

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



**La facilitación de los procesos de comunicación en la organización.
Una contribución desde el Desarrollo Humano al logro de la
satisfacción laboral**

TESIS para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO
Presenta: **CELINA ARCELIA SOTO TRUJILLO**

Asesora **MARÍA GUADALUPE VALDÉS DÁVILA**

Tlaquepaque, Jalisco. 21 de enero del 2019

Agradecimientos

A mi pareja por acompañarme en este proceso de aprendizaje y de crecimiento personal, por convertirse en un paciente y amoroso compañero de vida y por estar dispuesto a ofrecerme su ayuda incondicional cuando ésta fue necesaria.

A mis maestros por su entrega a la labor docente que desempeñan cada día, por su entusiasmo y por su perseverancia, por estar dispuestos a compartir sus experiencias y por ser un ejemplo de cómo se vive desde la perspectiva del Desarrollo Humano. De manera especial quisiera resaltar el amoroso y profesional acompañamiento de la profesora María Guadalupe Valdés Dávila “Pitina” por estar dispuesta a caminar de mi mano hasta el final de este viaje.

A mi familia por su apoyo, por creer en mí, por su tiempo y por su amor incondicional.

A mis compañeros por su cercanía, presencia y ayuda a lo largo de este trayecto.

A la empresa que me abrió sus puertas para realizar el trabajo de intervención. A cada uno de los participantes por su singular contribución a este trabajo, su tiempo y sus múltiples enseñanzas.

A las personas que participaron en las entrevistas por su disposición, tiempo y significativas aportaciones.

Palabras clave:

Desarrollo Humano, Satisfacción laboral, Grupos de crecimiento, Calidad de vida laboral, Taller.

Abstract:

La insatisfacción laboral es una realidad a la que se enfrentan los empleados de manera cotidiana en las organizaciones. La relevancia de su estudio se relaciona con las implicaciones que tiene a nivel personal y organizacional.

Se realizó una aproximación a la experiencia de empleados del ramo tecnológico en la zona metropolitana de Guadalajara a través de la entrevista cualitativa para lograr un mayor entendimiento de los asuntos relacionados con la satisfacción e insatisfacción laboral. El análisis de los datos permitió determinar las principales causas que contribuyen a la generación de insatisfacción en el trabajo, entre las que se encuentran una mala comunicación, el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización, la ausencia de cohesión al interior de los grupos y una deficiente cultura organizacional.

Una vez que se determinó el tema de intervención se abordaron de manera analítica estudios e investigaciones relacionados. Los resultados de este proceso se presentan a manera de estado del arte y se incluyen principios y conceptos claves del Desarrollo Humano que constituyeron la base para la toma de decisiones durante la fase de intervención.

La Investigación – Acción constituye la parte metodológica utilizada debido a su orientación hacia la resolución de problemas. Así mismo, se detalla el proceso y fases correspondientes a las técnicas e instrumentos utilizados para construir el problema de intervención y producción de conocimiento.

La intervención que se realizó consistió en un taller de comunicación que contó con la participación de 12 empleados, hombres y mujeres entre los 23 y 54 años. Cada una de las sesiones fueron videograbadas con previo consentimiento de los participantes para cuestiones relacionadas con la supervisión y el análisis de datos que dio origen a los hallazgos reportados en el capítulo de resultados.

Índice

Introducción.....	7
Planteamiento del problema: Facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el Desarrollo Humano en el logro de la satisfacción laboral	10
La insatisfacción laboral y su relación con la cultura organizacional.....	11
Marco teórico.....	24
Estado del arte. La insatisfacción de los trabajadores en ambientes laborales tóxicos caracterizados por una cultura organizacional deficiente	25
Teorías de la Administración: Miradas que ayudan a comprender el mundo de las organizaciones y sus efectos en la vida laboral de los empleados.....	26
Subjetividad y satisfacción laboral.....	28
Grupos de trabajo, interacciones y satisfacción laboral	29
Contexto laboral, exigencias del puesto de trabajo y la satisfacción laboral	32
Aportes puntuales de la investigación a la comprensión de la satisfacción laboral.....	34
El abordaje metodológico que prevalece en el estudio de la satisfacción laboral	36
Trabajos de intervención realizados en el campo de la satisfacción laboral.....	38
Perspectiva Teórica	39
Psicología Humanista	39
Precusores de la Psicología Humanista y sus aportaciones	40
El enfoque centrado en la persona	43
¿Cómo generar el ambiente adecuado para que se suscite el cambio?	45
Etapas del proceso de cambio personal	47
Los grupos de encuentro	48
Etapas del grupo	53
El cambio producido por los grupos de encuentro.....	54
Planteamiento metodológico del tema de intervención a partir del enfoque de la investigación acción. 57	
Fase 1. Planteamiento del problema de intervención.....	58
Selección de informantes.....	60
Recolección de datos	61
Análisis de datos	62
Fase 2. Metodología para construir el estado del arte.....	66
Fase 3. La intervención: plan de acción	68
Fase 4. El control de la acción.....	71

Observación participante.....	71
Diario de campo.....	72
Versión de sentido	75
Análisis de datos	75
Intervención	78
Necesidad que se atiende desde el marco del Desarrollo Humano	78
Justificación de la intervención.....	79
El taller: una estrategia como respuesta de solución a la situación problema	81
Principios claves de la propuesta.....	83
Papel del facilitador	84
Contexto de la intervención.....	84
Participantes	85
Metodología del taller	85
Aprendizaje experiencial y significativo como un elemento constitutivo del taller	87
Condiciones para facilitar el aprendizaje significativo.....	88
Las actividades estructuradas en la dinámica de grupos.....	88
Plan de acción	89
Planeación.....	91
Hallazgos	113
Con respecto a los participantes.....	114
Un cambio en la manera de ser y estar	114
Con respecto al facilitador	130
Diseño y la estructura del taller	130
Actitudes en la relación de ayuda	133
Atención y escucha activa	133
Congruencia	135
Empatía	136
Paráfrasis.....	138
Síntesis	138
Reflejo	139
Autorrevelación	139
Conclusiones	142
Referencias Bibliográficas	146

Anexos.....	154
Anexo A. Ejemplo de entrevista para determinar problema de intervención.....	154
Anexo B. Ejemplo de matriz para el análisis de fuentes de información.....	164
Anexo C. Fragmento de la sesión 3 de la intervención	168
Anexo D. Ejemplo del Diario de Campo	171
Anexo E. Ejemplo de la Versión de Sentido	173
Anexo F. Ejemplo de relaciones establecidas durante la categorización de datos	175
Anexo G. Formato de carta de Consentimiento informado	175

Introducción

La insatisfacción laboral es una realidad que viven los empleados en diversas organizaciones en el mundo. El interés de diversos investigadores por estudiar y comprender este fenómeno obedece a las implicaciones que tiene tanto a nivel personal como organizacional. El estudio de la calidad de vida laboral se remonta a los años 70 en Estados Unidos, donde adquiere relevancia debido a la gran aceptación y reconocimiento social e institucional que recibe gracias al movimiento de la Calidad de Vida Laboral. Es tal su popularidad que se propagó a lo largo de este país y en Europa, en donde el movimiento se entrelaza con la corriente de humanización del trabajo, lo que marca una diferencia con lo que sucedía en Estados Unidos, en donde, el movimiento mantiene una ideología centrada en el capital humano que tiende a la búsqueda de crecimiento de las empresas en el mercado (Segurado y Agulló, 2002).

Con base en lo que se ha mencionado y, a partir de la experiencia personal en el ámbito de la empresa, se consideró conveniente aproximarse, en un primer momento, a la experiencia de los empleados, es decir, a su dimensión subjetiva para conocer y comprender cuestiones relacionadas con la satisfacción e insatisfacción laboral. Ese acercamiento con el punto de vista de los empleados que se desempeñan en el ramo tecnológico en la zona metropolitana de Guadalajara se realizó con el fin de lograr una mayor comprensión del fenómeno en el mundo laboral. La entrevista cualitativa fue el medio que permitió conocer las opiniones, perspectivas y puntos de vista de esos profesionistas. El análisis de los datos obtenidos ayudó a determinar que las principales causas que contribuyen a la generación de insatisfacción en el trabajo son problemas relacionados con la una mala comunicación, el tipo de liderazgo que predomina en la organización, la ausencia de cohesión al interior de los grupos y una deficiente cultura organizacional. El acercamiento metódico con profesionistas que trabajan en el mundo de la empresa, en especial en el ramo tecnológico, fue un antecedente clave en la construcción del problema de intervención desde el Desarrollo Humano, el cual se presenta en el primer capítulo de este documento.

En el capítulo dos, se exponen los resultados del acercamiento analítico que se hace a estudios e investigaciones cuyo objeto de estudio corresponde al interés de este proyecto de intervención. Además de los resultados que se presentan a manera de un estado del arte, se incluyen principios y conceptos clave del Desarrollo Humano, en tanto representa el aparato crítico que orienta y da fundamento a las decisiones y acciones correspondientes a la fase de intervención y por lo mismo,

a las que se enfocan en la solución del problema. La elección de este enfoque se hace por el convencimiento que se tiene de las ventajas que puede ofrecer, entre ellas, proporciona al hombre una opción para su liberación cuando se ve inmerso en un ambiente en el que su autenticidad se ve disminuida, favorece la comunicación interpersonal y la creación de comunidad, al mismo tiempo que reconoce que el trabajo constituye un medio para que el hombre vea satisfechas sus necesidades de crecimiento y desarrollo. Desde el enfoque teórico se tuvo la oportunidad de lograr una mayor comprensión de las personas y la manera en que éstas establecen relaciones con otros, con el fin de tener un mayor entendimiento y ampliar las relaciones que se suscitan en materia laboral. La comunicación que establecen las personas con sus compañeros ofrece posibilidades para el diseño informado de un proyecto de intervención.

Las cuestiones metodológicas, en especial lo concerniente a la Investigación – Acción como un enfoque que se orienta a la resolución de problemas, se presentan en el capítulo tres. En este cuarto apartado se da cuenta del proceso y de las fases correspondientes, así como de las técnicas e instrumentos utilizados tanto para la construcción del problema como para el acercamiento a la producción de conocimiento, es decir, a lo que han dicho y hecho otros investigadores con respecto a la satisfacción e insatisfacción laboral. De igual manera se incluye lo concerniente a la fase de la intervención y del control o evaluación de la acción.

El proceso de análisis de los datos que se describe en el apartado de la metodología, en donde se da cuenta desde la recolección de los datos durante la intervención, hasta su clasificación y categorización, es la base en torno a la cual se construyó el capítulo de los resultados. En el apartado cuatro, se presentan los resultados en dos vertientes; la primera se enfoca a los participantes y al proceso de cambio que se dio al interior del grupo, así mismo, se presentan los elementos que desde el punto de vista de los integrantes del grupo favorecieron o dificultaron el trabajo con respecto a los objetivos propuestos. En la segunda parte se muestra la perspectiva del facilitador, las cualidades actitudinales que caracterizan su trabajo, el uso o implementación de los elementos teóricos, así como, el reconocimiento de un estilo de facilitación, todo esto relacionado con el marco teórico en el que esta propuesta se fundamenta con el propósito de lograr una mayor comprensión de lo sucedido durante el trabajo grupal realizado.

Finalmente se presentan las conclusiones como resultado de una construcción que se realiza con base en la experiencia antes, durante y después de la intervención. Al final se incluyen las

referencias bibliográficas y los anexos correspondientes a cada una de las fases del primer ciclo de la Investigación - Acción.

Planteamiento del problema: Facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el Desarrollo Humano en el logro de la satisfacción laboral

La insatisfacción de los empleados que se presenta en ambientes laborales tóxicos y que es resultado de las deficiencias de la cultura laboral que opera en la organización, es el problema al que en la actualidad se enfrentan millones de personas alrededor del mundo. Adams (2013), muestra en un artículo de la Revista Forbes del 2013, que México es el país con mayor insatisfacción laboral de Latinoamérica. Este dato que reporta el estudio que publica Gallup¹, se obtiene a partir de la aplicación de una encuesta que se ha perfeccionado a través de los años y que en la actualidad muestra que casi el 90% de los empleados en el mundo perciben el trabajo de manera frecuente como una frustración más que como una satisfacción. Las conclusiones que presentan se basan en la información que proporcionaron 230,000 empleados de 142 países que trabajan en la modalidad de tiempo completo y tiempo parcial. Los encuestados manifestaron no sentirse felices en su trabajo, lo cual, se refleja en su falta de compromiso, en la desconexión hacia su empleador y en no tener un comportamiento que promueva la innovación e impulso de la empresa. Entre los datos que sobresalen en este estudio se advierte que:

- El 63% de los trabajadores no está comprometido. Ese porcentaje refiere no estar contento, por lo mismo, dedican poca energía a las actividades derivadas del puesto de trabajo.
- El 24% se encuentra completamente desconectado, lo cual implica que, odian su puesto de trabajo y minan los logros alcanzados por sus compañeros de trabajo.

Estos datos, indican que al menos un 87% de los empleados perciben frustración por el trabajo que realizan. Tan solo un 13% de los trabajadores se sienten comprometidos, es decir, hay un sentido de pasión por lo que hacen, así como una íntima conexión hacia su patrón y contribuyen al impulso e innovación de la empresa.

¹ Una empresa que desde finales de 1990 mide la satisfacción laboral a nivel internacional

También habría que decir, que Flores (2016) en la Revista Forbes retoma la afirmación de Jeff Olson para señalar que las empresas destinan muy pocos recursos a la capacitación de los empleados, pero aún menos a su desarrollo personal. Así mismo, considera que cuestiones como saludar a los empleados por la mañana y conversar brevemente acerca de sus preocupaciones tiene un impacto positivo en la felicidad de los trabajadores, con ello, se resalta la relevancia que tienen las relaciones y la comunicación interpersonal en las organizaciones. Es importante señalar que Mendoza (2015), en un artículo de esta misma revista, afirma, con base en el aporte de Samy Nader Meljem, que en México el diagnóstico de las empresas muestra que los factores negativos que más se presentan son: problemas de movilidad y salud, rivalidades entre miembros del equipo, falta de comunicación efectiva y la saturación de trabajo, es decir, estar todo el tiempo con una carga completa o excesiva de trabajo y que esto sea aceptado y bien visto.

La situación de insatisfacción laboral que muestran las estadísticas y los demás artículos de Forbes que se han mencionado, no resultan discordantes con las opiniones que tienen los profesionistas entrevistados. La información que se arroja en las diferentes ediciones de esta revista coincide con las percepciones que tienen diversos profesionales de la ingeniería que se desempeñan en empresas del área tecnológica en la zona metropolitana de Guadalajara. Expresiones como *“Es frustrante, genera mucha insatisfacción, las empresas deben de buscar que el empleado esté contento”*, es un ejemplo que se obtienen a partir de entrevistas que, de un modo y otro, revelan la insatisfacción que se produce principalmente por un tipo de cultura organizacional que prevalece en la empresa. Ante esta situación es posible afirmar que esa cultura incide de manera no muy positiva, no sólo en el estado de ánimo del personal y en su desempeño, sino también en la implementación de estrategias de negocio. Ante ello, vale la pena preguntarse ¿a qué se debe que exista un número tan elevado de personas insatisfechas en su trabajo? ¿Cuáles son las causas que originan esta insatisfacción? Las respuestas a estas preguntas pueden aportar un panorama claro que permita conocer este asunto en el ámbito de las organizaciones.

