutica parecen indicarnos que las personas en conexión con su núcleo interno y su tendencia constructiva experimentan una creciente apertura a su propia experiencia[...] Estar abiertos a la experiencia significativa querer vivir nuevas situaciones y realidades, estar atentos a la comunicaciones de las demás personas, a las sensaciones del entorno y a las experiencias de sí mismo”* (p. 44-45).

Desde la primera sesión los participantes estuvieron abiertos a la experiencia ya que se permitieron hacer un alto en el día, al hacer un ejercicio de respiración e ir recorriendo de manera consciente cada parte de su cuerpo. A partir de esa actividad, los participantes identificaron que prestar atención a su cuerpo y centrarse en el presente podía darles una sensación de mayor relajación. Se dieron cuenta de que, en muchas ocasiones, actuaban de manera mecánica, que estaban centrando su atención en otros tiempos, dejando de atender lo que vivían en el día, muestra de ello es lo que señalan los gerentes:

Memo aseveró sentirse descansando, de hecho, mejor que cuando se levanta: *“esta uno tan acostumbrado a la rutina, [...] que ni en la noche cuando duermo descanso, es muy difícil disfrutar un cuerpo, así como debe de ser”* (D1, p. 10).

A Lily también le ayudo a mejorar el estado estrés o de cansancio que experimentaba: *“ahorita sí sentí que me trono el cuello y todo y sí sentí que salió un poquito de estrés”* (D1, p. 11).

Cesar reconoció que vive de manera automática, que realiza su trabajo, va en búsqueda de una meta, realiza tareas y en ocasiones se olvida de ser consciente de su cuerpo: *“Sí, muy consciente de, de pronto nos fijamos metas, tareas, cosas a realizar y nos olvidamos de nosotros del cuerpo y es todo muy en automático ¿no?”* (D1, p. 11).

Lalo se identifica con Cesar, ya que él también realiza las actividades de manera mecánica sin ser consciente de lo que pasa en el aquí y en el ahora con su cuerpo: *“hacemos las cosas tan mecanizadas ya, [...] que ya no alcanzo a apreciar lo que es cada parte, cómo funciona, cómo está”* (D1, p. 11).

Por otra parte, comprueban que viven tanto en el pasado como en el futuro también impidiéndoles que vivan el día a día como es el caso de Alberto: *“uno se la pasa tanto futurizando, viendo las cosas que aún no pasan, las preocupaciones, que también las cosas del pasado, que uno se pierde del aquí y el ahora”* (D1, p. 11).

Alberto reconoció que, al atender su cuerpo de manera presente, le evita generar preocupaciones que aún no suceden, ya que puede lograr desconectarse de ellas: *“cuando te relajas y estas en una consciencia así, de sentir tu cuerpo yo creo que te transfieres a eso, [...], al estar aquí y ahora y realmente darte cuenta del momento [...] Sí el desconectarme totalmente”* (D1, p. 12).

En la primera sesión los gerentes se permitieron ubicaron algunas sensaciones y emociones, externaron que con frecuencia no eran conscientes de sí mismos, de que viven los días con

mucho estrés y se enfocan en atender el trabajo buscando un resultado, olvidándose de ellos como persona. Identificaron que al realizar un alto en su día les había ayudado a reconocerse, a estar presentes y les permitió sentirse más descansados y relajados.

#### Identificación de sensaciones y emociones.

En la primera sesión la intención fue centrarse únicamente en que tomaran conciencia de su mundo interior, de lo que les sucedía en ese preciso instante en su cuerpo, con su respiración, dejando que aflorara su consciencia, no reprimiendo la experiencia perceptiva como señala Barceló (2003). Los participantes reconocieron en esa actividad, que al realizar un alto en su día les permitió experimentar sensaciones. Israel dijo: *“realmente sientes, vas sintiendo como se mueve el corazón, las piernas los dedos, realmente sientes”* (D1, p. 10). Y en el caso de Joaquín al recorrer su cuerpo el agradecía cada parte de su cuerpo *“yo cuando escuchaba sí agradecía, mis pies que los podía sentir y ver que me servían, mis manos, cada parte que tenemos”* (D1, p. 10).

Ana en otra de las sesiones logró identificar después de la noticia que le dio una clienta al informarle que tenía cáncer, sentir algo que le obstruía garganta: *“lo tenía atorado en la garganta, [...] desde que llegué ahí lo sentía y no lo podía asimilar”* (D3, p. 12).

Los ejercicios que se fueron llevando a cabo durante las sesiones permitieron a los gerentes desarrollar mayor autoconciencia. Miller, Numbally y Wackman (1979), señalan que la autoconciencia habilita a las personas para procesar más efectivamente la información mediante sus pensamientos, sentimientos y otras experiencias. Para obtener una autoconciencia completa se deben de interrelacionar las sensaciones, interpretaciones, sentimientos, intenciones y acciones, cuando esto no ocurre se presentan conductas que desconciertan a la persona y a los que le rodean porque su autoconciencia es incompleta y la comunicación que emite es inadecuada o incongruente, generando en las relaciones interpersonales conflicto en las interacciones.

Identificar las sensaciones fue el primer paso para que los gerentes iniciaran con un reconocimiento más sutil y profundo, el segundo fue que identificaran sus emociones. Esto se logró con mayor énfasis en la tercera sesión ya que externaron cómo se encontraban ese día. Algunos señalaron estar felices, otros tristes y alguien más frustrado. Varios de los participantes externaron estar felices. Uno de ellos porque había salido de la ciudad *“Cesar: es agradable, es un día distinto, es un día en el cual salí de la rutina”*, (D3, p. 6) y el otro

porque era su aniversario de bodas: *“Israel cumple 10 años de casado (todos aplauden y él sonríe y se pone rojo)”* (D3, p.9); Rogelio porque fue el anfitrión de la sesión del día de hoy *“me gusta ser anfitrión, me gusta invitar a la gente mi casa o un terreno que tengo, así que cuando le propuse a Erika que vinieran aquí, me puse contento cuando me dijo que sí”* (D3, p. 11).

Por el contrario, Joaquín experimento a lo largo de una semana sentimientos encontrados, por una parte, alegría y por la otra mucha tristeza, sin embargo, compartió dentro del grupo lo que lo hacía sentirse así: *“Joaquín se enteró de que mataron a un buen amigo [...], en ese momento iba para su casa y se encontraba solo. Afirma que se sintió muy triste, [...] pero también tuvo muchas muestras de cariño ante esa perdida”* (D3, p. 8).

Por otra parte, al sentirse vinculada con la historia de Joaquín, Nena compartió la tristeza que sintió cuando habló con un amigo y le dijo: *“quiero compartirte algo, el miércoles pasado me mataron a mi Fer. Ella vivía en Cancún y la asesinaron”*. (D3, p. 9) Nena fue expresando su dolor al hablar sobre el acontecimiento. También identificó que podía estar contenta pues daba gracias a Dios por su familia, principalmente porque no le hace falta nadie. A diferencia de su amigo: *“tengo a mi familia completa, tengo todo (se aclara la garganta y se le llenan los ojos de lágrimas)”* (D3, p. 9). Otro sentimiento que experimento en el día fue la frustración en el trabajo *“porque hay veces en que haces y haces y haces y no se nota”* (D3, p. 9).

Ana al igual que Nena se encuentra triste e impactada por una noticia que le dio su clienta al informarle que le habían diagnosticado cáncer: *“ella quiere compartir su dibujo, lo muestra y dice que se trata de su clienta (hace un silencio y comienza a llorar”* (D3, p. 11).

El reconocimiento de emociones y deseos frecuentemente operan en la conducta de las personas sin que ellos sean conscientes de ello, pero tiene de igual forma un fuerte impacto en las relaciones interpersonales. En esta ocasión los participantes dieron a conocer a sus compañeros cómo estaban emocionalmente, dando como resultado que se dieran cuenta de la importancia de tomar consciencia de lo que siente el otro, pues conforme fueron compartiendo experiencias lograron sensibilizarse y comprenderse más, reconociendo que en ocasiones se juzga a la otra persona sin saber realmente por lo que está pasando, sintiendo o pensando, es por ello que al identificarlo externaron que deben de estar más alerta del otro antes de hacer un prejuicio.

### Patrones de conducta en las relaciones interpersonales

Otra de las actividades que se llevaron a cabo en el taller de autoconocimiento fue el identificar a través de una línea del tiempo los patrones que siguen los gerentes en sus relaciones interpersonales, con el objetivo de crear conciencia del origen de dichos comportamientos. Zohn y Moreno (2008) señalan que reconocer la historia personal, identificar quienes somos, las necesidades y las fortalezas son base para respetar las particularidades de los otros.

Para Cesar es importante estar activo todo el tiempo. No logra darse permiso para descansar pues es mal visto por su papá. Él recuerda a su papá como un guerrero, que no permitía que sus hijos dijeran que estaban cansados: *“¡hay que hacer un descanso! (ya que yo trabaje con mi papá en un taller mecánico) y su respuesta era a descansar al panteón, aquí no te debes de rendir, entonces está todavía prohibido rendirte o cansarte o tomar descansos, para él es trabaja, trabaja, trabaja”* (D3, p. 16).

Cesar señala que ahora lo vive: *“de pronto, no importa si no desayuno o no como, o llevo tantas horas trabajando, no he tomado vacaciones y digo ya habrá tiempo para descansar, [...] uno deja en el inconsciente, bloqueado o de lado”* (D3, p. 16). Por otra parte, al cuestionarle cómo lo replica en sus relaciones interpersonales *“(hay un silencio y se ataca de risa, se vuelve a quedar callado) Y señala, que: “no lo replica en extremo, pero sí, con mis hijos”* (D3, p. 16).

Sonia comenta que a ella siempre le pidieron perfección en las cosas que hacía, además de ser fuerte: *“mamá me decía siempre que yo tenía que ser fuerte [...] con una cara de generala, decía: - y lo vas a hacer bien, [...] entonces toda la vida yo decía, lo tengo que hacer y lo tengo que hacer bien”* (D3, p. 17). Y ahora es consciente que también replica dicho patrón: *“Pero lo replico ahora con mi hija, tienes que hacer esto, debes de arreglar aquello y ella me dice mamá déjame descansar, entonces sin querer lo replicas”* (D3, p. 17).

Nena recuerda admirar a su mamá por el nivel de escucha que tenía, independientemente de su escolaridad, podía entablar una conversación con la persona que se le pusiera enfrente. Esto a ella le causa asombro y ahora se da cuenta que ella repite ese patrón *“es chistoso porque de la nada llegan clientes y le cuentan su vida, en ocasiones sin conocerlos llegan y le platican”* (D3, p. 17).

El reconocer la historia de vida, le ha permitido a Cesar identificar que cada persona tiene su propia identidad. Señala que *“debe de analizar y pensar que puede haber algo que le esté*

*pasando a la persona que se encuentra frente a él y que él debe de respetar y debe de ser un poco más empático, o no reaccionar igual a lo que está viendo” (D3, p18.).*

Esto deja como evidencia que el hacer un alto y tomar conciencia, les ayudo a reconocer la trascendencia que tienen sus historias personales en las relaciones interpersonales, ya que detrás de las acciones que ellos llevan a cabo hay un mensaje oculto que tuvieron que asumir de manera inconsciente para salir adelante. Esta actividad les permitió a algunos identificar lo que es suyo y lo que le corresponde a otra persona, buscando con ello tener un mayor respeto y apertura hacía la persona que está frente a ellos.

Áreas de oportunidad identificadas y las acciones que se tomaron en cuenta como consecuencia de ellas

Barceló (2003) afirma que “el mismo fenómeno de ser consciente, de darse cuenta de lo que surge en el interior de uno mismo y de lo que percibimos de los estímulos exteriores, genera movimiento vital y cambio” (p. 46). Evidencia de ello fue que los participantes compartieron haber puesto en práctica después de la primera sesión el ser conscientes de qué estaba pasando con ellos al estar en interacción con otra persona, dando como resultado lo siguiente:

Algunos participaron lograron reconocer que, al estar juzgando internamente a la otra persona, pudieron ayudar a que esta conducta no se manifestará y por lo tanto escucharan mejor al otro: *“Nena dice que durante la semana hacia cosas [...] y ya iba a juzgar, cuando se acordaba y se decía: ¡no hay que juzgar!, ¡hay que dar oportunidad!” (D2, p. 9).*

Por otra parte, Ana *“trato de escuchar a su hija, sin juzgarla, sin manipularla. A menos que su hija le pidiera una opinión ella se la dio, afirma que le costó mucho trabajo” (D2, p. 9).* Ana también reconoce que la lectura de la rueda de la conciencia le permitió seguir trabajando en no juzgar, ya que entendió lo siguiente: *“no debes de juzgar desde tu propia historia de vida o dar por hecho las cosas, ya que en ocasiones comienzas a interpretar, dices- estas diciendo esto- porque quieres disuadir a persona, o quieres que haga lo que tú quieres” (D2, p. 9).*

Cesar señala que cada día que pasa se va haciendo más consciente de por qué no debe de juzgar. El ejemplo que señala tiene que ver con el alto que hizo antes de juzgar al que llegó tarde o a la que traía mala cara, ya que después de haber escuchado por lo que atravesaron en su día pudo comprenderlos. Afirma que eso mismo puede pasar en cualquier otra relación ya sea con compañeros de trabajo, en la calle o en cualquier lugar, eso lo invita a *“estar más*

*alerta, [...] ser más empático, o no reaccionar igual a lo que está viendo [...] Le gusta esa parte de ser un poquito más consciente, más precavido, más consciente” (D3, p. 18).*

Sonia, logra reconocer que cuando se encuentra en una conversación debe de estar en el mismo canal que la persona que se encuentra frente a ella, ya que debe de escucharla, pero también debe de ser sensible a lo que le está sucediendo para dar una respuesta empática:

*Por ejemplo, estas platicando con un compañero debes de escucharlo y escucharte a ti también para poder empatarse, pues sí él está hablando y yo estoy pensando en otra y no lo estoy escuchando y de acuerdo a cómo yo me sienta en ese momento cuando me esté platicando voy a darle una respuesta. Yo creo que lo importante es estar en el mismo canal, que yo entienda lo que él me quiera decir y que él me entienda lo que yo le quiero decir, porque si no la interpretación es diferente (D2, p. 6).*

Los participantes en el grupo fueron más allá de sólo darse cuenta. Algunos lograron relacionarlo con áreas de mejora, como ya se ha comentado, otras evidencias son las que se muestran a continuación:

Nena logró identificar un área de oportunidad, ya que al atender su cuerpo se dio cuenta que se sentía frustrada. Al ser consciente de que no le da prioridad a estar con la familia, con su esposo e hijos, ya que siempre está primero el trabajo, los clientes y lo que ella quiere siempre lo deja en último término. Así lo manifestó: *“le das importancia a todo menos a lo que tú quieres hacer, tienes que esperar hasta que cumplas con todo te das la oportunidad, te dejas en segundo término” (D1, p.14).* Esta es una evidencia clara de la conciencia incompleta de la que habla Miller, Numbally y Wackman (1979), ya que ella está llevando una comunicación inadecuada entre lo que siente, piensa y realiza.