La insatisfacción laboral y su relación con la cultura organizacional

Para entender las razones por las cuales tantas personas manifiestan un alto grado de insatisfacción laboral, es importante develar cuestiones relacionadas con la cultura organizacional, en tanto que incide en el desempeño y la motivación de las personas. Para Cumming y Worley (2005), la cultura

organizacional se encuentra formada por un conjunto de artefactos, normas, valores y suposiciones básicas acerca de la manera en que se resuelven los problemas en la organización, en otras palabras, es un proceso de aprendizaje social, que se forma a partir del resultado de las decisiones tomadas en relación con estrategias y al diseño organizacional.

Esta concepción de la cultura organizacional que ofrecen Cummings y Worley (2005) cobra sentido, ya que un núcleo de significado importante que sobresale en las entrevistas que se realizaron a trabajadores de una empresa, hace alusión a una deficiente cultura organizacional como una de las causas que generan insatisfacción laboral. *“No hay una cultura de trabajo”*, es una referencia que usan los entrevistados para mostrar la ausencia, ambigüedad o expectativas no dichas en la descripción de puestos, roles y responsabilidades, lo que a su vez provoca que exista una falta de claridad en las actividades que cada uno debe desempeñar y en la duplicidad de estas, pues es común que, además de realizar las propias, hagan por asignación las de otros compañeros. Esta situación genera disgusto, en tanto que hacen actividades que, al no corresponder a su puesto, les resultan poco interesantes y motivadoras. Aunado a este tipo de cuestiones, los entrevistados afirman que les resulta imposible mantenerse enfocados en el trabajo que sí les toca realizar. Para lograrlo es necesario que inviertan tiempo extra en tratar de solucionar los problemas. Al parecer esta falta de cultura tiene repercusiones importantes, pues además de que reportan una disminución en su rendimiento, hay malestar, inconformidad e insatisfacción. Un ejemplo de ello se aprecia en la siguiente viñeta: *“pero a la hora que tengo pensado hacer actividades de un rol que no me corresponde y que además esas actividades no son las que a mí me gusta desarrollar siento insatisfacción”* (Entrevista 1, p. 3).

Para entender la importancia de la cultura laboral en la satisfacción del empleado, se hace uso de los siguientes recortes de entrevistas, los cuales sirven como contra ejemplo de la insatisfacción: *“llegué a hacerme cargo de actividades que tampoco eran mi responsabilidad, pero eran actividades técnicas, aunque no fueran mi responsabilidad disfrutaba hacer ese tipo de actividades, pero a la hora que tengo pensado hacer actividades de un rol que no me corresponde y que además esas actividades no son las que mí me gusta desarrollar siento insatisfacción”* (Entrevista 1, p. 3) o *“Cuando yo estoy contento con mis actividades siempre doy más de lo que se supone que tengo que dar”* (Entrevista 1, p. 4). Estas viñetas obtenidas de las propias entrevistas revelan que en escenarios en los que el empleado se siente conforme o satisfecho, puede llegar a

realizar actividades que no forman parte de las responsabilidades que le competen y a encontrar el gusto por desempeñarlas. Estos ejemplos muestran que cuando las personas sienten gusto o satisfacción por realizar sus actividades, el conflicto o la insatisfacción tiende a desvanecerse.

Con base en lo dicho, es posible afirmar que ante el resultado de la percepción que tiene el empleado de cada uno de estos componentes del clima organizacional a través de las actividades que realiza, su experiencia y la interacción con las demás personas, define su comportamiento al interior de la organización. Con respecto a la influencia del comportamiento de los empleados en la organización. Es importante destacar que de acuerdo con Robbins y Judge (2009) se ha constatado que, cuando los empleados se sienten satisfechos, hablan de manera positiva de la organización a la que pertenecen, se preocupan por ayudar a sus compañeros, y continuamente exceden las expectativas definidas para su puesto de trabajo, mientras que el caso contrario ocurre cuando el empleado observa que el comportamiento de los líderes, los procesos de la organización y las políticas de pago no son justas. Ante estas situaciones, es factible que la satisfacción laboral experimente una disminución.

Como parte de una deficiente cultura organizacional, se hace alusión a la falta de seguimiento o monitoreo por parte de los departamentos de soporte. Los empleados entrevistados refieren que es común que una vez que han iniciado algún proceso, se den cuenta de que se ha cometido algún error o que existe la necesidad de hacer cambios cuando el proceso alcanza sus últimas etapas. Esta falta de seguimiento genera molestia, pues les es difícil concebir que hay que iniciar de nuevo por falta de apoyo. Saber que esa situación pudo evitarse mediante la atención oportuna produce malestar emocional. Al parecer esta falta de seguimiento ocurre por el desconocimiento de quienes fungen en determinado puesto sobre los procesos de su área, por la capacitación insuficiente que han recibido o la falta de preparación para desempeñar su trabajo, en el sentido de que no es suficiente o no resuelve las necesidades de tal o cual puesto. La siguiente viñeta hace referencia a la situación descrita: *“Hay veces que el proceso es muy lento, hay veces que la persona que te atiende ... no está capacitada o tiene muy mala actitud” (Entrevista 1, p. 5).*

Lo anterior, muestra un panorama general de la cultura que predomina en la empresa. En otras palabras, una cultura deficiente e incompleta, en la que no se encuentran bien definidas las responsabilidades, los métodos, los roles o la manera en la que la comunicación debe fluir entre

los departamentos y usuarios. El conjunto de normas, valores y suposiciones básicas que refieren Cumming y Worley (2005), no están presentes de manera explícita en ningún lado de la organización y si existen están a expensas de la interpretación de quien las pone en práctica. Desde el punto de vista de los trabajadores, no existe ninguna pauta sobre la forma en que estos comportamientos deben realizarse. Con base en esta información es que se puede inferir la existencia de una cultura organizacional pobre que tiene repercusiones importantes en el estado anímico de los empleados.

Si la cultura organizacional es el medio a través del cual se establecen y promueven los valores que guían a los empleados sobre lo que debe hacerse en la empresa, si es la pauta que permite identificar lo que es importante y lo que merece su atención, en tanto les indica cuál debe ser su comportamiento ante ciertas situaciones ¿cómo podrían los empleados de una empresa caracterizada por su deficiente cultura organizacional, percibir las cosas, pensar en ellas y mostrar una actitud positiva ante las mismas? ¿cómo se les podría proveer de respuestas claras y consensuadas sobre cuestiones prácticas, cuando en esa cultura organizacional no se encuentran definidas las descripciones de puesto, las responsabilidades, los procesos y los roles? Es a través de estos elementos que el personal tendría claramente definido en qué consiste su puesto y cuáles actividades desempeñar. Al tener esa claridad se evitaría la confusión. Ya se ha visto que la ausencia de estos elementos que componen la cultura organizacional es una situación a la que se enfrentan los empleados en empresas sin una cultura favorable que lejos de producir satisfacción, genera malestar, inconformidad y por lo mismo insatisfacción.

La ausencia de las descripciones de puesto, responsabilidades, procesos y roles, impactan en el ánimo y productividad de los empleados, ya que ésta se ve afectada o disminuida debido a que tienen que llevar a cabo tareas que no les corresponden o tareas que distan mucho de ser cercanas a sus habilidades o preferencias. Los entrevistados argumentan verse afectados por la mala comunicación y las deficiencias de los departamentos que proporcionan soporte a su área de trabajo.

Con base en el análisis de los datos de las entrevistas realizadas, se logran distinguir al menos cuatro factores que permiten entender el porqué de la insatisfacción del personal en el ámbito laboral: la mala comunicación que existe al interior de la organización y entre los empleados, el

estilo de liderazgo que impera, la falta de cohesión entre las personas y una cultura organizacional deficiente.

La mala comunicación entre los departamentos de la empresa es una de las situaciones a la que se enfrentan los empleados. Aseguran que resulta complicado realizar actividades en las que intervienen otras áreas para lograr su cometido. En ese trabajo interdepartamental perciben que las personas responsables de prestar el servicio tienen una mala actitud y que los procesos que se encuentran descritos u oficializados suelen hacerse a un lado para seguir ordenes que les llegan de manera verbal. Desde la perspectiva de los entrevistados, los cambios a esos procedimientos o las instrucciones no se comunican de manera oportuna y pertinente al resto de los empleados. En relación con esta problemática se incluyen los siguientes recortes de entrevista:

A veces les falta de documentación, no hay un documento que estipule exactamente los pasos que se tienen que hacer y cuando hay un documento que estipule los pasos que se tienen que hacer, ese documento siempre está como a interpretación de la persona que te vaya a aprobar (Entrevista 1, p. 6).

Por qué no colaboras con que esto sea más rápido o se cambie el documento o se pone una persona a que haga todo ese tipo de trámites por uno. Porque si está a disposición de lo que una persona diga, y no está por escrito pues eso depende mucho de la persona pues ... de hasta si se levantó de buenas el día de hoy o si por alguna razón es tu amigo o si por alguna razón ... he ... no le agradas o por alguna razón recibió órdenes de alguien más, pero todas sus órdenes son verbales y nadie más las conoce más que él (Entrevista 1, p. 6).

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

Es muy difícil llegar a un acuerdo debido a que cada persona tiene... vaya tiene sus metas a lograr o tiene sus objetivos a lograr. Para una persona puede que no sea importante el hecho de que todas esas cosas en el trabajo estén bien (Entrevista 1, p. 12).

Las diversas experiencias laborales, la diferencia en la personalidad de los miembros que componen un grupo e incluso su edad, llega a provocar que sean incapaces de organizarse; prefieren mantenerse en silencio y hasta en aislamiento para escapar a todo tipo de confrontación y por lo mismo de conflicto. Un ejemplo de esta situación se puede apreciar en la siguiente viñeta:

En este grupo en el que me encuentro actualmente, la experiencia laboral de las personas no es la misma e incluso las personalidades son muy diferentes, eso hace que, aunque la molestia sea la misma hay personas que por el simple hecho de no entrar en conflicto prefieren quedarse callados y hay personas que simplemente no dicen nada de lo que les molesta. (Entrevista 1, p. 12).

El liderazgo es un factor que interviene en la insatisfacción del personal, por tanto, resulta importante entender el papel que juega en una organización. Soto (2001) considera que el liderazgo es un elemento que contribuye al logro de los objetivos, al éxito profesional de las personas que participan en la organización y al éxito de la misma organización. Para este autor, ser líder no implica solamente ser responsable de llevar a cabo tareas relacionadas con la administración, como planear y organizar, sino que conlleva mostrarse con una actitud que influya positivamente en el desempeño y en los resultados de las personas que trabajan en el logro de los objetivos. El liderazgo es un elemento vital para que las personas o grupos de trabajo establezcan objetivos, se les motive y apoye a continuar trabajando en ellas. El mismo Soto (2001), compara la función de un líder con la de un director de orquesta; sin el cual, una orquesta se vería reducida a un conjunto de músicos e instrumentos. Con base en esas ideas, es que se puede afirmar que las organizaciones necesitan del liderazgo para lograr su desarrollo y la consecución de metas comunes.

Pero ¿qué sucede cuando el líder que se ha descrito a nivel de los ideales no se parece al directivo que se asume como líder en una empresa? Con relación a este asunto, las personas entrevistadas refieren que el conflicto con sus superiores los ha llevado a tomar la decisión de cambiar de trabajo o que la falta de confianza en su jefe les desmotiva. Refieren haber perdido las ganas de asistir a realizar su trabajo, de contribuir a la realización de cambios o aportar más allá de lo que sus puestos

de trabajo establecen. La molestia o las diferencias con el jefe surgen de la inexistencia de plazos para resolver los problemas que se le han expuesto o por la falta de acción ante las solicitudes que se le hacen llegar. Esa falta de compromiso del líder ocasiona molestia y por lo mismo, genera un impacto en el rendimiento del colaborador, pues este se ve en la necesidad de invertir su tiempo en solventar las necesidades que no se cubren o satisfacen por parte de la organización. En la siguiente viñeta se puede apreciar como uno de los empleados opina que la actitud que asume su jefe influye en su interés o motivación hacia el trabajo: *“La confianza entre tu jefe y tus colegas y realmente que te guste o seas bueno en lo que hacer y no nada más estés ahí por el dinero”* (Entrevista 3, p. 8).

El liderazgo y las relaciones que se establecen entre los líderes y sus grupos de trabajo incide también en el nivel de satisfacción laboral que experimentan las personas. En el caso de los entrevistados, sobresale el impacto negativo que tienen las relaciones que generan entre empleados y sus líderes. La disminución del nivel de satisfacción y compromiso hacia sus empleadores se origina por diversas situaciones, entre ellas, tomarse las cosas personales, imposición de ideas, incumplimiento de compromisos, poner del lado del empleado la responsabilidad de solucionar un problema de la organización e ignorar las opiniones de su grupo. El siguiente recorte es un ejemplo que muestra la situación que reflejan los empleados: *“(...) era una persona que se tomaba las cosas personales, que no era profesional su forma de actuar”* (Entrevista 1, p. 15).

Para Hogan (1989), como se cita en Aamodt (2010), los empleados reportan que una de las principales fuentes de estrés en el trabajo consiste en el desempeño deficiente de sus superiores y su conducta en la organización. Hogan, Shen y sus colaboradores identificaron en diversos estudios las características en líderes que influyen en la insatisfacción del empleado, entre estas se destacan: un comportamiento ilegal o poco ético, evadir el conflicto y los problemas con la gente, demostrar ausencia de control emocional, ejercer un control excesivo sobre los colaboradores, realizar sus actividades mostrando un bajo desempeño, planear, organizar y comunicarse con el grupo de manera poco eficiente, crear o esparcir rumores, así como, compartir información confidencial, aplazar actividades e incumplir los compromisos de tiempo, al igual que mostrar rigidez ante las necesidades de las personas a su cargo.

Estas conductas guardan relación con la percepción de los empleados sobre el liderazgo al que se enfrentan y por consecuencia, esa percepción influye en la disminución de la satisfacción de su satisfacción. Los entrevistados manifiestan que, en algunos casos, los líderes no son aceptados por ellos o por el grupo al que pertenecen, pues tienden a tomarse cualquier comentario que se les hace de manera personal y esto tiene consecuencias en la forma en la que son tratados. Otro conflicto es la imposición por parte del líder; los trabajadores manifiestan haber experimentado imposiciones con respecto del modo de hablar y de proceder. Esta pérdida de la confianza hacia el líder también se alimenta por las mentiras que les dicen. De una u otra forma perciben que no se les habla de manera clara ni directa, un ejemplo de ello se puede apreciar en el siguiente recorte de entrevista:

(...) yo no confiaba en ellos, tenía confianza en mi gente, pero en los jefes no porque no cumplían su palabra o salían con otras cosas. No tienes que mentir pues, nada más di las cosas como son y ya, te quieren ver la cara de idiota (Entrevista 3, p. 8).