Sonia, al realizar una actividad se da cuenta que tiene como área de oportunidad darse un tiempo para descansar, a pesar de que su mamá le enseñó a realizar todo con perfección y ha no descansar. Ahora ella es consciente de que debe aprender a hacerlo: *“Ahora tengo que quitarme lo que tengo tatuado, por ejemplo, el descansar el sábado, al estar en cama [...]muero por pararme e ir a hacer cosas menos descansar” (D3, p. 17).*

Ana tiene sentimientos encontrados hacia sus subordinados, ya que la mayoría son millenials y le cuesta trabajo comprenderlos *“de repente sí es difícil por su irreverencia, los tienes que convencer, te cuestionan todo, no quieren echarle ganas, quieren todo rápido” (D3, p. 10).* Por otra parte *“me encantan porque son impetuosos” (D3, p. 10);* Sin embargo, después de describirlos se da cuenta de que tal vez lo que desea es que sean como ella *“a lo mejor quiero*

*que sean como yo, como era yo, y pues no” (D3, p. 10). Ella cree que puede trabajar con ellos no desde su necesidad, sino a través de tener más: “empatía, externándoles su valía, respetándolos, aceptándoles e impulsándolos” (D3, p. 10).*

Lalo, por su parte, identifica dentro de sus relaciones interpersonales laborales que tiene que tener una mayor comunicación con los chicos del área de cajas, ya que en la actualidad son con los que menos se relaciona y son ellos los que tienen menos compromiso laboral: *“es la gente con la que más batallo porque a lo mejor no hay tanta comunicación con ellos” (D5, p.14).* Él imagina que si tiene una mejor comunicación con ellos y se interesa en saber qué les pasa, puede generar un mayor compromiso moral: *“Es que el estar cerca de la gente, como decía Ana, sienten más el compromiso hacia contigo, ven que tu estas cerca y los apoyas y ellos sienten el compromiso moral” (D5, p. 14).*

Rogelio identifica que su equipo de trabajo es muy pasivo y siempre rutinario. Al hablar de su equipo reconoce que en ocasiones él también se sumerge en ese mismo ciclo que no le agrada *“Las cosas que le desagradan es la pasividad y la rutina que llegan a desarrollar todos, incluso a veces lo siente hasta de él mismo” (D5, p. 17).* Después de externarlo se da cuenta de que el resultado no siempre depende de su equipo sino de las cosas distintas que él pueda implementar para que todos se muevan y den un mejor resultado. Es por ello que cree que motivándolos puede hacerlos reaccionar *“la motivación la ve como buen argumento para que ellos respondan y pues hacer cosas distintas para quitar esa rutina” (D5, p. 17).*

Nena también identifica que en ocasiones no es la más amable para pedirles algo a sus colaboradores y que puede mejorar en ello, además de reconocerles cuando hagan las cosas bien: *“tengo que tener más tacto en decirle a mis compañeros las cosas con las que no estoy de acuerdo, así como reconocerles sus logros de manera pública” (D5, p. 22).*

Memo identifica que hay una persona de su equipo con la que tiene dificultad para trabajar, sin embargo; *“señala que va a encontrar el lado bueno [...]él cree que lo que se tiene que buscar es ir enfocados a un mismo lado con cordialidad, disciplina para poder lograr lo que plantearon y lo que se comprometieron” (D5, p. 21).*

Miller, Numbally y Wackman (1979), señalan que para hablar verdaderamente de autoconciencia las personas deben de hablar por sí mismas, ya que con ello incrementan su autonomía y, al mismo tiempo, toman la responsabilidad de lo que dicen. En la segunda sesión Rogelio logró identificar que no siempre se hace responsable de lo que él hace o dice, pues constantemente habla en plural y no de lo que es él:

En mi caso hablo muy poco en primera persona [...] con este ejercicio me di cuenta de esto que siempre estoy hablando en tercera persona [...] y ya cuando tú te metes al proceso me pongo a pensar que es muy poco en mí mismo porque siempre estoy hablando en tercera persona u otra cosa y no en mí, en mis errores, en mis virtudes, en mis defectos (D2, p. 20).

Los gerentes lograron identificar algunas áreas de oportunidad, con las cuales pueden seguir trabajando para mejorar sus relaciones interpersonales como: atender a su persona, haciendo un alto para identificar cómo se encuentran sus sensaciones y emociones, buscando congruencia entre lo que desean y hacen. También identificaron que pueden romper con patrones aprendidos como “no está permitido descansar”. Ya no buscarán que las personas a su alrededor se comporten como ellos quieren, pues identificaron que cada uno es una persona irreplicable con una historia de vida que los hace actuar de manera particular. Por otra parte, señalaron que deben de darle la oportunidad a las personas que se encuentra frente a ellos de expresarse y tratar de ser más empáticos ante esa comunicación y no juzgarlos de acuerdo a sus ideas preconcebidas. Alguien más identificó que necesitaba tener conversaciones más profundas con su equipo de trabajo para conocerlos más y crear vínculos sólidos y respuestas más comprometidas por parte de sus colaboradores. También hubo quien se dio cuenta de que tiene que hacer cambios en su gestión para que sus subordinados realicen cosas distintas obtengas resultados más favorecedores. El hablarles de forma amable y reconocer los logros es algo que implementará una gerente para motivar a su equipo de trabajo y por último es importante reconocer que hubo quien logro hablar en primera persona, haciéndose con ello responsable de lo que decía y así pudo crear una verdadera autoconciencia.

Esto fue el inicio de un proceso, que no necesariamente garantiza que los cambios se consoliden, sin embargo, se logró el inicio de un proceso de cambio. Si se diera seguimiento, sería posible consolidar algunos de los cambios que manifestaron.

## 5.2 Habilidades de la facilitadora

En este segundo apartado se analizará el desempeño de la facilitadora, las habilidades de escucha y actitudes puestas en práctica, así como los errores, limitaciones y su experiencia vivida en la conducción del grupo, desde la perspectiva del desarrollo humano y específicamente del enfoque centrado en el cliente.

### Habilidades de escucha y actitudes desarrolladas

En este espacio se observan las habilidades de facilitación mostradas por parte de la conductora del grupo. Gran parte de ellas se encuentran en su escucha tanto la verbal como la no verbal y sobre todo en las respuestas que brinda como el reflejo, la paráfrasis, síntesis y clarificación para atender al grupo.

Egan (1981), afirma que la primera destreza que el orientador debe de mostrar es la de atender al cliente tanto física como psicológicamente, esto es: *“escuchar palabras, oraciones e ideas, conducta no verbal, situaciones interpersonales”* (p. 59).

La facilitadora muestra habilidad para observar y atender tanto posturas verbales como no verbales según lo dicho por Egan (1981). Barceló (2003) por su parte también marca estas posturas como parte fundamental de la escucha, ya que el facilitador debe atender el interior de las personas del grupo, de cada persona, y permitirse a sí mismo el quedar absorto en la contemplación de esa escucha. Evidencia de ello se da cuando la facilitadora escucha a Nena y observa una incongruencia entre lo que está diciendo y expresando:

Procuró hacer algunos ejercicios de respiración [...] es algo que yo hago casi todos los días en la mañana y me da mucha alegría y pues el dar gracias a Dios, por todo, por la vida, porque tengo a mi familia completa, tengo todo (su cara dice algo distinto a lo que está expresando, pareciera que quiere llorar) (B3, p. 9).

La facilitadora sigue escuchando a Nena con atención para entender por qué quiere llorar y logra comprenderlo al finalizar su relato.

Un espacio en donde la facilitadora hizo alusión a las posturas verbales y no verbales fue cuando utilizó el reflejo como respuesta de escucha, lo que significa según Cormier y Cormier (1994) es la repetición del mensaje desde la parte afectiva, ayudando al cliente a sentirse comprendido, a expresar más sentimientos, a manejarlos y a discriminarlos unos de otros.

Rogelio afirmó sentir más responsabilidad hacia su mamá y hermanas después de la muerte de su papá, él narra lo siguiente:

Como que de repente es más responsabilidad a parte de mi familia, digo como familia de mi papá. La facilitadora señala: te escucho y todavía veo que aquí hay algo (señala la garganta) y él responde sí, es que ya casi va a ser el aniversario de mi papá (se llenan sus ojos de lágrimas, se quiebra su voz, se toca la garganta y mueve sus pies y guarda silencio) (B4, p. 15).

En el momento en que el facilitador hace alusión a que escucha la voz entrecortada de Rogelio y se lo hace ver, él puede reconocer y expresar lo que está sintiendo.