El sentirse ignorado a pesar de que su opinión ha sido solicitada, el que el jefe o líder presione y responsabilice al empleado por determinado problema y solución ajeno al trabajo, en otras palabras, cuando se alude a una responsabilidad unilateral, y el que no se sientan considerados como personas sino como meros trabajadores o empleados, son otros ejemplos que explican el porqué de la insatisfacción en el medio laboral. En relación con estas afirmaciones, los empleados expresan que:

“Genera como más molestia el hecho de que te pidan tu opinión y no se haga nada a que mejor no te pregunten” (Entrevista 3, p. 2).

“No se te reconoce como persona, solo como trabajador” (Entrevista 2, p. 7).

El siguiente fragmento de texto puede resultar esclarecedor con respecto a la situación que reportan los empleados en la organización:

Los consejeros de las empresas están siendo confrontados, a diario, por empleados exhaustos que, con demasiada facilidad, se culpan a sí mismos de su falta de resistencia o de su incapacidad para sobrevivir a un contexto que parece ignorar sus necesidades como

seres humanos y les trata como máquinas carentes de sentimientos. Reconocer la vulnerabilidad puede ser difícil en este contexto ya que trae el riesgo de ser considerado débil, inadecuado o prescindible. La autenticidad (un requisito indispensable para la salud mental) se hace peligrosa, y confiar en la capacidad de respuesta de los demás, o si acaso en su capacidad de empatía, puede ser, en el mejor de los casos, de tontos y, en el peor, psicológicamente letal (Mearns y Thorne, 2003, p. 31).

Como se ha visto, la insatisfacción laboral es un problema al que en la actualidad se enfrentan los empleados y tiene incidencia en el grado de satisfacción que experimentan, así como en su desempeño y contribución al éxito de las organizaciones. Este problema se manifiesta a través de diversas formas, las que ha sido posible identificar por medio de las entrevistas que se realizaron, están relacionados con la existencia de una diluida cultura organizacional que impacta en el trabajo que el empleado realiza en la organización, así como, en el disfrute o disgusto que experimenta al llevar a cabo sus tareas. Las características del líder que se han encontrado dentro las organizaciones, dista mucho de las cualidades y características de un líder que pueda favorecer el establecimiento de relaciones que posibiliten la creación de equipos de trabajo que contribuyan a la construcción de un ambiente laboral sano, en el cual, las personas puedan disfrutar de ese trabajo que realizan, lleguen a establecer acuerdos, logren organizarse, todo ello partiendo de un liderazgo que los incite a crear esos lazos, sin dejar de lado que es necesario que exista una buena comunicación para poder alcanzar las situaciones mencionadas. A partir de las entrevistas realizadas se identificaron tres tipos de actitudes en los líderes que son: ignorar, imponer, estar faltos de compromiso y responsabilidad. En las siguientes viñetas se hace alusión a dichos comportamientos:

“Es una relación así muy así de que tú eres mi subordinado y vas a hacer lo que yo diga y se acabó” (Entrevista 3, p. 5).

“No hay un apoyo más allá de que tengas una actitud positiva y que creas que todo se va a solucionar... que tengas fe en que las cosas se van a solucionar” (Entrevista 1, p. 12).

Tanto la revisión de la literatura como las opiniones de los empleados entrevistados muestran que la insatisfacción laboral obedece a múltiples factores, entre ellos, la comunicación que se establece

en el ámbito laboral. Ante la imposibilidad de atender todas las variables relacionadas con el tema se ha decidido enfocar la propuesta de intervención con enfoque en el Desarrollo Humano en la comunicación, la cual no se plantea como un medio a través del cual, se atenderán las necesidades y responsabilidades de la organización, por lo que quedan fuera del alcance cuestiones relacionadas con salarios, cultura organizacional, políticas, etc.

Ante la situación que se ha descrito se formula la siguiente hipótesis de acción: Al realizar una intervención desde el enfoque del Desarrollo Humano con un grupo de empleados que se encuentren en una situación de insatisfacción laboral, disminuirán las expresiones, manifestaciones y comportamientos que aluden a esa insatisfacción.

¿Por qué se considera que el Desarrollo Humano es una herramienta de intervención para atender la insatisfacción laboral y la creación de ambientes laborales tóxicos?

Para Mearns y Thorne (2003), el trabajo es un medio a través del cual los hombres y las mujeres experimentan crecimiento. No debe convertirse en una forma de contribución a la inmoliación, pues representa una manera a través de la cual satisface necesidades básicas, de seguridad y protección, de afiliación o de tipo social, de estima o reconocimiento e incluso de autorrealización. Al no suceder esto, en tanto la insatisfacción se ha convertido en un constitutivo que forma parte de la vida laboral, surge la propuesta de atender este problema a partir del enfoque del Desarrollo Humano.

El Desarrollo Humano fomenta la capacidad de la persona para desarrollar su identidad y conservarla, a pesar de las diversas fuerzas que convergen en la práctica profesional. Debido a la naturaleza de este enfoque de la psicología se puede generar un entorno que de una u otra manera favorezca la calidad de la práctica profesional, en especial porque ofrece al empleado un entorno creativo para que pueda desarrollar su práctica, su inteligencia y sus recursos personales, de manera que su experiencia sea satisfactoria y le genere bienestar, quedando fuera del alcance de éste un cambio en la cultura organizacional. En otras palabras, ofrece a las personas una alternativa que les permita hacer frente a las demandas del mundo laboral, sin que esto les represente alejarse de su esencia o de su forma de vivir. A través de este enfoque se ofrece una alternativa de liberación para la persona, partiendo de “(...) *liberar su fuerza, ayudarle a eliminar las barreras que la*

sofocan, conseguir que acepte su propia realidad y se atreva a ser quien es” (Rogers y Kignet, 1971, p. 8).

Lafarga (2005), por su parte, afirma que el ser humano se encuentra en constante desarrollo y crecimiento, esto sucede tanto en condiciones propicias como adversas. La necesidad de crecimiento surge naturalmente a partir del ser vivo, se autorregula, no es aprendida, se encuentra siempre presente y en las personas se satisface de manera consciente. Esta búsqueda sucede en diversos ámbitos de la vida, el laboral es uno que tiene gran peso en la vida del hombre, pues a éste le dedica gran parte de su vida, en cuestión del tiempo que dedica a ello, así como del esfuerzo personal y emocional que esto implica.

Otro aspecto que resulta importante para el hombre en esta búsqueda de crecimiento, lo conforman las relaciones que las personas establecen en el trabajo, en especial las que se relacionan con el tipo de liderazgo que se ejerce en determinadas organizaciones y que como ya se ha visto, influye en la manera en que los individuos logran integrarse, formar parte y consolidar equipos de trabajo. Esas relaciones con el líder posibilitan o frustran el cumplimiento de sus metas e influyen en el estado de ánimo de las personas, en la contribución que los sujetos pueden hacer al trabajo en equipo y en la creación de un determinado ambiente laboral. A través de los aportes del Desarrollo Humano es posible comprender la manera en que las personas establecen relaciones y por medio de esa comprensión se pueden lograr cambios que permitan establecer relaciones de una manera distinta, mucho más sanas y auténticas. Con base en esta manera diferente de relacionarse con el otro y con sí mismo, se busca tener mejores resultados a nivel individual y de trabajo colaborativo.

Con base en lo anterior, resulta de vital importancia el desarrollo de habilidades que favorezcan la comunicación, para que esta se realice de una manera clara, congruente y eficiente. Es esencial, ya que la manera en que se construye la comunicación con los demás tiene un efecto en las relaciones; influyendo en el éxito o fracaso de estas. En el ámbito laboral, puede también contribuir a la creación de un determinado ambiente laboral, así como en los resultados que un equipo de trabajo pueda lograr.

El Desarrollo Humano constituye una alternativa de trabajo personal, que tiene influencia en diversas áreas a nivel personal, por ejemplo, en la comunicación; partiendo de la manera en que se

establece la comunicación consigo mismo, creando una clara relación entre las sensaciones, los sentimientos, los pensamientos y las acciones del ser humano. Los elementos descritos, constituyen lo que se conoce como la rueda de la conciencia, la cual, es una herramienta que habilita la concientización, y que conforme a lo que establecen Miller, Numbally y Wackman (1976), permite a la persona realizar un procesamiento más efectivo de la información que obtiene a través de sus pensamientos, sentimientos y experiencias.

Con relación al uso de la rueda de la conciencia, Rosa Larios (2010) considera que al utilizar esta herramienta y hacer uso la información que se obtiene a partir de los sentidos, recuerdos o fantasías en la construcción de la interpretación de la experiencia, a partir de la cual se originan sentimientos, intenciones y acciones, se adquiere conciencia. Algunas veces, este proceso de ser consiente resulta complicado, pues es natural que se presenten dificultades en el reconocimiento de algunos de los elementos que conforman este análisis. Sin embargo, una vez que se adquiere esta capacidad, se está en posibilidad de cambiar la interpretación y, por lo tanto, el sentimiento relacionado con la situación que se enfrenta. Así mismo, recomienda que esta metodología sea utilizada en áreas que producen conflicto o sufrimiento, lo anterior, con el objetivo de reconocer lo que en un inicio se dificultaba.

En síntesis, el desarrollo personal se construye basado en el reconocimiento de la interacción que existe entre los cinco aspectos que constituyen la rueda de la conciencia, los cuales, componen la experiencia. Cuando se logra establecer una correcta relación entre estos aspectos, es posible crear autoconciencia, y que en consecuencia se produzca una comunicación adecuada y congruente. El supuesto es que mediante este tipo de comunicación se favorece el establecimiento de relaciones más auténticas con los demás, permeando en el ámbito laboral y generando cambios en la manera en que los equipos se organizan, realizan su trabajo y se comunican para alcanzar sus objetivos. Este cambio de actitud en las personas generará nuevas aportaciones a la construcción de un ambiente laboral cada vez más agradable y en la creación de una cultura en la que predomine la preocupación por las personas que integran la comunidad laboral.

Vargas (2008) considera que existen determinados lineamientos relacionados con el favorecimiento del desarrollo del potencial humano en las organizaciones. Los elementos a los que este autor se refiere son: respeto por la persona, enfoque a resultados, reconocimiento y fomento

del desempeño excelente, identificación de destrezas, conocimientos y talentos, así como implementación de la gestión del conocimiento. De igual manera, considera que estos lineamientos se encuentran relacionados con la premisa de la práctica humanista, en particular con la visión de Rogers en el Enfoque Centrado en la Persona, en el que resalta que su práctica va más allá del trabajo psicoterapéutico, alcanzando a otras esferas como la educación o las organizaciones, basándose en el hecho de que las personas son diferentes y que como ya se ha mencionado, la experiencia construida es distinta también.

En este sentido Vargas (2008), afirma que con base en las ideas que Rogers expone, es posible favorecer que las personas logren su desarrollo personal, a través de lo que establece en una de sus hipótesis que plantea que cuando se crea un cierto tipo de relación con otro, se está en posibilidades de que la persona descubra su capacidad para madurar, lo cual, producirá un cambio interno. Rogers (2012) establece que, en este tipo de relación, el individuo puede elegir reorganizar su personalidad en distintos niveles de conciencia, facultándose para encarar la vida de una forma más constructiva, inteligente y sociable, obteniendo como resultado, una mayor satisfacción.

En este caso, se busca contribuir al cambio en el índice de satisfacción laboral a través de una intervención fundamentada en el Enfoque Centrado en la Persona en la que se trabaje de manera específica en resolver los problemas de comunicación entre las personas al interior de las organizaciones.

Marco teórico

El capítulo se conforma de dos apartados. El primero corresponde al estado del arte, es decir, contiene una síntesis de los trabajos que se han realizado entre los años 2000 al 2017 sobre el estudio de la satisfacción e insatisfacción laboral. En esta parte se incluye una sección que hace alusión de manera breve a las teorías de la administración, con la idea de mostrar cómo han influenciado la vida laboral de los empleados, así mismo, al resultado del análisis a investigaciones, que entre otras cuestiones muestran la manera en que se ha conceptualizado el fenómeno; investigaciones de tipo cualitativo que recogen y ponen en evidencia la experiencia de empleados en relación con la satisfacción laboral en su organización, e investigaciones de tipo cuantitativo cuyo foco se centra en la comprobación de modelos, como por ejemplo, estudios en contextos que demandan demasiada exigencia de habilidades físicas, cognitivas y emocionales por parte del empleado debido a la falta de definición o claridad de los roles, así como la presión del tiempo que puede mermar su bienestar, lo que origina efectos tales como un menor rendimiento e insatisfacción.

Así como esos ejemplos, hay otros estudios cuyo propósito se orienta al uso de herramientas para la medición y determinación de la incidencia que tiene el liderazgo como un factor clave en la satisfacción laboral. Es conveniente mencionar que, en este apartado, también se hace mención de algunos resultados de investigaciones relacionadas con el bienestar del empleado, el nivel de participación, la motivación y su influencia con respecto a la satisfacción. Además, se analizan proyectos de intervención que se han llevado a cabo en las organizaciones con el fin de lograr transformaciones a través del trabajo en talleres.

En la segunda parte del capítulo se presentan aspectos clave de la perspectiva teórica que servirá de fundamento y sostén a la propuesta de intervención; se hace un recorrido histórico de los antecedentes de la psicología humanista y las aportaciones de sus principales exponentes. La atención se direcciona hacia el Enfoque Centrado en la Persona, en especial a sus consideraciones y conceptos trabajados por sus principales exponentes, así como en sus fundamentos. El capítulo finaliza con la exposición del trabajo grupal en donde se retoman ideas de autores como Rogers, Barceló y Yalom.

Estado del arte. La insatisfacción de los trabajadores en ambientes laborales tóxicos caracterizados por una cultura organizacional deficiente

La investigación de la satisfacción laboral ha tenido un largo proceso de evolución que se remonta al estudio de la calidad de vida laboral en los años 70. En sus inicios, el foco de los estudios estaba puesto en definir y explicar el concepto, en una siguiente etapa el esfuerzo estuvo dirigido al desarrollo de instrumentos que permitieran su medición. Una vez que se conocieron las distintas formas de medirla, el interés se re- direccionó a determinar su efecto al interior de las organizaciones y en sus miembros, así como, a mostrar la influencia o contribución de las variables personales, psicológicas y organizacionales en el nivel de este indicador. En la actualidad el propósito de los estudios se centra en la búsqueda de propuestas y estrategias que propicien el incremento de los índices de satisfacción laboral que manifiesten los colaboradores de la organización.