Otra forma de escuchar es desde la postura corporal, al hacer una leve inclinación hacia la persona que habla, observarla a los ojos, afirmar con la cabeza en señal de que comprende el relato, entre otras, como señala Egan, (1981) "El orientador, por su misma postura, debe dejar que el cliente sepa que está "con" él, durante el tiempo que están juntos, él está completamente disponible para él. Esto es atención física" (p.32). Evidencia de esta forma de escuchar es cuando la facilitadora centra su atención y se inclina hacia Lalo cuando él está diciendo lo siguiente:

Yo a mis hijos a cada rato les digo que los amo, que los amo, que los amo y mi papá nunca en la vida me ha dicho eso, pues, y para mí fue algo, que siento que me hacía falta, y yo sé que lo siente, pues, pero no le es fácil expresarlo y una vez de hecho platicábamos y me decía, hijo de verdad a mí me cuesta mucho trabajo expresar muchas cosas. (mientras lo escuchaba recordaba que en la primera sesión decía que le costaba trabajo hablar de sí mismo y aquí ya lo estaba haciendo (D4, p. 15).

O cuando describe lo que ella hace al escuchar a Cesar "*hago un sonido como mj, mj, asentando a lo que está diciendo.*" (B1, p. 5) y en otro momento "*Observo a Lalo y pongo mi atención a lo que expresa*" (B2 p. 5).

Este tipo de escucha la facilitadora la pone en evidencia en las bitácoras, ya que expresamente ahí hay un espacio para describir los hechos no verbales que se observaron en las sesiones.

La facilitadora también logró identificar a través de la escucha momentos en que los participantes hablaban en plural de manera que realizó algunas intervenciones para que se hicieran responsables de lo que ellos decían o experimentaban, por ejemplo, lo que sucede con Memo:

M- Es uno de los ejercicios más fuerte que puede haber, muy fuerte estar observando a la otra persona, es difícil aguantar o que alguien te aguante la mirada.

F- Haber, vamos a hablar en primera persona

M- a ok, para mí es un ejercicio muy fuerte, siempre lo ha sido, me sirve porque sin hablar puedo sentir que perciben a mí, cómo me ven, si yo inspiro confianza o no. Si

en verdad la otra persona que está a lado mío se siente grata o a gusto de que yo este frente a ella (D2, p. 13).

En la siguiente evidencia la facilitadora hace una pregunta en base al relato de Sonia:

S- Retomando lo que dice Cesar, eso de la distancia entre más cerca estas más difícil, pero más alejado es más fácil.

F- ¿Para ti, es más difícil dependiendo de la distancia?

S- Sí, asienta con la cabeza que sí (B4 p. 9)

Al finalizar el taller algunos gerentes expresaron haber aprendido a hablar en primera persona, derivado de este tipo de preguntas que invitaban al otro a ser responsable de lo que decía.

A continuación, se pondrá como evidencia las respuestas de escucha mostradas dentro de la facilitación grupal la primera es la paráfrasis definida por Cormier y Cormier (1994) como la repetición de las palabras y pensamiento principales del cliente. Se utiliza para: animar al cliente a profundizar algún tema o clarifique la idea.

F- dices que te sentías identificado con tú mamá.

L- sí, era más cariñoso con mi mamá, exactamente ya que mi mamá era muy cariñosa y yo así era me sentía muy apegado a ella, pero últimamente me he dado cuenta que no, que más bien soy como mi papá, más apegado a él (B4, p.6).

En este ejemplo, la facilitadora identifica que Lalo desea profundizar más en el tema y señala: *“dices que eras afín, porque eras también más cariñoso, eras cariñoso con tu mamá”* (B4, p. 6) y esto es lo que Lalo puede identificar: *“sí, era más cariñoso con mi mamá, exactamente, pero tal vez era porque ella era así conmigo y tal vez yo tampoco nunca fui tampoco, más bien ella era la que era y me hacía que fuera a fuerzas”* (B4, p. 6).

Después de ello la facilitadora repite el mensaje desde la parte afectiva utilizando nuevamente el reflejo para expresarle a Lalo que lo ha comprendido: *“Te dejabas querer”* (B4, p.6) y Lalo responde: *“exactamente, me dejaba querer y con mi papá no, siempre fue más frío. Sí yo reconozco que sí soy más frío pues, a lo mejor en realidad me dejaba querer para no hacerla sentir mal”*. (B4, p.6).

En estas ejemplificaciones se puede observar que la facilitadora utiliza la paráfrasis para que Lalo profundice o clarifique sus ideas y el reflejo para que él se sienta comprendido y animado

a expresar más sus sentimientos, de manera que identifica que creía que era cariñoso con su mamá cuando era niño, sin embargo, identifica que lo hacía para no hacerla sentir mal, pero en realidad ha sido frío en sus relaciones interpersonales como su papá.

La segunda respuesta de escucha que pone en práctica la facilitadora es la síntesis que implica la repetición de datos tanto cognitivos como afectivos, con el propósito de unir múltiples elementos que surgen en los mensajes del cliente (Cormier y Cormier, 1994).

Siguiendo el discurso de Lalo, la facilitadora retoma lo que había dicho en otra sesión y hace una síntesis con lo que está diciendo el día de hoy: *“decías eso me cuesta trabajo, y no me gusta y me incomoda que me pregunten”* (B4, p. 9) y en ese momento reconoce que sí se parece a su papá, ya que también le cuesta trabajo expresarse, pero puede reconocer que también hace cosas diferentes para acercarse a sus hijos, por ello la facilitadora dice: *“aquí estas diciendo que hay algunas cosas que has modificado”* (B4, p. 9) a lo que responde: *“soy más cariñoso, nada más con mis hijos [...] pero con la demás gente no importa porque es trabajo, pero, con mis hijos, ¡ya no!, sí soy más expresivo y muy cariñoso”* (B4, p. 9).

En este espacio la facilitadora hace hincapié en que Lalo señalaba que le cuesta trabajo expresar cuestiones personales, sin embargo, en ese momento reconoció parecerse a su papá al no saber expresar lo que siente, ya que le dificulta hablar de él, lo único que lo diferencia es que sí puede expresar su amor únicamente a sus hijos.

La tercera respuesta de escucha que utilizó la mediadora es la clarificación que consiste en comprobar que el mensaje que ella escuchaba coincidiera con lo que el cliente quisiera expresar (Cormier y Cormier, 1994). A continuación, Ana expresa lo que es trabajar con su equipo de trabajo quienes son en su mayoría jóvenes:

Ellos tienen otra ideología, otros valores, quieren las cosas rápidas, más fáciles, pero de repente me encantan porque son impetuosos, les tienes que frenarlos [...] de repente sí te dan ganas de ahorcarlos.

F- ¿de repente qué? (no alcanza a escuchar lo último que dijo Ana).

A- me dan ganas de ahorcarlos, pero también los amo.

Ana entiendo que sientes ambivalencia por un lado los amas y por el otro los quiero ahorcar,

A- sí, aprendo también mucho de ellos, de esa nueva forma de vida, de esta nueva cultura... (D5 p.10).

En ese momento al aclarar lo que expresaba Ana a la facilitadora le quedo claro que ella tiene sentimientos encontrados y veía tanto las cualidades como las áreas de oportunidad en los chicos que forman su equipo de trabajo y también identificó la parte personal de Ana que choca con esos jóvenes.

La facilitadora es consciente de que también se pusieron en práctica las actitudes que señala Rogers como es la empatía, la aceptación positiva incondicional y la congruencia evidencia de ello se encuentra tanto en los resultados que muestran los participantes como en los que reporta la facilitadora, principalmente al haber logrado un clima de seguridad emocional y una amplia escucha como se ha mostrado en este apartado.

La empatía señala Barceló (20013), comienza cuando el facilitador sabe escuchar y un paso previo a ello consiste en centrarse en el otro y callar, así como *“suspender cualquier tentativa de juicio sobre el contenido de la expresión del otro. Se trata de acoger todo lo que dice el otro sin ningún resquicio de evaluación y permanecer comprensivamente junto a la experiencia del otro”* (p. 135). Evidencia de esa escucha es lo que se ha mostrado la facilitadora al responder con una paráfrasis, síntesis y clarificación como se ha ejemplificado anteriormente.