El abordaje de la satisfacción laboral se ha realizado de diversas maneras. En las siguientes páginas se hace una presentación del modo en que distintos autores la han trabajado, así mismo se incluyen los aportes y reflexiones que hacen al campo de conocimiento. Es importante señalar que la información se agrupa de acuerdo con la arista que autores y estudiosos privilegian en su estudio, por ejemplo, hay unos que centran el foco de análisis en la parte subjetiva del trabajador, mientras que otros lo colocan en las interacciones con los compañeros de trabajo o las que se establecen con los mandos medios o altos.

Antes de mostrar de manera analítica un mapa de lo que se ha hecho y dicho con respecto a la satisfacción e insatisfacción laboral, resulta conveniente presentar, a manera de contexto de significado, datos relacionados con la teoría de las Relaciones Humanas, en especial con las visiones relativas a la administración, ya que se considera que estos antecedentes ayudan a comprender cómo a partir de la eficiencia, la productividad y la competitividad que se privilegia en determinada etapa de la historia y que aún en la actualidad siguen vigentes, se tiende a ignorar las necesidades de los empleados.

Teorías de la Administración: Miradas que ayudan a comprender el mundo de las organizaciones y sus efectos en la vida laboral de los empleados

La teoría de la administración tiene sus orígenes en la forma en que el hombre primitivo, basándose en métodos puramente empíricos, se organiza en grupos para llevar a cabo actividades como la caza y la pesca. Un siguiente paso, surge entre los años 4000 y 2000 antes de nuestra era y puede verse reflejado en la manera en que civilizaciones como la egipcia, china, romana y griega utilizan algunos conceptos relacionados con la administración, como son la planeación, organización y control. A la par de estos aportes que hacen los filósofos de esta época a la teoría de la administración, la iglesia católica también hace sus contribuciones a partir de su estructura que sirvió de ejemplo a las organizaciones y sus administradores, principalmente en cuestiones relacionadas con los principios de dirección, unidad de mando, escala jerárquica y toma de decisiones (Ávila y Medina, 2002).

Los antecedentes inmediatos a la Teoría de la Administración Moderna datan de 1769 y se relacionan con la invención de la máquina de vapor de James Watt Boulton y de la máquina de hilar de Jaime Hergreaves. Ávila y Medina (2002) señalan que los cambios que se suscitaron en las empresas fueron resultado de esas invenciones, las cuales revolucionaron la vida de las organizaciones, a pesar de ello, esos cambios además de que fueron acelerados y desorganizados, crearon necesidades tales como, el incremento de la productividad y competitividad, a través del incremento de la eficiencia de los empleados. Con base en el enfoque que predominaba en esta época surgen dos corrientes de la administración, una propuesta por Taylor quien desarrolla la Teoría de la Administración Científica y otra que desarrolla Fayol llamada Teoría Clásica de la Administración.

La Teoría de la Administración Científica intenta resolver los problemas de la organización utilizando un método racional que se enfoca principalmente en el diseño del trabajo, selección y desarrollo de los empleados, todo esto con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la producción (Ávila y Medina, 2002). Para estos autores, la principal limitación de este enfoque consiste en el hecho de considerar al trabajador como un ser que se interesa únicamente en el aspecto económico, por ello es por lo que, a partir de esta concepción, se ignoran sus necesidades personales y necesidades sociales, lo que deriva en frustraciones e insatisfacciones por parte de los empleados. Este enfoque centrado en la productividad condujo a la explotación de los empleados.

La Teoría Clásica de la Administración, no toma en cuenta las influencias del ambiente, y hace suposiciones que no corresponden a la conducta humana, por lo que los principios y fundamentos en los que se sustenta resultan contradictorios. Las principales aportaciones de esta teoría consisten en la sistematización del estudio del comportamiento administrativo, la división de las tareas administrativas en grupos de actividades relacionadas, la descripción de sus principales funciones, las cuales, eran consideradas básicas en cualquier organización (Ávila y Medina, 2002). Estos autores retoman ideas de Chiavenato y Stoner para mostrar la aportación de Fayol al proceso administrativo, en especial, los 14 principios que fundamentan el proceso administrativo que consisten en: la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del bien individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

Ávila y Medina (2002) retoman a seguidores de la Teoría Clásica de la Administración, tales como Mary Parker Follet y Chester Barnard, por considerarlos como iniciadores de las teorías humanistas. Para Ávila y Medina (2002), Mary Parker Follet se enfocó en la conducta humana y estableció la necesidad del trabajo grupal, de la existencia de un liderazgo participativo y de un trabajo conjunto entre administradores y empleados en la toma de decisiones y resolución de problemas. Además, señalan que Chester Barnard pensaba en las organizaciones como sistemas sociales que debían ser prácticos y eficientes, para ello, consideraba necesario que las metas de la empresa se encontraran equilibradas con los objetivos y las necesidades individuales. Sus afirmaciones sobre la organización como empresa cooperativa entre individuos que trabajan como grupo, establece los principios del pensamiento administrativo que predomina en la actualidad.

Para Ávila y Medina (2002), la mirada humanista que aportaron Parker y Barnard a la administración marca el inicio de la Teoría de las Relaciones Humanas, la cual, trata de reorientar el pensamiento, enfocándose fuertemente en cambiar la tendencia hacia la deshumanización del trabajo y se centra en estudiar la conducta del hombre en las organizaciones.

El abordaje de la satisfacción e insatisfacción laboral se ha realizado de distintas maneras. A continuación, se hace una presentación del modo en que distintos autores la han estudiado, así mismo se incluyen los aportes y reflexiones que hacen al campo de conocimiento. Es importante señalar que la información se agrupa de acuerdo con la arista que autores y estudiosos privilegian en su estudio, por ejemplo, hay unos que el foco de análisis se centra en la parte subjetiva del

trabajador, mientras que otros lo colocan en las interacciones con los compañeros de trabajo o las que se establecen con los mandos medios o altos.

Subjetividad y satisfacción laboral

La satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización, la cual, se transforma en la percepción del trabajador, y esta a su vez culmina en un componente emocional que repercute en la manera de actuar del individuo. A pesar de que su estudio se ha realizado desde distintas perspectivas, se ha podido determinar que existen al menos desde el punto de vista de los empleados, percepciones y experiencias que son elementos subjetivos a los que se asocia la satisfacción. Para Judge y Kammeyer-Mueller (2012), la satisfacción laboral es una respuesta psicológica a sensaciones, ideas e intenciones de actuar.

Tanto Abrajan, Contreras y Montoya (2009) como Rosillo, Velázquez y Marrero (2012), citan en sus trabajos, los factores que han sido considerados como parte de los estudios de la satisfacción laboral que han realizado Newton y Keenan (1991), More, Carmentate y Junco (2005) y, Pozo, Morillejo y Hernández (2005). Entre estos factores mencionan a la personalidad del individuo, su estado emocional, la actitud ante sus percepciones y experiencias relacionadas con la posibilidad de superación que el empleo le ofrece, el desarrollo personal al que tiene alcance, el equilibrio entre sus necesidades y las demandas del empleo y, la autorrealización y las relaciones que establece con el grupo.

Salessi (2014) propone que en investigaciones futuras se amplíe el concepto de satisfacción laboral más allá de lo individual, insita a que se profundice el estudio de los factores que permiten pronosticar la satisfacción del empleado a partir de la exploración de otras variables psicológicas y determinar si la satisfacción laboral constituye una variable que propicia la mediación o moderación de las relaciones entre otros significados concernientes a la psicología organizacional.

Grupos de trabajo, interacciones y satisfacción laboral

En este tipo de estudios, Téllez (2011) ha podido determinar que, en general, existen diversos aspectos que influyen en la construcción del nivel de satisfacción que los individuos tienen de sus empleos, así como la contribución que tienen los factores internos y externos a la persona. Entre estos, están aquellos que guardan cercanía con las relaciones que se crean en el espacio laboral y sus interacciones: *“Esto surge de un complicado sistema de relaciones y modos de interacción que establecen los individuos entre sí, y que les permite definir y operar dentro de esa realidad laboral construida con el propósito de mejorarla”* (Segurado y Agulló, 2002, p. 829). Para autores como Bakker (2008) y Demerouti (2013), las relaciones que se suscitan en el ámbito laboral repercuten en el nivel de cohesión grupal, por ello es por lo que son consideradas como un recurso laboral que ayuda a disminuir las demandas de trabajo y favorece el cumplimiento de objetivos y el crecimiento.

Los equipos de trabajo como constructo, desde donde se ha estudiado el tema de la satisfacción laboral ofrece otras miradas a la comprensión de este fenómeno. Para autores como Navarro, Quijano, Berger y Meneses (2011), los equipos de trabajo son un medio a través del cual se organizan las actividades al interior de las organizaciones, y es por esto por lo que guardan relación con su efectividad y rendimiento. Los resultados del equipo constituyen una medida que muestra que tan productivo es el grupo, la capacidad de mantenimiento y de trabajar juntos y por supuesto, la satisfacción de sus necesidades. Con respecto a las relaciones que se establecen al interior de los equipos de trabajo, estos investigadores consideran que el nivel de desarrollo que un grupo es capaz de alcanzar pone de manifiesto los siguientes rasgos: interrelación entre sus integrantes, la identificación con el grupo, los recursos y las tecnologías con las que se relacionan sus actividades y la orientación de sus integrantes para alcanzar las metas del equipo. Además de ello, destacan que un grupo que ha logrado un alto nivel de desarrollo se caracteriza por un alto nivel de interrelación, un alto grado de identidad hacia el grupo, un elevado nivel de coordinación y un gran sentido del logro con respecto a los objetivos comunes.

Un acercamiento a la satisfacción laboral también en el ámbito de las interacciones se ha realizado a través de la teoría de interacción social y su influencia en los grupos y en el trabajo en equipo. La principal aportación de esta teoría tiene que ver con resaltar el proceso de comunicación como elemento que habilita la construcción de un grupo, a partir del cual se da el intercambio de la

percepción sobre las ideas, sentimientos y proyectos. Con ello se contribuye a la redefinición de la identidad grupal e individual al interior de estos espacios. En esta misma tesitura, Aritzeta y Ayestarán (2002) analizan al grupo como un sistema, en el que se desarrollan procesos que crean dependencia de conocimientos, intereses, objetivos, tareas y roles. Mientras esto se lleva a cabo, el grupo modifica la manera en que se comunica y que en que resuelve los conflictos que se generan en él, para lo cual es necesario que los individuos y las organizaciones experimenten cambios. En este sentido, la comunicación es una herramienta que permite que a través del trabajo de grupo surjan mejoras en la satisfacción laboral y la participación de las personas.

Dalal, Bashshur y Credé (2011) han emprendido investigaciones desde otras perspectivas; sus estudios relacionados con la satisfacción laboral los han realizado con mandos altos y medios a nivel gerencial, de manera específica los han hecho con respecto a la evaluación y percepción de aspectos como la comunicación, la confianza, la justicia, el apoyo, el compromiso y la competencia que tienen los empleados con sus supervisores. En esta misma postura, Téllez (2011), usa el concepto de autodeterminación para hacer el abordaje del tema, pues considera factores como la motivación intrínseca y extrínseca, el sentido de control interno o externo para actuar, así como aspecto relacionados con la confianza en sí mismo y la iniciativa.

Un elemento más, que destaca y que surge como parte de la implementación de los grupos en el área laboral es el liderazgo. De este último Saenghiran (2013) espera que no se haga caso omiso a las percepciones, sentimientos y actitudes del empleado con respecto al liderazgo. Este mismo autor, aborda la felicidad en el trabajo, pues considera que es importante centrarse en el mejoramiento de cuatro áreas principales que son: lo físico, lo social, lo emocional e intelectual, ya que todos estos elementos se encuentran relacionados con la felicidad. El propio Saenghiran (2013) considera que la insatisfacción surge de un complicado sistema de relaciones y modos de interacción que establecen los individuos entre sí, y que les permite definir y operar dentro de esa realidad laboral construida con el propósito de mejorarla.

Por otro lado, autores como Wnuk (2017), opinan que hay que estar atentos a los empleados con un bajo nivel de apoyo organizacional, pues su adaptación a los valores de la organización se relaciona de manera directa e indirecta con la satisfacción en el trabajo y con el apoyo de la organización, la cual es de gran relevancia en esta relación, mientras que, por el contrario, entre

los empleados con un alto nivel de apoyo organizacional, el ajuste a los votos de la organización sólo se correlaciona parcialmente con la satisfacción de trabajo. Se determinó también que la satisfacción que es resultado de la cooperación con un supervisor, la cual puede ser importante al evaluar la satisfacción laboral. Por otro lado, para las personas que perciben mayor apoyo organizativo, la coherencia percibida entre sus valores y los de las organizaciones no está directamente correlacionada con la satisfacción laboral. Uno de los aspectos que se ven beneficiados, de acuerdo con Böckerman e Ilmakunnas (2012) es, por ejemplo, la disminución del índice de ausentismo y rotación de personal.

Wnuk (2017), destaca la necesidad de los empleadores en centrarse en la configuración de la actitud del gerente de manera apropiada, ya que el comportamiento de este grupo de empleados hacia sus subordinados tiene una influencia decisiva en la satisfacción laboral, y por lo tanto su motivación para quedarse o salir de la organización, para ello es necesario que se realice una cuidadosa selección de gerentes que tengan valores consistentes con los valores de la organización y que puedan compartirlos con los subordinados.

En esta misma línea, es decir, la que enfoca a las relaciones humanas, Téllez (2011), considera que factores como las relaciones, comunicación informal, la imagen o percepción de la conducta del dueño o director influyen en la motivación y satisfacción laboral de los empleados. Su investigación se realizó en una empresa de la industria del calzado y consistió en un estudio de caso en el que participaron 16 miembros de la compañía que ocupan puestos en distintos niveles, se hizo uso de la entrevista para la recolección de información. Los resultados obtenidos dan cuenta de que existe una tendencia hacia la organización del trabajo que se fundamenta en la colaboración y el trabajo en equipo, debido a la estrategia que se ha implantado en búsqueda de romper con el aislamiento que se da como resultado de los puestos tradicionales. Esta nueva manera de organizar el trabajo se da como respuesta a las necesidades de innovación e integración que demandan las nuevas formas organizacionales y se basa principalmente en la generación de compromiso y participación de las personas, aspectos que se considera solo es posible conseguir en un clima laboral sano.

A partir de los hallazgos se pudo determinar que cuando las personas sienten apoyo y respeto al interior de la organización se generan efectos en el bienestar y por lo mismo de satisfacción y

productividad; todo ello sustentado en el compromiso y fidelidad hacia la empresa. Las personas se consideran capaces de hacer correctamente su trabajo y experimentan algún grado de libertad en las decisiones relacionadas con este. Se reconoce también que la dinámica de las interacciones sociales representa un factor de gran importancia; constituye un factor diferencial en la satisfacción y desempeño de los empleados. Tanto la satisfacción como la motivación de las personas tiene una marcada relación con la manera en que las personas interactúan, en este caso las figuras de autoridad con el personal operativo, ya que a partir de esta interacción se crean significados que componen la realidad habitual de la organización, en otras palabras “Las relaciones interpersonales tienen un fuerte impacto en la creación de significados de la realidad experimentada en un momento y espacio concretos” (Téllez, 2011, p. 201).