La aceptación positiva se observa cuando la facilitadora confía en la capacidad del otro para desarrollarse y crecer, para decidir libremente y hacerse responsable de sus propias decisiones. Evidencia de ello se muestra al hacer que los gerentes se responsabilizaran de sí mismos y lograran hablar en primera persona como ya fue comentado anteriormente. Barceló señala que la aceptación positiva incondicional también se logra cuando *“Las personas que perciben esta presencia del facilitador experimentan, de manera gradual, un clima permisivo que incita al desenmascaramiento de barreras psicológicas y favorece la autoaceptación y la autoestima”* (Barceló, 2013, p.136). Un ejemplo de ello es cuando Lalo logra hablar de sí mismo en la sesión número cuatro a pesar de que en la primera expresó que no le gustaba hacerlo, como se mostró en páginas anteriores.

O cuando la facilitadora les comparte su vivencia a los participantes, al hablarles de que a ella no le permitían llorar, *“si por algo me pegaban acto seguido me decían y cállate, no llores, me recuerdo con el sollozo, con la emoción atorada, sin poder respirar porque no podía expresarlo y aprendes a quedarte callada”* (D3, p. 15), esta acción de eliminar una barrera por parte de ella permitió que los gerentes también se quitaran algunas máscaras y compartieran cómo habían sido tratados de niños y ahora veían replicadas algunas acciones en sus relaciones interpersonales.

Por último, la congruencia, autenticidad o coherencia es definida por Barceló (2013) como *“una disposición interna a estar abiertos a la experiencia, percatarnos y comunicarla. Significa que el nivel de la experiencia, el de la conciencia y el de la comunicación son congruentes, formando una unidad”* (p. 38) Evidencia de ello se muestra cuando la facilitadora señala lo que siente al escuchar el relato de Nena (la muerte de la hija de su amigo), mismo que expresa de manera verbal en la sesión y deja evidencia de ello en su bitácora:

Hizo que se me pusiera la piel chinita, sentí escalofríos y me implique en el relato, hice una pregunta de curiosidad, ya que vincule el relato con una vivencia de la prima de mi esposo, pues los hechos fueron exactamente los mismos y en ese momento vino a mi mente que se trataba de la misma persona (era una muerte que me había ya causado gran asombro y mucha pena, aunque yo no conociera a la chica de manera directa) (B3 p.15).

Al momento de dar a conocer la facilitadora su experiencia en la sesión logra mostrar su autenticidad, ya que logró ser consciente de lo que le estaba pasando y no dudo en expresarlo a los demás.

#### Dificultades y errores de la facilitación

A continuación, se muestran algunas dificultades que se presentaron a lo largo del taller. De los 10 participantes inscritos solo acudieron de forma completa a la primera sesión, después de ello fueron variadas las sesiones, en otra ocasión acudieron 9 personas, a 2 sesiones se presentaron 7 gerentes, logrando participar únicamente 3 individuos a las 6 sesiones completas. La resolución fue trabajar con la cantidad de participantes que se presentaron. La puntualidad también fue un obstáculo ya que se trasladaban de diferentes sucursales de la zona metropolitana de Guadalajara y no todos lograron llegar a tiempo, sin embargo, se amplió el margen de tolerancia para permitir que la mayoría estuviera desde el inicio de la sesión.

En la tercera sesión se tuvo que cambiar de ubicación, sin embargo, no obstaculizó que los gerentes sí se presentaran y pudieran trabajar en una de las sucursales a la que pertenecía uno de ellos.

Por otra parte, la facilitadora era consciente que al inicio del taller le causaban ansiedad los silencios, por lo que en varias ocasiones ella realizó más intervenciones de las que le hubiera

gustado hacer. También logró situar que le costaba trabajo dar acuses de recibido para que se sintieran mejor atendidos, pues solo agradecía y pasaba con la siguiente persona.

Un error que asume la facilitadora fue no haber verificado lo que los participantes entendieran cómo realizar la tarea de la rueda de la conciencia, ya que la finalidad era que la pusieran en práctica sobre un acontecimiento personal y algunos hicieron el ejercicio que vivieron en la segunda sesión (el mirarse a los ojos sin hablar) a una amiga, compañera de trabajo o a que lo vivieran dos compañeros y ellos llenaran el recuadro de la rueda de la conciencia, al escucharlo le llamo la atención a la facilitadora, pero no les corrigió el error. Además de ello a los participantes se les complicaba poner por escrito algún ejemplo vivido en el formato de la rueda de la conciencia, cuando se les pidió explicaran lo que habían hecho en casa, no todos llevaron la información, sin embargo, dos de ellos lo resolvieron platicando sobre situaciones en las que habían presentado minutos antes de la sesión y eso fue lo que compartieron al resto del grupo.

La facilitadora hace hincapié en que no todos los gerentes lograron comprometerse, pues de las dos lecturas que pidió que leyeran de tarea no fueron realizadas por todos, sin embargo, quienes sí lo hicieron enriquecieron la participación y motivaban a los otros a leerlas por haberlas considerado significativas.

Es importante señalar que en algunas ocasiones la facilitadora no fue consciente de situaciones que se presentaban en el grupo, sin embargo, las pudo observar cuando realizaba las transcripciones de las sesiones.

Se dio cuenta de que se sentaba Israel a su lado y no siempre podía observarlo dejaba de lado su expresión corporal y en varias ocasiones vio su celular: *“Me doy cuenta de que Israel estaba fuera del círculo y que se distrajo constantemente y no lo puede observar porque estaba fuera de mi vista periférica”* (B1, p. 13).

Otros momentos que pudo reforzar la facilitadora en los videos grabados fueron las emociones o sentimientos que experimento y plasmo en las bitácoras del facilitador mismas que se observarán en el siguiente apartado.

Por otra parte, considera que fue un gran reto el facilitar un grupo, ya que sintió una gran responsabilidad por un lado lograr su objetivo personal y por el otro cumplir las expectativas para que mejorarán las relaciones interpersonales a través del autoconocimiento.

### La experiencia vivida por la facilitadora

Para finalizar, la facilitadora muestra algunos sentimientos y emociones que vivió durante la planeación y ejecución del taller: ella señala que se encontraba muy nerviosa e insegura antes de poner en práctica el taller, incluso postergó lo más que pudo enviar la invitación a sus compañeros de trabajo, sin embargo, esta sensación se modificó al experimentar alegría y satisfacción por la aceptación de los gerentes al querer participar, ya que de 34 candidatos que se encontraban en la zona metropolitana de Guadalajara les intereso a 13 en un lapso de unas horas. El facilitador pensaba trabajar con 10 personas, pero acepto 12 previendo que algunas de ellas desertaran, dando como resultado sí haber trabajado con 10 participantes como máximo en cada una de las sesiones.

Las experiencias vividas fueron muy variadas. Sentirse nerviosa e incluso algo insegura antes de que iniciara las sesiones fue algo que sintió en casi todas las sesiones, una vez que daba inicio, se relajaba y fluía conforme al grupo. Las razones fueron por diferentes circunstancias, en la primera sesión fue porque nunca había facilitado ella sola a un grupo de personas y mucho menos a sus compañeros de trabajo, ella externa: *“Me sentí nerviosa hasta antes de que llegaran los participantes [...] después de un rato se regularizo el clima (del ambiente) y también disminuyo mi ansiedad”* (B1, p. 2); En la segunda sesión fue porque primero hablarían de la rueda de la conciencia y *“temía que me preguntarán algo y no tener una respuesta correcta o clara para dárselas”* (B2, p. 2). En la tercera reunión cambiaron el lugar donde se llevó a cabo la sesión por lo que anota: *“me sentí inquieta al inicio de la sesión ya que tuve que cambiar la ubicación [...] la duda es si todos verían el correo”* (B3, p. 3); En la quinta sesión la ansiedad estaba en la facilitadora porque llevo 30 minutos tarde a la reunión: *“entre acelerada porque me retrase en la llegada a la sesión, me detuve antes de llegar con el director regional”* (B5, p. 3).

La facilitadora experimento también sentirse afligida en distintos momentos uno de ellos fue cuando algunos participantes avisaron que no podrían asistir: *“El día de hoy estaba un poco acongojada porque varios avisaron que no podrían venir [...] por lo que solo tendría 7 participantes”* (B4, p. 4).