Contexto laboral, exigencias del puesto de trabajo y la satisfacción laboral

Morris y Venkatesh (2010) y Salessi (2014) han estudiado la satisfacción laboral con relación a la correspondencia que hay entre las personas y su puesto, así como con los métodos de dirección y autoridad a los que se ven subordinados. Por su parte, Rosillo, Velázquez y Marrero (2012) y Álvarez López (2005) han definido algunas categorías que consideran elementos claves en el tema de la insatisfacción laboral, entre ellas destacan: naturaleza y contenido del trabajo, grupos y directivos, esfuerzo y resultados individuales y, condiciones de trabajo y de bienestar.

Mediante el análisis de los factores que originan la insatisfacción laboral, se ha demostrado la relación que tiene con los contextos en donde prevalece una exigencia del trabajo, tanto en el aspecto físico, cognoscitivo como emocional, al mismo tiempo se afirma que existen otros elementos asociados con la insatisfacción como la ambigüedad del rol, la presión del tiempo y el consumo de energía; todo ello relacionado con la incesante innovación en el ámbito tecnológico y organizacional al que se enfrentan las organizaciones.

En esta misma línea, autores como Urien, Osca y García (2017), a través de su estudio sobre la ambigüedad de roles, la tarea y la cohesión social aportan elementos a la comprensión de la satisfacción laboral. Su investigación se lleva a cabo en una empresa multinacional en México y España, en donde se introduce la organización de los empleados por medio de grupos. El estudio se lleva a cabo una vez que el trabajo en grupos se ha implementado en la organización, algunos de ellos participaron en las etapas de diseño e implementación como consultores externos. Los

datos fueron obtenidos al final de las sesiones grupales que se realizaron con los empleados. Durante las sesiones grupales se evaluó la ambigüedad de rol utilizando la herramienta de Rizzo, House y Lirtzman (1970), la cual se compone de siete elementos relacionados con la medida en que los empleados están conscientes de sus objetivos, responsabilidades y el nivel de incertidumbre en las instrucciones que reciben, mientras que el nivel de cohesión grupal se valoró haciendo uso de una escala basada en Hyatt y Ruddy (1997).

Los resultados que se obtuvieron permiten confirmar la relación que existe entre los efectos de la ambigüedad de rol, la tarea y la cohesión social en la satisfacción laboral manifestada por empleados de la misma firma en dos países. A partir de ese estudio se determinó que hay una estrecha relación entre la demanda de empleo y satisfacción laboral con respecto a la combinación de una moderación negativa de la tarea y cohesión social. Los hallazgos tienen gran relevancia debido a la creciente ambigüedad y complejidad que actualmente se vive en las organizaciones, en especial por el incesante cambio al que se enfrentan, en este sentido, los grupos que presentan elevados niveles de cohesión se relacionan positivamente con un mejor resultado, aunque ante ciertas circunstancias estos grupos podrían ser ineficaces.

En este mismo tenor, Salessi (2014), retoma las aportaciones de París (2011) y Roger (2013) para resaltar que evidencias empíricas indican que los empleados más satisfechos son quienes desempeñan un puesto que les ofrece libertad, independencia, y discreción para programar su trabajo y decidir sobre los procedimientos, autonomía para tomar decisiones y la posibilidad de emplear y desarrollar tanto habilidades como competencias personales. A su vez, este autor retoma la aportación de Gockel, Roberson y Brauner (2013) en cuanto a que la confianza en el líder impacta positivamente la satisfacción laboral de los miembros de un equipo de trabajo y en estrecha relación con esto, Omar (2011) afirma que cuando los empleados perciben a un supervisor como un líder transformador y carismático, que valora sus contribuciones, impulsa su comportamiento y tiene en cuenta sus necesidades, se incrementan sus niveles de satisfacción laboral. Por otro lado, también hace alusión a lo que De Janasz, Behson, Jonsen y Lankau (2013) proponen en relación con que los índices de satisfacción laboral son mayores cuando existe una cultura de apoyo trabajo – familia. La creación y aplicación de este tipo de medidas están asociadas a actitudes laborales positivas, principalmente con la satisfacción y el deseo de permanecer en la empresa. Barnes, Ghumman y Scott (2013), así como, Swaminathan y Jawahar (2013) coinciden

en que el incremento en la satisfacción del empleado aumenta las posibilidades de involucramiento de éstos en actividades que resulten en beneficios para la organización.

Aportes puntuales de la investigación a la comprensión de la satisfacción laboral

Otros autores como Castaño (2012), hacen un recuento histórico, precisamente por el cambio del entorno empresarial en Colombia a partir de los años 90. La influencia del neoliberalismo en el ámbito político, económico y social ha impactado a las organizaciones, en tanto han debido asumir un nuevo papel en el ámbito productivo, efectivo y competitivo que ha representado también un cambio para el talento humano. A partir de esta situación, el autor hace un análisis en las organizaciones, en especial de las situaciones y dificultades que enfrenta el trabajador. Con base en ello enfatiza la necesidad de una nueva manera de reconocer al empleado a partir de la comprensión de sus contradicciones, confusiones, sentidos, significados y angustias. Un trabajo enfocado hacía este punto lo asume como una oportunidad de crecimiento corporativo que facilite el logro de los factores de éxito y objetivos de la organización a partir de un verdadero desarrollo personal.

En lo que respecta al desarrollo personal de los colaboradores en las organizaciones, Castaño (2012) afirma que esto no representa una prioridad, al igual que los procesos de interacción personal y grupal, la diversidad de ideologías, por mencionar algunos aspectos. A pesar del hecho de que la remuneración económica es de gran importancia para los empleados, otros factores que requieren atención son la comunicación, el buen ambiente laboral y la oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones, procesos de gestión y producción. Esta autora establece que se vuelve necesario un estilo de dirección más humano e incluyente, que reconozca que un empleado satisfecho y feliz en su trabajo habrá de producir mucho más que un empleado que se somete al modelo como el propuesto por Taylor, es decir, que se basa en el control y la vigilancia. Castaño (2012) señala que el factor humano debe reconocerse como el activo más importante de la organización y que la empresa debiera generar un compromiso que le permita el descubrimiento, actualización y optimización de sus potencialidades personales y profesionales. Debido a esto, propone que el planteamiento surja desde el Desarrollo Humano, que se fundamenta en el protagonismo del individuo en la propia vida, además afirma que la calidad de vida de éste se relaciona con la satisfacción adecuada de sus necesidades. El Desarrollo Humano en los empleados surge en grupos socialmente organizados, sumergidos en un proceso voluntario de intercambio de

sentidos, interacción, retroalimentación y diálogo que no sólo se enfoque al nivel intelectual sino también al emocional.

Por su parte Abrajan, Contreras y Montoya (2009), examinan elementos de la satisfacción laboral a partir de un análisis comparativo entre dos empresas, de las cuales se eligió un par de individuos para participar. Ellos consideran la problemática a través de una metodología exploratoria descriptiva y un marco de interpretación fenomenológico. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a cada uno de los participantes y se analizó su discurso. Su objetivo se centraba en la comprensión de la experiencia de los empleados, para ello, hacen uso de un paradigma epistemológico cualitativo y explican los resultados obtenidos con base en una exploración cualitativa con enfoque humanista. Los resultados obtenidos por estos investigadores dieron lugar a algunas recomendaciones para estudios futuros de este fenómeno, entre ellas destacan, la utilización de métodos de recolección de información que permitan hacer triangulaciones que den mayor fidelidad al estudio, tener un control más estricto de variables relacionadas con el empleado como su antigüedad, la dimensión de la empresa y el puesto que desempeña y la necesidad del uso de métodos cualitativos y un enfoque fenomenológico. Destacan que debido al enfoque humanista de esta investigación fue posible enfatizar el estado emocional y psicosocial del trabajador.

Se pudo constatar también que, con respecto a la participación, se percibe que ésta aumenta conforme se asciende en el organigrama estructural mientras que se torna menor conforme se descende en él. Asimismo, se pudo establecer que la satisfacción y la motivación muestran un incremento conforme se asciende en la estructura organizacional, en este mismo nivel, fue posible apreciar que se valoran más las oportunidades de desarrollo profesional y personal a diferencia del nivel operativo, para el cual, la seguridad y la paga son más valorados. Finalmente, Téllez (2011), considera que los factores psicosociales que participan en la interacción de las personas, la comunicación, la manera en que se reconoce al empleado, las formas en que se incita a un mejor desempeño y el respeto por la dignidad de los empleados son consideradas de gran importancia, en algunos casos representan mayor valor que los factores económicos o administrativos.

Otros estudios, como el de Álvarez, Arrocha, Ortiz y Morales (2011) investigan la motivación y rotación de personal, al mismo tiempo que pretenden determinar la influencia del coaching empresarial en estos factores. Se analizaron cualitativamente las creencias, pensamientos,

percepciones y expectativas de los empleados en torno a su trabajo. Se crearon dos grupos de tres personas cada uno que tuvieran al menos dos años de experiencia laboral, el primer grupo no debía tener conocimiento sobre el coaching empresarial y el segundo habría tenido contacto previo con éste, la recolección de datos se llevó a cabo por medio de la aplicación de entrevistas en profundidad a ambos grupos y su análisis partió del análisis del discurso. Con base en los resultados de las entrevistas realizadas, los autores resaltan que para los empleados son de gran importancia las relaciones interpersonales en cuanto al logro de los objetivos y afirman que el reconocimiento y la satisfacción los impulsa a fomentar cambios en su entorno. Retoman también las aportaciones de Salazar (2000), que plantean que el coaching constituye una herramienta que permite el acompañamiento individual de competencias y que favorece la sinergia del grupo, la motivación del trabajo en equipo y el desarrollo profesional, pues proporciona elementos para propiciar el cambio en la calidad de procesos, logro de metas, satisfacción personal y laboral.

El abordaje metodológico que prevalece en el estudio de la satisfacción laboral

El estudio de este concepto se ha realizado desde ámbitos cualitativos y cuantitativos. Para Salessi (2014) parte del conocimiento que se ha producido en este ámbito del conocimiento, ha sido de forma empírica. Este autor hace referencia a Böckerman e Ilmakunnas (2012) y Rehman y Waheed (2011) para afirmar que numerosas evidencias empíricas demuestran que existe una relación entre la productividad y el desempeño laboral con la satisfacción. Estas afirmaciones se sustentan con las aportaciones que hacen Dalal, Baysinger, Brummel y LeBreton (2012) y Ziegler, Hagen y Diehl (2012), en especial de las que establecen la existencia de una relación entre el nivel de satisfacción laboral, el rendimiento y la productividad de los trabajadores. De manera particular, Böckerman e Ilmakunnas (2012) hacen énfasis en la influencia positiva que ejerce el índice de satisfacción laboral sobre la rotación y el ausentismo del personal, ya que, ante un incremento de estos índices dichos factores se ven reducidos.

Los trabajos que han investigado este objeto desde una perspectiva cuantitativa han hecho verificación de modelos, en particular de aquellos que describen la satisfacción laboral en relación con variables como soporte y apoyo organizativo, la organización personal y las relaciones interpersonales. Entre este tipo de trabajos sobresale el de Urien, Osca y García (2016).

Por otro lado, es preciso mencionar que en el análisis de los productos académicos resalta la existencia de numerosas publicaciones que se han construido con base en el análisis teórico, es decir, se elaboraron a partir de un recuento de la teoría que se ha generado desde la investigación, en otras palabras, son producciones que muestran un tipo de estados del arte.

Los instrumentos que los investigadores han utilizado para la obtención y medición de datos son principalmente cuestionarios, entrevistas y encuestas. Con la aplicación de estos instrumentos, se han obtenido datos de tipo cualitativo o cuantitativo. Una buena parte de la información que se ha recuperado desde el uso de estas herramientas es de tipo subjetiva, ya que se basa en el juicio, opinión y experiencia de las personas. Con respecto a este punto, Abrajan, Contreras y Montoya (2009), consideran que la satisfacción laboral, se encuentra estrechamente ligada a la experiencia de cada persona dentro de la organización y que esta experiencia es la que da lugar a la percepción del empleado, lo que tiene repercusiones en el aspecto emocional, y, por ende, en la manera en que el individuo actúa.

Las investigaciones actuales consideran que el tema de la satisfacción laboral es amplio y complejo, por ello, se reconoce que la manera en que ha sido estudiado hasta el momento sea imprecisa y ambigua, cuestión que dificulta su análisis y sistematización. Morán y Volkwein (1992) como se cita en Téllez (2011), coinciden en que el estudio de la insatisfacción laboral y lo relacionado con el clima organizacional, a pesar de ser extenso, aún no logra conformar un acuerdo sobre la definición y el contenido de los conceptos.

A partir de la medición de la satisfacción laboral, de acuerdo con Salessi (2014), es posible diseñar e implementar estrategias que promuevan oportunidades en las áreas en que los empleados perciben como susceptibles de mejora.

Segurado y Agulló (2002), consideran desde su enfoque psicosociológico la calidad de vida laboral como un fenómeno psicosocial confuso, ya que es resultado de la interacción que se suscita entre las personas y su entorno laboral, así como, con grupos formales e informales que conforman el sistema. Afirman que la metodología utilizada para estudiar este concepto se encuentra en etapas iniciales, por lo mismo es que está inmersa en distintos métodos que representan limitaciones, principalmente porque las herramientas de medición que existen son poco específicas y dan lugar

a la fragmentación del concepto. Ante ello, se sugiere que el acercamiento y evaluación se convierta en un método más sistemático, rígido y exacto. Los métodos subjetivos y objetivos son insuficientes para entender la vida en el ámbito laboral, sin embargo, la búsqueda del incremento de la calidad de vida laboral implica la búsqueda de soluciones a las necesidades de las personas, a través de volver compatibles los intereses de la organización con las demandas y expectativas de sus integrantes.

Trabajos de intervención realizados en el campo de la satisfacción laboral

Los trabajos de intervención que se han llevado a cabo se han posicionado desde distintas perspectivas teóricas. Una de ellas hace uso de la “indagación apreciativa” por un lado y “Happy eight” por otro. La indagación apreciativa, es una referencia obligada, pues al parecer es utilizado en las organizaciones que se encuentran en proceso de renovación y en búsqueda de involucrar más a las personas a través de una exploración de las cuestiones positivas que pueden encontrar en su interior, mientras que “Happy eight” se refiere a la felicidad de las personas en ocho aspectos de la vida relacionados con la espiritualidad, los sentimientos, el conocimiento, la relajación, el cuerpo, el dinero, familia y sociedad. Para comprender el estudio de la felicidad, Saenghiran (2013), utiliza el concepto de felicidad en el trabajo que se basa en tres componentes que son: (i) Sentimientos en el trabajo que están relacionados con que el empleado tenga emociones positivas más frecuentemente que emociones negativas, (ii) satisfacción en el trabajo que representa a un empleado que se siente más satisfecho con su trabajo, y (iii) felicidad subjetiva de un empleado que se relaciona con la felicidad que el empleado individual siente en un momento determinado.

El estudio presenta un enfoque centrado en la experiencia de felicidad que tiene el trabajador. Para Chiumento (2007), la felicidad en el trabajo conlleva disfrutar de una buena relación de trabajo, el desarrollo de la carrera profesional, tener la sensación de sentirse valorado y bien tratado. Por otra parte, autores como Seligman (2011), relaciona a la felicidad con la presencia de cuatro factores que son: placer, relaciones, significado y logros. Con base en el aporte que hacen estos autores, el significado de felicidad en el trabajo es el que hace referencia a la búsqueda de sentimientos positivos y el significado en el trabajo (Saenghiran, 2013).

Esta intervención se realizó en el 2012 y tuvo la participación de 404 empleados miembros del personal administrativo de la Universidad de Asunción y se abordaron diversos temas como parte

de la actividad. Cada sesión tuvo 150 minutos de duración con excepción del de alma feliz cuya duración fue de 180 minutos. Los temas que se retomaron en los talleres en torno a la felicidad y a la toma de conciencia sobre las fortalezas con las que contaban los participantes se usaron como plataforma para beneficiar su vida cotidiana. Los resultados demostraron que una intervención para el desarrollo organizacional tenía la posibilidad de mejorar la felicidad en el trabajo en términos de la satisfacción laboral. El 80% de los participantes manifestaron que estaban inspirados por las historias que escucharon de sus colegas y un 90% reflejaron su satisfacción, relajación y calma en la retroalimentación proporcionada sobre el taller.

Perspectiva Teórica

Psicología Humanista

La Psicología humanista surge a inicios del siglo XX, Riveros (2014) afirma que es resultado de la revolución de pensamiento filosófico y psicológico y del quebrantamiento entre la filosofía y la psicología clásica, ya que ambas disciplinas resultaban insuficientes para comprender los fenómenos psicológicos y humanos que se vivían en esa época. De acuerdo con este autor, el cambio de pensamiento que se da a raíz de los eventos relacionados con las guerras mundiales, y el surgimiento de una nueva filosofía que, trae consigo la inclusión de nuevos conceptos que consideran elementos de la fenomenología de Husserl, el existencialismo de Kierkegaard y de Nietzsche, este es un antecedente clave con respecto a la existencia del humanismo como corriente de pensamiento.

En relación con el sentido filosófico que esta corriente manifiesta, prevalece principalmente un enfoque fenomenológico, esto de acuerdo con Martínez (2006), debido a la naturaleza de las realidades que se estudian, así como, su constitución, ya que solo se pueden percibir al mirarlas desde el marco de referencia de quien las vive y experimenta en la vida cotidiana. Dicho de otra manera, es una realidad “(...) cuya esencia depende del modo en que es vivida y percibida por el sujeto, una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano” (Martínez, 2006, p. 11). Desde esta perspectiva que se señala, la fenomenología ofrece la posibilidad de estudiar los fenómenos tal cual se experimentan, se viven o son percibidos por la persona; en otras palabras, favorece la aceptación únicamente de lo que se presenta, de la manera en que es presentado, en este sentido, se consideran que:

Las experiencias, tal como el individuo las vivencia, no son separables de y siempre están dirigidas hacia algo, son sobre algo, de algo o con algo; constituyen una reacción a algo y nunca corresponden tan sólo a una especie de entidad concreta y aislada dentro de una mente o un cuerpo determinado (Sassenfeld y Moncada, 2006, p. 94).

La Psicología humanista norteamericana, tiene sus orígenes entre 1950 y 1960, y es resultado de las teorías dominantes que planteaban las escuelas del psicoanálisis y el conductismo. Como se sabe, el conductismo, considera a la persona como un objeto que responde ante la estimulación del entorno, mientras que el psicoanálisis la concibe como un ser indefenso que en todo momento está supeditado a las motivaciones inconscientes. El resultado de la opresión que ejercían estas corrientes psicológicas dio origen a la Psicología Humanista que representa al ser humano, siendo el objeto de su estudio la actividad de las personas, pero vistas como individuos sensibles al medio que, aunque determinados por ciertos factores, poseen la libertad para construir y dar sentido a su conocimiento y experiencia.

La Psicología Humanista o “tercera fuerza” como también se le ha llamado, representa una alternativa al lado de las corrientes psicológicas que ya existían, surge paralelamente en Estados Unidos y en Europa. Para Riveros (2014) representa una alternativa holística, en tanto considera a la persona como un ser total, más filosófica, esto además del aspecto científico. Lo anterior, con el objeto de trascender a la dicotomía entre el objetivismo/subjetivismo de la psicología tradicional.

Precusores de la Psicología Humanista y sus aportaciones

Esta visión del mundo es constituida de manera formal en 1961 por Abraham Maslow, Charlotte Buhler y Rollo May. De acuerdo con Tortosa y Civera (2006), el movimiento que surge prioriza la validez de la experiencia, los valores, intenciones y el significado de la vida con el objetivo de dar lugar a una nueva actitud psicológica fundamentada en el reconocimiento de la libertad y la dignidad de la persona. Dicho de otra manera, propone una nueva concepción del ser humano. Alrededor de esta propuesta se congregan, exponentes de la terapia Gestalt, psicólogos del estudio de la personalidad con otros precusores de corrientes psicológicas y psiquiátricas existenciales, fenomenológicas y humanistas. A raíz de esta mezcla, Tortosa y Civera (2006) explican que es difícil definir de una manera clara esta nueva corriente psicológica, la cual, va más allá de su posicionamiento en relación con otras teorías y de establecer los propósitos de su orientación y las

técnicas que conlleva su implementación, pues de acuerdo con Hillner (1984) como se cita en Tortosa y Civera (2006), retoma elementos de la fenomenología y de la terapia Gestalt con relación a la conciencia de la percepción y los hace extensivos a toda la personalidad.

Autores como Tortosa y Civera (2006), consideran que la Psicología Humanista trasciende el interés por la persona en el presente, en tanto la persona será en el transcurso de su vida. Esta máxima, tiene una estrecha relación con la situación social que se vivía en esa época en la que surgían cuestionamientos acerca de la obtención del éxito a cualquier precio, un ejemplo, es el sometimiento de otros países a través de la guerra y la ganancia económica a pesar de que la ecología y los recursos naturales se veían comprometidos. Estas cuestiones acerca de los valores éticos dieron lugar a su surgimiento, trascendiendo más allá del campo de la psicología hasta constituir un movimiento filosófico y cultural de carácter científico. “La idea fundacional del humanismo era integrar diferentes aportaciones para construir una Psicología comprensiva y sistemática, de base empírica, que pudiera dar cuenta a la vez de las cimas y las profundidades de la naturaleza humana” (Tortosa y Civera, 2006, p. 421).

Tortosa y Civera (2006), refieren a Maslow y su libro “El hombre autorrealizado”, en el cual, define la Psicología Humanista como una psicología que surge de la compasión y el amor a la naturaleza humana, al contrario de los otros movimientos que a su consideración emanan de la aversión y el derrotismo. En esta misma línea Rogers coincide con este pensamiento, ya que propone una cosmovisión positiva y compasiva del ser humano, al contrario de Freud y su teoría que tiende hacia el pesimismo. A partir de esa época se comienza a gestar un abanico de posibilidades que enriquecen el marco teórico que inicialmente presenta esta propuesta en la que Maslow y Rogers son los más representativos.

Para Tortosa y Civera (2006), Abraham Maslow estudió el funcionamiento psicológico de las personas, los factores con que se mueven, es decir, su teoría es principalmente motivacional. Para abordar la motivación, establece que existen dos tipos de necesidades que las personas deben resolver, las deficitarias y las de crecimiento. Las primeras, corresponden a las necesidades fisiológicas, de protección y seguridad, de pertenencia, afecto, autoestima y la estima por los otros, mientras que las relacionadas con la autorrealización y la vida en plenitud, se relacionan con las de crecimiento. Cada una de estas necesidades, existen de forma ordenada y su prioridad es determinada dinámicamente, de modo tal que las personas constantemente están satisfaciendo sus

necesidades, en otras palabras, cuando alguna ha sido satisfecha inmediatamente se proponen satisfacer otra y así consecutivamente.

Las necesidades deficitarias son las primeras que la persona atiende, y una vez que éstas se ven satisfechas se encarga de las de crecimiento, que están relacionadas con la realización de sus posibilidades, capacidades y el talento personal. Maslow en este sentido, sustenta la teoría del desarrollo personal, la cual nace como resultado de la búsqueda de autorrealización. Tortosa y Civera (2006) afirman que tanto Maslow como Rogers abordan el estudio de la personalidad y coinciden en las cualidades o características que poseen las personas autorrealizadas que son:

1. Tienen una percepción eficiente de la realidad
2. Muestran respeto por sí mismas, por los demás y la naturaleza
3. Son espontáneas, sencillas y naturales
4. Se trazan problemas que van más allá de sus necesidades inmediatas
5. Tienen capacidad para vivir en la soledad e intimidad
6. Son autónomas e independientes
7. Son capaces de vivir experiencias de naturaleza mística
8. Crean y mantienen relaciones profundas con los otros
9. Son creativas
10. Se resisten a conformarse en el aspecto social
11. Distinguen claramente entre los medios y los fines

Riveros (2014), reseña los vastos y diversos enfoques de la Psicología humanista, entre los cuales se encuentra, como ya se mencionó, el Enfoque Centrado en la Persona propuesto por C. Rogers, la Psicoterapia Gestalt cuyo principal promotor es F. Perls, la Programación Neuro Lingüística que sugieren Grinder y Bandler, el Análisis Transaccional de Berne, el Enfoque Experiencial de las Emociones que propone Greenberg, la Psicoterapia Existencial y el Focusing al que alude Gendlin, la Psicoterapia Sistémica y la Logoterapia de Frankl. Riveros (2014), afirma que cada uno de los enfoques mencionados posee una manera específica de hacer psicoterapia, que se sustenta de manera particular con la teoría y práctica. De todos estos enfoques los únicos que hacen aportaciones a la investigación científica son el Enfoque Centrado en la Persona, la Psicoterapia Existencial y el Enfoque Experiencial de las Emociones. A pesar de que algunos de los enfoques carecen de carácter científico, se han hecho numerosas aportaciones teóricas por parte de autores

como Maslow y Jourard. Por otro lado, las aportaciones prácticas más trascendentales provienen principalmente de la psicoterapia de la Gestalt, el Análisis Transpersonal, la Logoterapia y la Psicología Transpersonal.

Tortosa y Civera (2006), afirman que las críticas a la tercera fuerza son diversas y de distinta magnitud. Algunos reprochan su falta de interés por los procesos mentales y por el estudio del comportamiento. Además, en relación con la validez del conocimiento algunos lo califican como poco científico y señalan la ausencia de una adecuación metodológica en relación con la ciencia, por lo que señalan que sus aportaciones se ven reducidas a un pensamiento idealista en lo que concierne a la bondad y potencialidad de la persona, cuyas premisas son difíciles de comprobar de forma experimental. Se considera que su contribución metodológica es nula. Por esta razón aunada al lenguaje filosófico y literario que introdujeron en su compendio ha valido para que sea rechazada en el ámbito académico.

A pesar de las críticas a la Psicología Humanista, Tortosa y Civera (2006), consideran que el valor formativo de esta disciplina es innegable, así como su eficacia interpretativa en conjunto con la búsqueda de sentido de la experiencia de la persona y los problemas que ésta vive como resultado de su condición de ser consciente y libre. Lo anterior, le permitió introducir sus contribuciones teóricas en áreas como la Psicología Clínica y en la Psicología de las Organizaciones. Todo esto, en conjunto con las contribuciones prácticas concernientes al desarrollo de técnicas grupales y de técnicas educativas, programas de intervención en organizaciones, así como procedimientos y técnicas de diagnóstico y terapéuticas con un gran interés y alcance social.

El enfoque centrado en la persona

Rogers aporta una visión distinta acerca del desarrollo personal, la cual se entiende como un aprendizaje libre y constante que ofrece distintas formas de adaptación. La experiencia clínica de Rogers constituye la base de la construcción teórica que de acuerdo con Lerner (1974) como se cita en Tortosa y Civera (2006) culmina en la teoría de la personalidad, sin negar por supuesto, la influencia y aportaciones de la filosofía fenomenológica existencial. Tortosa y Civera (2006) consideran que Rogers en el libro *El proceso de convertirse en persona* se dirige a la persona que quiere convertirse en una persona segura y autónoma; en sintonía con lo que el filósofo Kierkegaard propone; respondiendo a uno de los objetivos del hombre en la vida: “*ser la persona*

que realmente es”. En este sentido, esto se asemeja a la autorrealización que propone Maslow, y es resultado de:

(...) dejar de utilizar máscaras y refugiarse para agradar a los otros en lugar de perseguir y hacer aquello que de verdad se quiere, y por comenzar a abrirse a la propia experiencia, a aceptarse y aceptar a los demás y a desarrollar autoconfianza (Tortosa y Civera, 2006, p. 421).

Otros por su parte, consideran como la más importante de las aportaciones de Rogers, la creación de una nueva manera de hacer terapia, que carece por completo del toque directivo y, que se denominó terapia centrada en la persona o centrada en el cliente, cuyos principios pueden ser aplicados en otros campos, incluso en cualquier relación interpersonal, además del campo de la psicoterapia.

El interés por el Desarrollo Humano ha dado lugar a que diferentes disciplinas se hayan dedicado a estudiar su complejidad, así como las aportaciones que se han hecho, favoreciendo lo que Martínez (2006) denomina profesiones de ayuda y entre las que destaca la terapia cuyo enfoque se denomina “Enfoque Centrado en la persona”, del cual Carl Rogers es autor y precedente. Existen afirmaciones en relación con el Enfoque Centrado en la Persona, que denotan su importancia, ya que se le considera como:

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

Avanzado en este contenido, resulta indiscutible preguntarse ¿cuáles son las bases que sustentan el Enfoque Centrado en la Persona? ¿Qué tan válido resulta este enfoque? Con respecto a estas interrogantes, es posible afirmar que:

El Enfoque Centrado en la Persona (ECP) nace y se desarrolla asumiendo un enfoque de la naturaleza del conocimiento y de la ciencia que ya se había establecido en las áreas más avanzadas de la física, la lingüística, la biología y gran parte de la misma filosofía de la ciencia (Martínez, 2006, pág. p. 3)

¿Cómo generar el ambiente adecuado para que se suscite el cambio?

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

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

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

Rogers (2012) considera que la presencia de la autenticidad en la relación involucra que en la medida en que ésta sea mayor, la relación será de mayor utilidad, para ello, es necesario que los sentimientos propios estén siempre presentes, que se dejen de lado las máscaras, que la actitud que se adopte no sea distinta a la que surge al interior de uno mismo. La expresión y voluntad para ser, y expresar a través de palabras y acciones los sentimientos y actitudes que se presentan. Ante la exhibición frente al otro de lo que se es, es posible que surja también en el otro la autenticidad.