En esa misma sesión señala que sintió tristeza y escalofríos cuando Nena relato que a uno de sus amigos le mataron a su hija, pues ella lo relaciono con una historia que le había contado un familiar:

Esto hizo que se me pusiera la piel chinita, sentí escalofríos y me implique en el relato, ya que vinculé la historia con una vivencia de la prima de mi esposo, pues los hechos

fueron exactamente los mismos y en ese momento vino a mi mente que se trataba de la misma persona (era una muerte que me había ya causado gran asombro y mucha pena, aunque yo no conociera a la chica de manera directa) (B3, p. 15).

Por otra parte, externa haber sentido angustia en un par de ocasiones cuando Cesar hacia énfasis en que no sabía cómo procesar tanta información que le estaba proporcionando: *“Sentí un poco de angustia cuando Cesar vuelve a tocar el tema de que no sabe cómo procesar tanta información, la angustia la siento porque no estoy segura en responder lo que él necesita”* (B4, p. 4).

La facilitadora señala que también experimentó alegría y satisfacción en diferentes sesiones, al inicio fue por la puntualidad y la aceptación de los integrantes al taller, pero sobre todo por escuchar sus expectativas que tenían al cursar algo tan fuera de lo común en una institución financiera:

Me agrado ver la disposición con la que asistieron, la puntualidad de la mayoría y me puso más feliz el motivo por el cual habían aceptado trabajar en el taller, como fue, mejorar sus relaciones interpersonales, conocerse más, aprender del resto de los compañeros y buscar esa cercanía con sus compañeros, identificar si el concepto que se tiene de manera personal coincide con lo que el otro observa de él (B1, p. 2)

Una de las satisfacciones que reconoce la facilitadora fue ver la participación de los gerentes *“hoy me sentí más satisfecha al término de la sesión ya que vi más participación de todos los integrantes”* (B5, p.3) así como, cuando los participantes se atrevieron a expresar sus emociones, sentimientos y vivencias del día: *“Al terminó del día me sentí satisfecha porque vi al grupo que fluyo con más naturalidad y lograron contactar con sus emociones”* (B3, p. 3); otros ejemplos que causaron alegría fueron cuando daban ejemplos de hacer altos en su vida, el no juzgar, el ver al otro desde otra perspectiva y no únicamente desde su punto de vista, al escuchar que hablaban en primera persona, la evidencia de ello se encuentra en el apartado donde están las acciones que llevaron a cabo los gerentes una vez que identificaron algunas áreas de oportunidad.

Otra complacencia que sintió fue cuando en una de las sesiones los gerentes reconocieron que les había gustado la lectura que les había proporcionado *“lo que me causo más alegría fue ver que la lectura que les compartí les agrado y se detuvieron algunos en reflexionar sobre ella y no nada más leerla para cumplir en el taller”* (B4, p.4). Por último, expresa agrado al término del taller *“el día de hoy sentí más satisfecha, más segura y desde un inicio preparada*

*para realizar el cierre”* (B6, p.4). Por último, señala que le hubiera gustado trabajar un poco más con los gerentes para reafirmar más la experiencia que ellos vivieron.

Estas emociones, sensaciones y sentimientos son los que la facilitadora dejó como evidencia en sus bitácoras, al igual que las habilidades de escucha y las actitudes de empatía, aceptación positiva incondicional y congruencia mostradas durante su intervención, sin dejar de lado que también identifico dificultades y errores en el proceso, mismos que expreso en su clase de supervisión en donde le apoyaron para que mejorara sus intervenciones.

## 6. Conclusiones

Con base a los anteriores apartados, se puede decir que, desde la primera sesión los gerentes trabajaron en un clima de seguridad que les permitió iniciar un proceso de conocimiento personal, dándose cuenta de algunas áreas de oportunidad en las que pueden trabajar para mejorar sus relaciones interpersonales.

A pesar de que fueron solo tres gerentes a las seis sesiones y el resto estuvo de manera intermitente, la facilitadora reconoce haber visto avances en la mayoría de los participantes. Los Gerentes pudieron reconocer las expectativas que tenían del taller y posteriormente aceptaron haberlas cumplido, pues lograron trabajar de manera personal, con ayuda del grupo. La experiencia les permitió contemplar cuestiones que no habían considerado y poner en práctica lo aprendido, llevándolo a sus relaciones interpersonales, ya sea en casa o en su vida laboral.

La facilitadora puede afirmar que está muy satisfecha de su participación en dicho taller, pues pudo realizar su intervención desde el campo del desarrollo humano y el enfoque centrado en la persona de Rogers, pues es la maestría que estudió y la que le permitió conocer herramientas teóricas y prácticas, de las cuales señala como principales las siguientes: se enfocó en aprender un modelo que le permitió atender al otro tanto de manera física como psicológicamente, brindándole así un espacio de estar “con” él (Egan 1981), le dieron a conocer lo que es la escuchar y sus respuestas (síntesis, paráfrasis, clarificación y reflejo) para poder transmitir empatía e interés por el otro (Cormier y Cormier, 1994), mismas que se pusieron en práctica en las entrevistas realizadas en la materia de habilidades para la relación facilitadora, en la facilitación grupal y en las materias de elaboración de la implicación personal I, II, y III.

Por otra parte, las actitudes Rogerianas (empatía, aceptación positiva incondicional y congruencia) vistas en Egan (1981), se han puesto en práctica durante toda la maestría en específico en las tres materias de elaboración de la implicación personal, pues se ahí se ha trabajado de manera grupal y han sido indispensables para que la facilitadora y sus compañeros hayan vivido un ambiente seguro que les ha permitido experimentar esa tendencia actualizante. Derivado de las experiencias vividas en las materias de implicación personal es que nació en ella la necesidad de crear el taller para los gerentes, en donde deseaba replicar lo que ella había vivido y con ello lograr el objetivo planteado anteriormente.

La facilitadora realizó su intervención desde las habilidades mencionadas, además de crear un clima seguro, reconoce que el estar atenta y expresar lo que a ella le sucedía de manera personal en las sesiones, el evitar hacer juicios y el revelar a los participantes acciones o situaciones que ellos no habían reconocido, permitió a los gerentes estar en confianza, sentirse escuchados y descubrir aspectos de los que anteriormente no se daban cuenta.

Ella reconoce que la materia de supervisión fue otro recurso que le brindó apoyo, ya que no cree que se pueda dar la facilitación sin la supervisión, pues se necesita de un experto que guíe y lleve de la mano a los estudiantes que hacen sus primeras intervenciones. Sin embargo, considera que se requiere de un acompañamiento más cercano del que se le brindó, pues si bien los objetivos fueron cumplidos, sí le hubiera gustado que el grupo de supervisión fuera más reducido para abarcar una mayor cantidad de sesiones revisadas tanto en la planeación como en la ejecución, o en su defecto haber trabajado con un cofacilitador para que entre los dos pudieran retroalimentar sus procesos como se había hecho en la clase habilidades para la relación grupal. La facilitadora atribuye sus miedos e inseguridades a la poca práctica que tenía en el manejo de grupos, pero considera que si se toman en cuenta el conjunto estos factores señalados pueden robustecer a los estudiantes en estas primeras prácticas.

Ella también identifica otras áreas de oportunidad dentro de las que destaca: su preocupación por los tiempos, inicialmente por no cubrirlos y posteriormente porque las participaciones de los integrantes eran muy extensas. Por otra parte, al inicio su participación era extensa, dedicando más tiempo a ello que a dar respuestas empáticas o en un momento de angustia guardo silencio cuando al participante se le llenaron los ojos de lágrimas, no sabiendo cómo abordar la situación y dejando que alguien más interviniera para desviar ese momento de tensión, ella reconoce que le hizo falta dar mejores acuses de recibo que les permitiera a los gerentes sentirse mejor atendidos. Además, se dio cuenta que en ocasiones le faltó precisar las indicaciones que dio para que realizaran las tareas, pues hubo diferencias en las ejecuciones de las actividades. Por otra parte, piensa que debió de haber sido más reiterativa en las reglas que pusieron al inicio del taller, ya que hubo faltas al mismo como: llegadas tarde, no hacían la tarea por escrito o no todos leyeron las lecturas, en dos ocasiones timbraron los teléfonos, entre otras. Por último, reconoce que lo que nunca debe de perder de vista un facilitador es el objetivo general y los específicos; ya que de ello depende el éxito o fracaso de las sesiones, ella lo vio reflejado en su quinta sesión pues les pidió a los gerentes que ubicaran áreas de oportunidad de su equipo de trabajo y cómo podrían mejorarlas, cambiando con ello el centro de atención de ellos hacia sus subordinados, sin embargo, al

hablar de las acciones que llevarían a cabo, señalaron que podrían contribuir a mejorar sus relaciones interpersonales al atender ellos primero sus propias carencias y posteriormente atender a sus subordinados.