Como ya se mencionó, otro rasgo de este tipo de relación es la aceptación y agrado que se experimenta hacia el otro. En la medida en que este factor se pone de manifiesto en la relación, esto dará mayor utilidad a la relación que se gesta. Esa aceptación se presenta, como “(...) un

cálido respeto hacia él como persona de mérito propio e incondicional, es decir, como individuo valioso independientemente de su condición, conducta o sentimientos” (Rogers, 2012, p.41). La aceptación conlleva el deseo de que el otro sea dueño de sus sentimientos, de que admita y respete cada una de las actitudes que manifiesta, al margen de la valoración positiva o negativa de las mismas.

La empatía, según Rogers (2012), crea la posibilidad de comprender los sentimientos y expresiones que el cliente comparte. Aceptar no produce efecto alguno sin la comprensión de sentimientos y pensamientos que al cliente puedan parecerle inadecuados y cuando se es capaz de mirarlos de la misma manera en que este lo hace, surge la posibilidad de experimentar la libertad consciente e inconsciente para explorar aspectos profundos y desconocidos que estén exentos de cualquier juicio o evaluación moral.

Como resultado de la presencia de las características antes mencionadas, Rogers (2012) pudo verificar que las personas que experimentan este tipo de relaciones manifiestan cambios profundos y significativos en su personalidad convirtiéndolas en personas más integradas, que poseen una visión más realista de sí mismos, que se comportan y se valoran cada vez más como las personas que desean ser; que poseen una mayor autoconfianza y se sienten cada vez más capaces en la toma de decisiones. Estas actitudes y conductas crean la base para el cambio constructivo de la personalidad y el desarrollo del individuo, dando lugar a un proceso de reestructuración de la personalidad del individuo consciente e inconscientemente, proporcionándole la posibilidad de hacer frente de manera más provechosa, inteligente y sociable que le producirá cada vez mayor satisfacción. Todo esto le permite tener una mayor comprensión de sí mismo y estar más dispuesto a recibir la experiencia, manifiesta menos frustración al encontrarse ante situaciones de estrés y le es más fácil recuperarse de estas, la manera de enfrentarse a situaciones desconocidas es original y estos cambios en su conducta, son advertidas por las personas allegadas a él.

Además de la importancia que todos estos descubrimientos representan, es necesario mencionar que, todos ellos propician una hipótesis que comprende cualquier tipo de relación. Por lo que Rogers (2012), considera que la relación terapéutica es solo un tipo de relación, sin embargo, estas mismas características dentro de cualquier otro tipo de relación personal ponen de manifiesto resultados similares, por lo que, sus aplicaciones pueden extenderse a distintos campos de acción.

Etapas del proceso de cambio personal

En la línea de los resultados que se manifiestan como producto de esta relación, Rogers (2012) distingue siete etapas por las cuales atraviesa el individuo en este proceso de cambio, una vez que el flujo entre ellas no se vea obstaculizado. Dichas etapas se describen a continuación:

Primera etapa. En esta etapa la persona se encuentra en un estadio de rigidez y de separación de la vivencia. La comunicación que prevalece es solamente acerca de hechos externos ajena por completo a sí mismo y su experiencia. No es posible reconocer sentimientos y significados como propios, sus constructos son inamovibles, le representa peligro el hecho de establecer relaciones y comunicación íntima, no existe el deseo de cambios, al mismo tiempo se manifiesta la incapacidad de reconocer o percibir problemas.

Segunda etapa. Esta surge una vez que la persona es capaz de experimentar el ser plenamente recibido. Se identifica que este estadio, es promovido principalmente a través de la terapia de juego o de la grupal, en la cual, el individuo no necesita tomar alguna iniciativa y puede tomarse el tiempo para sentirse de esta manera. En ella, la persona habla de los problemas como si le fueran ajenos; los problemas se identifican como externos, no existe responsabilidad de la persona con los problemas y los sentimientos son descritos como objetos que no forman parte del individuo o que están situados en el pasado o en algunos casos, los sentimientos que se expresan no se reconocen como propios. Así mismo, las creencias personales son consideradas como hechos objetivos y las contradicciones que pueden llegar a comunicarse, son difícilmente reconocidas.

Tercera etapa. La persona se expresa con mayor libertad con relación a sí mismo. Las experiencias son consideradas como objetos, el sí mismo se expresa como un objeto que existe en los otros, los sentimientos o significados que llegan a expresarse no constituyen parte del presente, acepta en muy poca medida sus sentimientos, de hecho, son expresados como algo que le genera vergüenza y que no es aceptado. La experiencia es descrita como externa o ajena o bien como parte del pasado, está en condiciones de reconocer sus constructos personales a pesar de la rigidez que éstos aún manifiestan.

Cuarta etapa. Los sentimientos descritos adquieren un toque de intensidad, algunos sentimientos que asoman se describen como parte del presente, desarrolla la capacidad de expresar los sentimientos en esa misma temporalidad; aún en la presencia de susceptibilidad y desconfianza, la aceptación de éstos es rara, cada vez más experimenta sentimientos cercanos a la experiencia

presente. Su experiencia es construida cada vez más flexible y reconoce sentimientos y constructos personales, las contradicciones e incongruencias que descubre desencadenan su interés y preocupación, además, surgen sentimientos de responsabilidad relacionados con los problemas. Con cautela se enfrenta al riesgo de relacionarse íntimamente y desde sus sentimientos.

Quinta etapa. Los sentimientos que comparte son expresados libremente y refiriéndose a ellos en el presente, se encuentra cercano a expresar con plenitud sus sentimientos, y la experiencia relacionada con estos dan cuenta de un referente directo, surgen con facilidad, ante lo cual advierte sorpresa más no placer; reconoce que le pertenecen, su experiencia es cada vez más maleable y se construye cada vez de manera más libre, así mismo, se empieza a cuestionar acerca de sus constructos e identifica claramente los sentimientos y significados.

Sexta etapa. Experimenta de manera inmediata sentimientos que antes se encontraban obstruidos o inhabilitados, da paso sin límites al flujo de los sentimientos y de una vivencia plena, el componente emocional está referenciado al presente y se identifica de manera clara y con un gran contenido de información, no existe temor o deseo de luchar en contra de esta nueva habilidad de percibir la experiencia y el sentimiento, advierte claramente la incongruencia entre su experiencia y percepción, la comunicación interna se da libremente.

Séptima etapa. Surge la experiencia de nuevos sentimientos tanto en la relación terapéutica como fuera de ella, estos constituyen un referente claro, el cambio o transformación de estos es aceptado, la experiencia y vivencia son recibidas como novedosas pues carecen de elementos que las limiten, se percibe el sí mismo como un proceso conocido y en el cual se confía, los constructos personales son replanteados o se encuentran presentes con mayor flexibilidad, la comunicación interna es clara.

Los grupos de encuentro

Como ya se mencionó, las características de la relación que promueve el facilitador pueden ser trasladadas a otras aplicaciones o ámbitos como la industria o en la educación por mencionar algunos. Así mismo, esta teoría ha sido aplicada en el trabajo grupal, el cual, retoma los fundamentos del Enfoque Centrado en la Persona y las características de las relaciones en los grupos de encuentro, grupo de sensibilización, grupo de desarrollo organizacional o gestáltico por

mencionar algunas de las maneras en las que la experiencia grupal se ha manifestado, esto de acuerdo con Rogers (2013). En este espacio, al igual que en el de la psicoterapia individual, “El facilitador de un grupo que se reúne en forma intensiva, puede desarrollar un clima psicológico de seguridad, donde se genera de forma gradual la libertad de expresión y disminuyen las actitudes defensivas” (Rogers, 2013, p. 14).

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

(...) facilitar un ambiente en el que cada participante sea libre de elegir, de participar en igualdad de condiciones con los demás en la planificación y ejecución de actividades, de ser más consciente de su fuerza personal, de adquirir mayor autonomía y de convertirse en el arquitecto creativo de su propia vida. (Rogers, 2007, p. 83)

En estos espacios grupales Rogers (2007), reflexiona que las personas perciben al grupo como un ambiente en el que pueden elaborar la situación que les permita satisfacer sus necesidades, y no sólo como un lugar en el que éstas se ven satisfechas, debido a que en este espacio las personas tienen la libertad de ser auténticos, de escuchar atentamente y con aceptación, así como, de comunicar ocasionalmente la comprensión lograda de lo que ha sido relatado. En este sentido, se resalta la libertad que posee cada persona de trabajar en la consecución de sus metas en fraternidad con la diversidad del grupo, factor que Rogers considera como uno de los aspectos que más enriquecen el trabajo grupal, además de que, debido a esta diversidad, cada uno aporta su sí mismo a través del desarrollo del grupo.

Rogers (2007), considera pues que, su experiencia como psicólogo humanista, le ha permitido demostrar que el modelo propuesto es eficaz y constructivo, a nivel individual y social. Expone su convicción en la creación de un ambiente psicológico adecuado que permita a las personas considerarse dignos de confianza, creativos, automotivados, positivos y capaces de desarrollar un

potencial que desconocen y cree que el alcance de la facilitación grupal contribuye al cambio de las personas, al respecto afirma que:

Si un grupo de individuos, por muy antagonistas y hostiles que sean sus miembros, están dispuestos a reunirse bajo un mismo techo, estamos dotados de pericia y actitud necesarias para que avancen hacia una comunicación en la que impere el respeto mutuo y para que lleguen a construir una comunidad. (Rogers, 2007, p. 101)

De acuerdo con Rogers (2013), el origen de este trabajo se remonta a 1947, cuando Kurt Lewin compartió su preocupación acerca del descuido de la sociedad en la promoción de las relaciones humanas a nivel académico. El primer grupo que se crea surge en Betel en ese mismo año, poco después del fallecimiento de Lewin. Sus colaboradores continuaron con la promoción de este trabajo utilizándolo como base para la creación de grupos de capacitación, y continuaron desarrollándose en las siguientes dos décadas, durante las cuales, lograron un importante auge que alcanzó a administradores y ejecutivos de la industria y posteriormente, estos grupos, saltaron a otros ámbitos quedando por completo alejado de sus aplicaciones iniciales.

La participación del facilitador como parte del proceso grupal, consiste en confiar en él y en su proceso de crecimiento y evitar su manipulación, a pesar de su deseo de que los miembros del grupo establezcan metas o una guía. Rogers (2013) afirma que el proceso grupal será doloroso si lleva al crecimiento, y que mientras se recorre este camino, la persona sentirá satisfacción al mismo tiempo que se enfrenta a una situación turbulenta y perturbadora.

El alcance del trabajo grupal ha sido verificado y ha mostrado cambios en distintos aspectos individuales, en las relaciones personales e incluso dentro de las organizaciones. Con respecto a los cambios y el alcance, se establece que “La experiencia en un grupo de encuentro puede poner en marcha profundas transformaciones en la persona y su conducta, así como en la diversidad de relaciones humanas, y en los planes de acción y la estructura de las organizaciones” (Rogers, 2013, p. 98).

Con respecto a los cambios individuales, Rogers (2013) observó que algunos van desde la modificación del concepto que tienen de sí mismos como resultado de explorar sus sentimientos en un clima de aceptación y de la retroalimentación proporcionada por el grupo, hasta la adquisición de una mayor conciencia de sí mismos y de una mayor capacidad para tomar riesgos,

la integración de potencialidades dentro y fuera del grupo, la elección de un nuevo rumbo para sus vidas. Del mismo modo, fue posible advertir que hay individuos que no sufren algún cambio significativo ante esta experiencia.

Cabe mencionar que, han existido casos en los cuales el trabajo grupal ha sido el punto de partida para iniciar un proceso de psicoterapia individual o grupal. Esto con base en la disposición de los participantes para realizar cambios en su vida y con la conciencia de que, con ello, aceptan mayores responsabilidades. Algunos de estos cambios, aunque resulten positivos para la persona, en ocasiones, no son advertidos como positivos desde el punto de vista social. Por otro lado, los cambios que surgen de los grupos de encuentro con relación a las relaciones personales han ido de acuerdo con Rogers (2012), desde modificaciones en la intensidad de la comunicación, mejora de las relaciones, búsqueda de la creación de relaciones constructivas, comunicación auténtica y de afecto mutuo. En algunos otros casos como por ejemplo en las relaciones de pareja se descubren diferencias que en algunos resulta imposible reconciliar y en otros no.

Finalmente, en lo que respecta a los cambios organizacionales Rogers (2012) señala que en ocasiones los cambios que se generan en los individuos pasan inadvertidos para las organizaciones. Los cambios en las organizaciones van desde abandonar el sistema que predomina, abrir canales de comunicación, renunciar o abandonar el puesto de trabajo, modificar las políticas internas o transformar los procedimientos administrativos por unos más humanos, por ejemplo, prácticas como la evaluación de desempeño pueden llegar a convertirse en una retroalimentación constructiva para ambas partes. A pesar de que en los grupos de encuentro se favorece la independencia, franqueza e integridad individuales, cabe mencionar que todos estos factores no contribuyen a la creación de una lealtad incondicional de los individuos hacia las organizaciones.

En lo que respecta a las personas que integran la organización, las personas se vuelven más receptivas en los procesos de comunicación, se encuentran dispuestas a confiar, sienten que es importante que en la comunicación participen todos los involucrados y que no haya diferencia por el papel que desempeñan. Rogers (2012) relata, por ejemplo, que en una de sus experiencias como facilitador esto sucede cuando estudiantes, profesores y directivos participan como iguales en un encuentro de respeto mutuo en lo que refiere a los problemas que aquejan a la organización.

Pese a los beneficios que se pueden obtener al llevar a cabo un trabajo como este en las organizaciones, no es posible evitar que existan problemas alrededor de la implementación de las soluciones que se proponen. A este respecto se describe que:

Las experiencias de grupos de encuentro y la creación de un tipo de atmosfera análoga dentro de la institución pueden acarrear, por cierto, un cambio sumamente positivo, pero crear también una marcada división entre los miembros del establecimiento; (...) pueden representar una grave amenaza para quienes se aferran a la tradición. (Rogers, 2013, p. 98)

En este sentido, es de vital importancia que la organización esté dispuesta a generar cambios de fondo para que el trabajo que se realice tenga un sentido y pueda dar frutos. Esto es semejante al estado de vulnerabilidad en el que el cliente decide iniciar un proceso terapéutico, por ejemplo, en relación con la psicoterapia individual, que Rogers (2012) identifica como parte del proceso de transformación de la personalidad y la conducta de las personas.

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

El marco de referencia que se propone para identificar las etapas de evolución de un grupo está formado por los fenómenos que transcurren a partir de la experiencia en la vida del grupo. Barceló (2003), plantea un modelo interpretativo, caracterizado por atender y favorecer la percepción una vez que se ha dado la experiencia, al mismo tiempo que afirma que no es posible determinar el origen del proceso evolutivo del grupo; enfocándose en la capacidad de este para adaptarse a situaciones emocionales que comparte con sus integrantes.