Por otra parte, ve cierta limitante en el número de sesiones, pues con una mayor cantidad, los participantes pudieron haber ahondado más en su conocimiento personal. No obstante, ellos reconocen haberse hecho conscientes de la importancia de vivir en el presente pues aceptaron que con ello disminuía su estrés o angustia porque dejaban de repasar lo que pasó o lo que les pudiera ocurrir al verse envueltos en sus pensamientos futuros. Reconocieron en sus historias de vida los patrones de conducta aprendidos, que ahora reproducen en sus relaciones interpersonales, por ejemplo: la exigencia que piden a los otros desde su búsqueda de ser perfectos; el no darse y darles permiso para descansar o no saber poner límites dentro de una conversación, estas muestras les permitieron darse cuenta de que cada persona tiene una historia personal y que deben de ser tratados desde su individualidad. En consecuencia, los gerentes señalan que el estar atentos a lo que les sucede les permite ser más sensibles a las necesidades de los que les rodean, pudiendo con ello incrementar su empatía, hacer relaciones más sólidas y dar respuestas más asertivas o motivantes a sus colaboradores y con ello mejorar las relaciones interpersonales.

Después de considerar los escenarios anteriores se llega a la conclusión a pesar de haber logrado el objetivo, la facilitadora aún tiene oportunidades de mejora en las que requiere seguir trabajando, como las respuestas de escucha, dejar fluir los silencios, tener en mente siempre los objetivos para no desviarse de los mismos y saber contener esos momentos donde los participantes se sienten vulnerables. Se recomienda seguir buscando oportunidades de propiciar el desarrollo humano ya que esto tendría un impacto positivo para ella y para su formación.

Esta experiencia constituyó sólo una pequeña prueba de lo que puede hacer el desarrollo humano en una organización en donde los gerentes afirmaron estar sorprendidos de que se les convocara a un taller de formación humana, pues están acostumbrados a obtener capacitaciones financieras, de habilidades gerenciales, de liderazgo, de nuevas tendencias de la banca, entre otras, pero nunca los habían invitado a un taller de desarrollo humano, en donde los incitaran a conocer y reconocer lo que piensan y sienten, sin dejar de lado el aprender a hacerse responsables de sus acciones.

Los gerentes externaron verse como amigos y no como compañeros de trabajo pues hicieron un alto en sus vidas, dejando de lado el cumplimiento de metas, los problemas con

subordinados o jefes, se dieron la oportunidad de verse como personas, reconociendo que estaban en un ambiente seguro en donde compartieron vivencias de la infancia hasta su vida actual, dieron a conocer sensaciones y emociones de alegría, tristeza, frustración y se unieron para contener a la persona que lo estaba expresando, logrando con ello una base firme para seguir trabajando cuestiones personales, sin miedo a ser juzgado, pues reconocieron que cada persona en su individualidad tiene mucho para dar y detrás de cada una hay una historia que la hace ser como es. Esto les permitió pensar en los que están a su alrededor y en las acciones que pueden llevar a cabo para mejorar sus relaciones interpersonales.

El implementar espacios en las organizaciones en donde se trabaje desde el desarrollo humano y el enfoque centrado en la persona, puede ser una pequeña semilla que se siembre en nuestra sociedad para propiciar con ello la atención, la escucha, la aceptación y la empatía hacia las personas que están a nuestro alrededor y con ello sanar la sociedad que está cada vez es menos tolerante, enfocada al materialismo, insensible a la violencia, desconectada de las relaciones interpersonales y conectada a un móvil.

Por último, la facilitadora acepta que el trabajo realizado le ha permitido hacer una pequeña síntesis de su maestría, al poder vincular la teoría y la práctica en un taller vivencial en donde algunos líderes se permitieron conocerse, dejando en ellos una nueva forma de atender sus relaciones interpersonales, esto hace que la facilitadora siga apostando en el desarrollo humano, ya que la experiencia le ha permitido ver crecer a otros y a ella como persona y profesional, esto la invita a no dejará de lado el horizonte de posibilidades a trabajar para buscar una mejor sociedad.

## Referencias

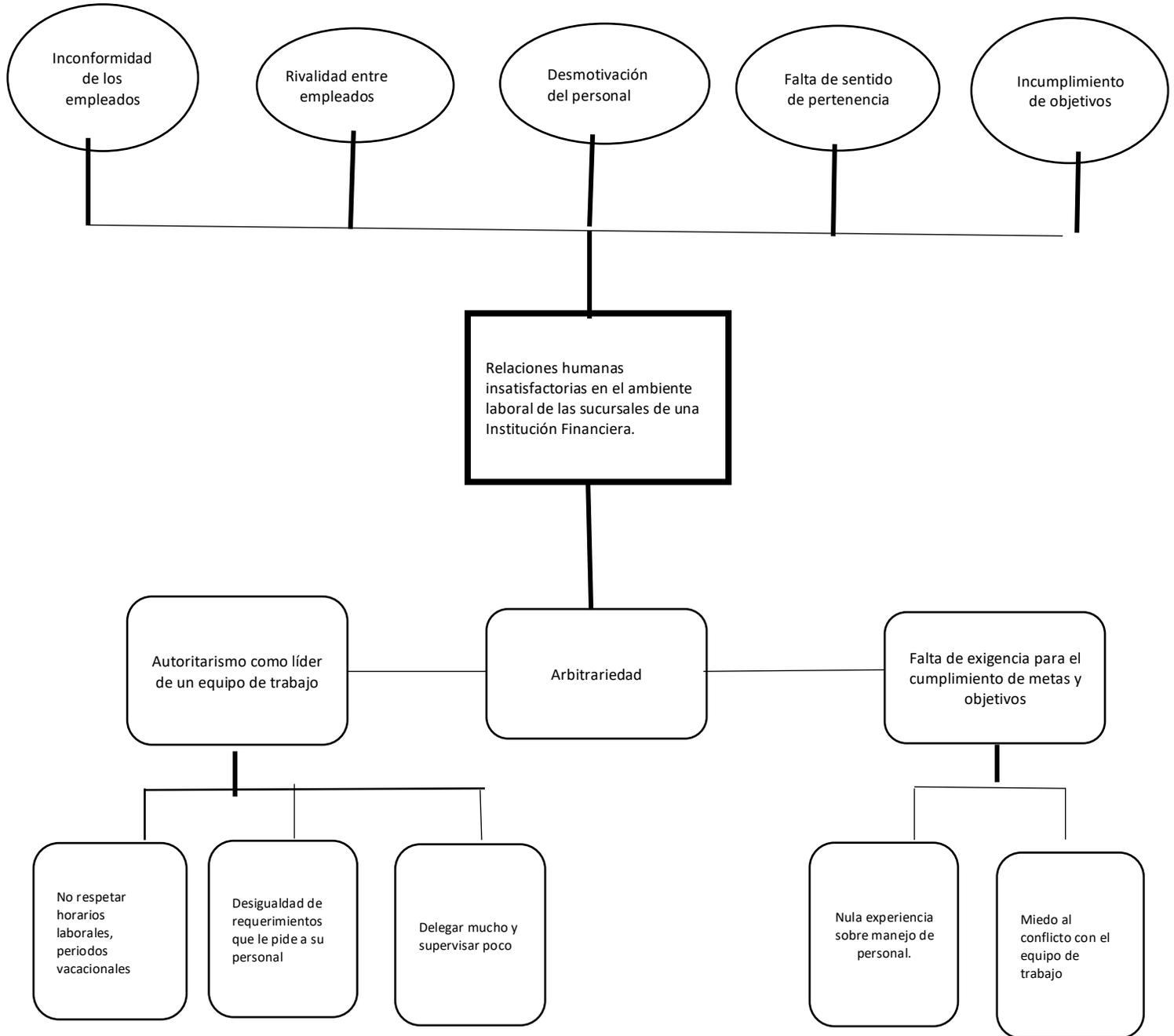
- Adams, S. (2013). *México, el país con mayor insatisfacción laboral en Latam*. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>
- Anzonera, O. (2014). *Maestría personal el camino del liderazgo*. Buenos Aires: Lea.
- Barceló, B. (2003). *Crece en grupo: una aproximación desde el enfoque centrado en la persona*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Castaño, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de Investigación* Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69524955011>
- Cherniss, C. y Goleman, D. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairos.
- Codina, A. (2004) Saber escuchar. Un intangible valioso. *Intangible Capital*. Núm. 3, Barcelona España. 1-27
- Cormier, W. y Cormier, L. (1994). *Estrategias de entrevista para terapeutas*. Desclée de Brouwer. Bilbao (Biblioteca). cap. 5
- Egan, Gerard (1981). *El orientador experto*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Fernández. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* La Recerca (online), ficha 7. Recuperado de: <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha7-cast.pdf>
- García, F. y García, T. (2005). *La problematización*. Toluca: ISCEEM.
- Lafarga, J. (1992). Desarrollo Humano hacia el 2000. *Prometeo*, 0, 4-10. Recuperado de <http://bibliotecaparalapersonaepimeleia.com/greenstone/collect/revista3/import/Revista%20prometeo%2>
- Lafarga J. (2005). Mi comprensión del desarrollo humano. Las Semillas. *Revista Prometeo*, 45, 7-12.
- Lafarga, J. (2010). *Cuadernos de difusión del Instituto Nacional de la Investigación en Desarrollo Humano*. México. D.F.

- Larios, R. y Macías A. (2010) *¿Corazón de piedra... ¿yo?* México: Amate.
- Latorre, A. (2003). *La investigación acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. España: Graó.
- López L. (2004). *El conocimiento del sí mismo como mediador del manejo del estrés laboral: una propuesta desde el enfoque centrado en la persona*. (Tesis Maestría.) Universidad ITESO, México.
- Londoño, P, O. L., Maldonado G, L. F., y Calderón V, L. (2014). *Guía para construir estados del arte*. Recuperado el 21 de julio de 2015, de Colombia:  
[http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-322806\\_recurso\\_1.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-322806_recurso_1.pdf)
- Martínez, M. (2006). Fundamentación epistemológica del enfoque centrado en la persona. *Polis* 5, (15). Recuperado de  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?Cve=30517306009>
- Mercado Salgado, P., & Salgado Mejía, R. (2008). Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas: un enfoque de desarrollo humano organizacional. *Estudios Gerenciales*, 24 15-36. doi:10.1016/S0123-5923(08)70042-1
- McKernan, James. (2001). *Investigación-Acción y Currículo*. Madrid: Ediciones Morata.
- Miller, S., Numbally, E. Wackman, d, (1979) Rueda de la Conciencia. The Annual Handboool for Group Facilitators.
- Nuño, A. (2013). *El desarrollo personal en una empresa: curso taller para propiciar un mayor autoconocimiento de un grupo de trabajadores de la empresa constructora inmobiliaria los patos S. A. de C.V. desde el enfoque centrado en la persona*. Universidad ITESO, México.
- Orozco, J. (2014). *El cuidado de las personas en el servicio de autoridad al estilo de los jesuitas*. Guadalajara. ITESO.

- Quintero, M. (2012). El liderazgo de los directivos bancarios y su relación con la satisfacción laboral de los empleados. Zona metropolitana del estado de Mérida. *Revista Voces: Tecnología y pensamiento*. 6 (108), 15-36. doi: 10.1016/S0123-5923(08)70042-1
- Rodríguez, Lorenzo, Herrera. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, vol. XV, núm. 2, pp. 133-154. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- Rogers, C. (1961). *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires: Paidós. Pp.15-62
- Rogers, C. (1973). *Grupos de encuentro*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Rogers, C. (1987). *El camino del ser*. Argentina: Kairós
- Román, M. (s.f.) *Guía práctica para el Diseño de Proyectos Sociales*. CIDE. Recuperado de: <http://biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>.
- Sánchez (2013). Compromiso laboral y estrés de los empleados de bancos y cajas. *Pecvenia 16/17*. Universidad Extremadura recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ad464760-491a-4450-867e-0a5633c1c485%40sessionmgr4006#>
- Universia México (2013, diciembre 17) El mal clima laboral. Consultado el 03 de abril de 2017 en <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2013/12/17/1070407/mal-clima-laboral-predomina-54-jovenes-mexicanos.html>
- Woods, P. (1989). *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. España: Paidós.
- Yepes López, F. (1992). *El Desarrollo humano y el éxito de las organizaciones*. Cali, Colombia: Instituto FES de Liderazgo.
- Zohn, T. y Moreno, S. (2008) El sanador herido. Mirada. *Revista de Espiritualidad y Desarrollo Humano*. Año 7. No. 26

Anexos

Anexo 1. El árbol de problemas



**Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente  
Departamento de Psicología, Educación y Salud**

**Comité de Ética**

**Forma de consentimiento informado**

**Título: Autoconocimiento Personal de los Gerentes de Sucursal de una Institución**

**Financiera en la búsqueda de mejorar sus relaciones interpersonales.**

**Alumno y programa: Lic. Rosa Erika Casillas Gallardo. Maestría en Desarrollo Humano**

**Nombre del asesor: Dra. Martha Leticia Carretero Jiménez.**

**Propósito**

Este trabajo tiene como propósito el conocimiento personal de los Gerentes de Sucursal de una institución financiera dentro de un clima de aceptación y respeto, donde se permitan reconocerse y mejorar sus relaciones interpersonales.

Se solicitan Gerentes de Sucursal que manejen equipos de trabajo entre 5 a 9 personas, con una antigüedad mínima de 6 meses dentro de la institución, ya que se estima que pueden tener mayor permanencia por tener ya un contrato indeterminado.

**Riesgos**

Ningún riesgo es esperado para los participantes.

**Beneficios**

Ningún beneficio es esperado para los participantes.

El beneficio primario de investigación será obtener información que permita la mejor comprensión de los modos de intervención en desarrollo humano para una mejor atención.

**Participación y Retiro Voluntario**

La participación en este estudio es totalmente voluntaria. Usted tiene el derecho para negarse a participar de este estudio. Si decide estar en el estudio y cambiar de opinión, usted tiene el derecho de retirarse en cualquier momento. Usted puede rechazar algunas preguntas o retirarse en cualquier momento. Sin embargo, cualquier información obtenida no será desechada.

**Confidencialidad**

Los hallazgos se resumirán y serán informados. Los participantes serán identificados con el uso de pseudónimos, los nombres reales no aparecerán en ningún registro, ni cualquier otro dato que permita la identificación de los participantes. Las grabaciones de las sesiones serán guardadas bajo llave y en un dispositivo electrónico. El encargado de esta información será el alumno junto con el director del proyecto la Dra. Martha Leticia Carretero Jiménez y estarán disponibles por un lapso de tres años para académicos y alumnos del programa que justifiquen el acceso a los datos.

**Procedimientos**

Las sesiones serán llevadas dentro de las instalaciones de una institución financiera y tendrán una duración de 120 minutos. La fecha y hora será acordada con el alumno del proyecto.

**Personas de Contacto**

Llame Rosa Erika Casillas Gallardo Cel. 3314034685 Tel. 50005804, Dra. Martha Leticia Carretero 36693434 ext. 3014. Si existen preguntas acerca de sus derechos como participante.

Recibirá una copia de esta forma de consentimiento informado para que se quede con ella. Si está dispuesto a participar de esta investigación, por favor firme abajo.

\_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Investigador Principal