Barceló (2003), habla de la existencia de cuatro centros de fuerza que son los que contienen la energía que genera el movimiento del grupo, ellos son: la experiencia, la percepción, la comunicación y la interacción. Cada uno, requiere que se le provean distintos estímulos para

generar movimiento, por ejemplo, atender a la experiencia en búsqueda de su significado implícito, lograr implicarse y compartir esa implicación, dar y recibir retroalimentación de forma que se favorezca la interacción, atender nuevas experiencias y permanecer en este continuo movimiento.

Para que un grupo logre desarrollarse, alude Barceló (2003), es necesario que sus integrantes se encuentren dispuestos y receptivos ante la experiencia, y que se le dé un significado. Es preciso, que sus integrantes se vayan despojando de sus máscaras y se vuelvan transparentes ante sus compañeros, para ello, es imprescindible que en la comunicación del grupo se evidencie la congruencia entre los sentimientos y lo que se exterioriza. El factor fundamental para que esto suceda es el vínculo que lleva al grupo a tener una sensación de formar parte de una comunidad y generar lazos con quienes la integran.

Etapas del grupo

El modelo de etapas que conforman la evolución de un grupo que presenta Barceló (2003), integra factores afectivos y de crecimiento personal, que son recorridos de forma consecutiva. Las etapas que lo conforman y que se definen son solamente seis, a diferencia de las que identifica Rogers en el proceso de psicoterapia individual. A continuación, se alude a dichas etapas.

1. Expectación y dependencia. En esta etapa predomina la incertidumbre, es el inicio del proceso del que los participantes se encuentran conscientes y al que están dispuestos. Los miembros del grupo están atentos a las indicaciones del facilitador, las experiencias y sensaciones surgen en torno al mismo, al grupo y a los demás integrantes. En esta etapa se disfraza la angustia con expresiones de ironía o humor. Las relaciones que surgen son superficiales y la comunicación que se establece no incluye elementos significativos. La autenticidad se manifiesta en muy poca medida.

2. Frustración y contra dependencia. Se experimentan sentimientos negativos hacia el facilitador y algunas personas del grupo. Hay algunos intentos por suplantar el liderazgo del facilitador, la cohesión que se manifiesta en el grupo no es verdadera, se externalizan sentimientos y conductas de rebeldía. Esta etapa se percibe por momentos como caótica, se genera inestabilidad y ruptura al interior del grupo. A partir de una intervención apropiada del facilitador y la tendencia innata del grupo hacia el desarrollo, se da la transición a otra etapa.

3. Resolución y cooperación. Quienes integran el grupo buscan solución a la ausencia de estructura, y para ello, inician un proceso de comunicación efectiva. Como resultado, se dan los primeros aprendizajes significativos, las personas empiezan a mostrarse un poco más auténticas. Se percibe al facilitador como una persona técnica que puede favorecer al grupo pero que participa poco de la dinámica grupal. Se dan al interior del grupo, la cooperación y la satisfacción de necesidades y se percibe un ambiente más positivo mientras que el grupo se reconfigura de una manera más unificada.

4. Encantamiento y fuga. Surgen algunas situaciones en las que se manifiesta la confianza entre los miembros del grupo, hay una fuerte necesidad de conservar la armonía a pesar de que haya conflictos sin resolver al interior. Es labor del facilitador identificar cuando se encuentra en esta etapa y no dejarse llevar por las falsas manifestaciones que surgen en ella. Se genera la necesidad de una mayor organización.

5. Desencantamiento y lucha. Se hacen presentes sentimientos negativos hacia algunos miembros del grupo. En algunos casos, no es posible superar el conflicto, y los grupos llegan a su fin, mientras que, en otros casos, se busca el diálogo, la comprensión y la comunicación con el fin de diluir las diferencias y resolver los conflictos. En este proceso el facilitador tiene la función de mediador.

6. Validación y cohesión. La conciencia de que se encuentra próximo el final del grupo, promueve el movimiento a otra etapa, en la cual se da la eficacia. En este punto, se evalúa lo que ha representado esta experiencia. Es momento de aceptar las diferencias. Los conflictos que se suscitan son causados por hechos reales, sin embargo, el grupo confía en que dispone de la capacidad para darles solución. El grupo se ha vuelto autónomo, es capaz de evaluar el proceso, de manejar su funcionamiento y de regular el conflicto en su interior. El facilitador crea condiciones que favorezcan que el proceso surja a partir del grupo.

Las primeras tres etapas corresponden a relaciones de dependencia y autoridad mientras que las tres últimas se relacionan con la interdependencia.

El cambio producido por los grupos de encuentro

A partir del cambio y transformaciones que se suscitan en el trabajo grupal, Barceló (2013) considera que la persona experimenta que sus límites y fronteras se amplían, incrementando así su

capacidad consiente de percibir. Al mismo tiempo, se dan cuenta de que son capaces de experimentar sentimientos y actitudes que anteriormente no eran capaces de reconocer. Se encuentran con una gran disposición a vivir nuevas experiencias y a conocer realidades distintas a la suya; prestan mayor atención a su comunicación con otros, a sus sensaciones y las experiencias propias. Es ella misma todo el tiempo. Con base en todo ello, y sin reprimir la experiencia, le otorga significado, a través de un continuo proceso de reconocer, que se lleva a cabo de manera selectiva. Mediante esta selección, que se realiza con base en los valores propios y la conciencia de la persona, se eligen las situaciones que requieren ser atendidas, con el objetivo de disfrutar más intensamente de las experiencias más agradables y lograr un mayor equilibrio de las experiencias organísmicas.

En relación con lo anterior para Yalom (2000) resulta vital resaltar la importancia de la experiencia del aquí y el ahora y tomar provecho de ese momento. Esto conlleva el reconocimiento de sentimientos, que constantemente aparecen en el discurso del grupo, es preciso que se privilegien los hechos cercanos a la reunión a los que provienen del pasado lejano o que no se relacionan con lo vivido en el grupo. Por otro lado, se encuentra el esclarecimiento del proceso, lo cual, implica el reconocimiento, exploración y comprensión del proceso a través de sí mismo para lograr integrar la experiencia.

Yalom (2000) afirma que, durante la terapia grupal, la comprensión del proceso muestra elementos que describen las relaciones que se establecen en el grupo, se vuelve cada vez más compleja, pues intervienen en este proceso una serie de afirmaciones hechas por los participantes a lo largo de las sesiones. En cuanto a la manera de intervenir del terapeuta, ésta se define con base en las necesidades del grupo durante las distintas etapas del proceso grupal. Así mismo, considera que la atención es un elemento distintivo, indispensable y común en los grupos de interacción afectiva.

Por otro lado, Barceló (2013) sostiene que el cambio se produce de manera más sencilla y natural cuando la persona acepta lo que no le gusta de sí misma, a diferencia de cuando se trata de forzar el cambio, de detener o evitar que esos comportamientos se hagan presentes. Este autor afirma que el medio en el cual el crecimiento personal florece es en el marco de las relaciones interpersonales, ya que en ellas se comparten elementos afectivos y emocionales. Lo anterior, se logra a través de la aceptación, de ser auténtico y de escuchar empáticamente, creando un ambiente en el que el miedo no pueda desarrollarse. Se establecen relaciones en las que de manera inmediata

se comparten sentimientos positivos y negativos que favorecen el desarrollo de la coherencia, autenticidad y un lenguaje corporal más acorde a la experiencia.

Para Barceló (2003), el trabajo grupal arroja pues, como resultado, manifestaciones relacionadas con la acción eficaz y creativa, lo anterior se produce a partir de la energía que se modifica en los sentimientos y pensamientos del grupo. Algunas características que se relacionan con los resultados del proceso son la eficacia y eficiencia. Un grupo eficiente, es aquel en el que existe correspondencia entre lo que se planea y las actividades que se realizan, mientras que la eficacia está ligada a la relación de concordancia que se establece entre lo que piensa y siente determinado grupo. El mismo autor establece que, en los grupos, pueden encontrarse tanto sentimientos como pensamientos. La manera de pensar de un grupo está estrechamente ligada a sus sentimientos. Un grupo que atiende el área emocional observa resultados en la forma de pensar de sus integrantes. Dichos resultados tienen efecto en las tareas que los individuos del grupo desempeñan, pues reflejan en ellas una mayor creatividad y eficacia. Esos resultados, además de ser advertidos al interior del grupo, son percibidos al exterior a través de lo que se proyecta.

Este impacto que se logra en el exterior, según Barceló (2003), es resultado de la toma de conciencia de los integrantes del grupo, misma que se ve transformada a lo largo del proceso, así como la intención con que las personas se reúnen inicialmente, lo cual, es parte natural del ciclo de vida que éste experimenta. Conforme a lo anterior, se puede decir, que el grupo se encuentra constantemente en movimiento e integrando las transformaciones que son resultado de los constantes cambios que en él se producen, y que influyen en la dinámica y en su estructura. Cabe destacar que, todo ello sucede en un ambiente sensible, en el cual las personas pueden compartir sentimientos colectivos de los cuales no son conscientes pero que se manifiestan de manera verbal o no verbal. A través de la construcción de este espacio de sensible, el grupo logra vincularse, crea una cultura y origina cohesión, encaminándose a un proceso que resulta benéfico para el grupo y es una clara muestra de la presencia de la tendencia actualizante de quienes lo integran.

Planteamiento metodológico del tema de intervención a partir del enfoque de la investigación acción

Cuando se habla de cambios o transformaciones a partir de la investigación - acción, se puede hacer referencia a la innovación, pues de acuerdo con Hurtado (2013), esta consiste en un proceso fundamentado en la investigación y la reflexión, a través del cual se pretende lograr un cambio que introduzca elementos novedosos y avances en la práctica profesional. La metodología de la investigación acción puede abordarse desde diferentes enfoques tales como el modelo de diseño, desarrollo y difusión, de interacción social y el de resolución de problemas.

De acuerdo con Latorre (2003), la investigación - acción se concibe como un proyecto de acción, para el que se definen estrategias que se relacionan con las necesidades de un grupo o una determinada realidad social. El proceso se lleva a cabo de manera cíclica, lo cual, permite que, a partir de la observación y análisis de resultados del plan de acción se identifiquen mejoras o cambios. De esta manera, el proceso puede ser llevado a cabo nuevamente con las adecuaciones que surgen a partir del análisis de resultados. Este proceso se presenta en la siguiente figura:

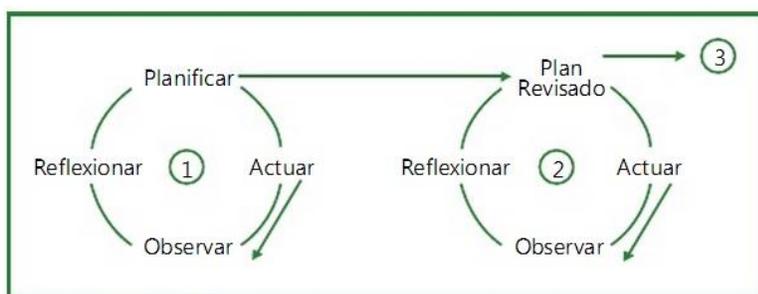


Figura 1. Espiral de ciclos de la investigación – acción. (Latorre, 2003)

El enfoque de la investigación – acción que se ha decidido emplear para este proyecto en particular es el modelo de resolución de problemas, el cual surge de la necesidad real del objeto de cambio. En el camino de la transformación y el cambio, el proceso de problematización cobra sentido, ya que con base en éste se busca realizar una precisa lectura de la realidad a fin de que la intervención sea adecuada, pertinente y relevante (Latorre, 2003).

García y García (2005), establecen que la problematización se conforma de cuatro etapas que son: la exploración, la concreción, el planteamiento y la delimitación del problema. En la exploración, se determinan las posibles alternativas de estudio con base en las inquietudes o intereses del

investigador, en la concreción se examina, cuál será el tema de estudio, para ello se analiza si existen teorías relacionadas a éste y si es posible utilizarlas como punto de partida para sustentar la problemática. Algunos otros aspectos que ponderar en esta etapa del proceso, es la existencia de los mecanismos y recursos necesarios para realizar el proyecto, así como la viabilidad del problema, las limitaciones personales y lo que el problema significa en términos teóricos y prácticos. En la tercera etapa se elige y define la problemática que será abordada y en la cuarta etapa se consideran las teorías y autores que serán incluidos en el trabajo.

Fase 1. Planteamiento del problema de intervención

La problematización es una operación metodológica muy importante; constituye un mecanismo a través del cual se identifica y delimita el problema. Durante esta etapa, se recomienda mostrar una actitud de apertura, flexible y crítica, así como, realizar una revisión sobre el tema y los trabajos que se han llevado a cabo a ese respecto; una actitud creativa favorecerá la identificación de los elementos que permitirán que se establezca el problema. Para García (2005), la problematización parte de la detección de una necesidad, la ausencia de conocimiento o contradicción a partir de los enfoques existentes.

La selección del tema y del objeto problema con miras a la intervención se realiza con base en los intereses y necesidades del investigador o de un grupo, ya que debe resultar significativo: “La atracción que se muestre hacia el tema, ha de responder a una demanda de carácter interno intensa. De esta manera existirá el desempeño y entusiasmo indispensables” (García, 2005, p. 7). La existencia de interés o atracción hacia el tema de intervención beneficiará que, durante el proceso, la motivación perdure.

Se seleccionó la técnica metodológica del árbol de problemas como punto de partida para definir el problema social que sería abordado en la fase de intervención, pues además de permitir

identificar y ubicar el problema central, ofrecía posibilidades para explicitar las causas y efectos relacionados con el tema principal. Esta técnica se utilizó a lo largo del proceso de la definición del tema de estudio –primera fase-; proceso que se fue complementando, acotando y robusteciéndose a través de entrevistas con informantes clave, por lo cual, el siguiente paso durante el proceso de establecimiento del problema de estudio consistió en la realización de entrevistas de las que se obtuvieron elementos que permitieron complementar o robustecer el contenido del árbol de problemas.

Para iniciar con la construcción del árbol de problema, se eligió un tema de interés y a partir de esa selección se identificó el grupo de personas o sujetos de estudio que aportarían datos desde su experiencia y conocimiento. En específico se puede decir que se identifican a los informantes clave - grupo de empleados de una empresa- y se establecen negociaciones y acuerdos para entrevistarlos a fin de obtener de manera individual ideas sobre el asunto. A partir de los datos proporcionadas se generó una lista que contenía elementos con mayor incidencia que fueron considerados como los principales problemas a los que los empleados se enfrentan en la actualidad en términos de insatisfacción laboral. Con esa información se realizó un proceso analítico, es decir la reducción a partir de códigos y la conformación de categorías, las cuales fueron de utilidad para ubicar las causas y las consecuencias del problema identificado. Con base en la clasificación, se realizó una primera aproximación al problema susceptible de intervención.

A continuación, se muestra el primer resultado de árbol de problema que se realizó para la definición del tema de intervención: El tronco representa el problema principal, las raíces las causas y las ramas las consecuencias o efectos que produce el problema.

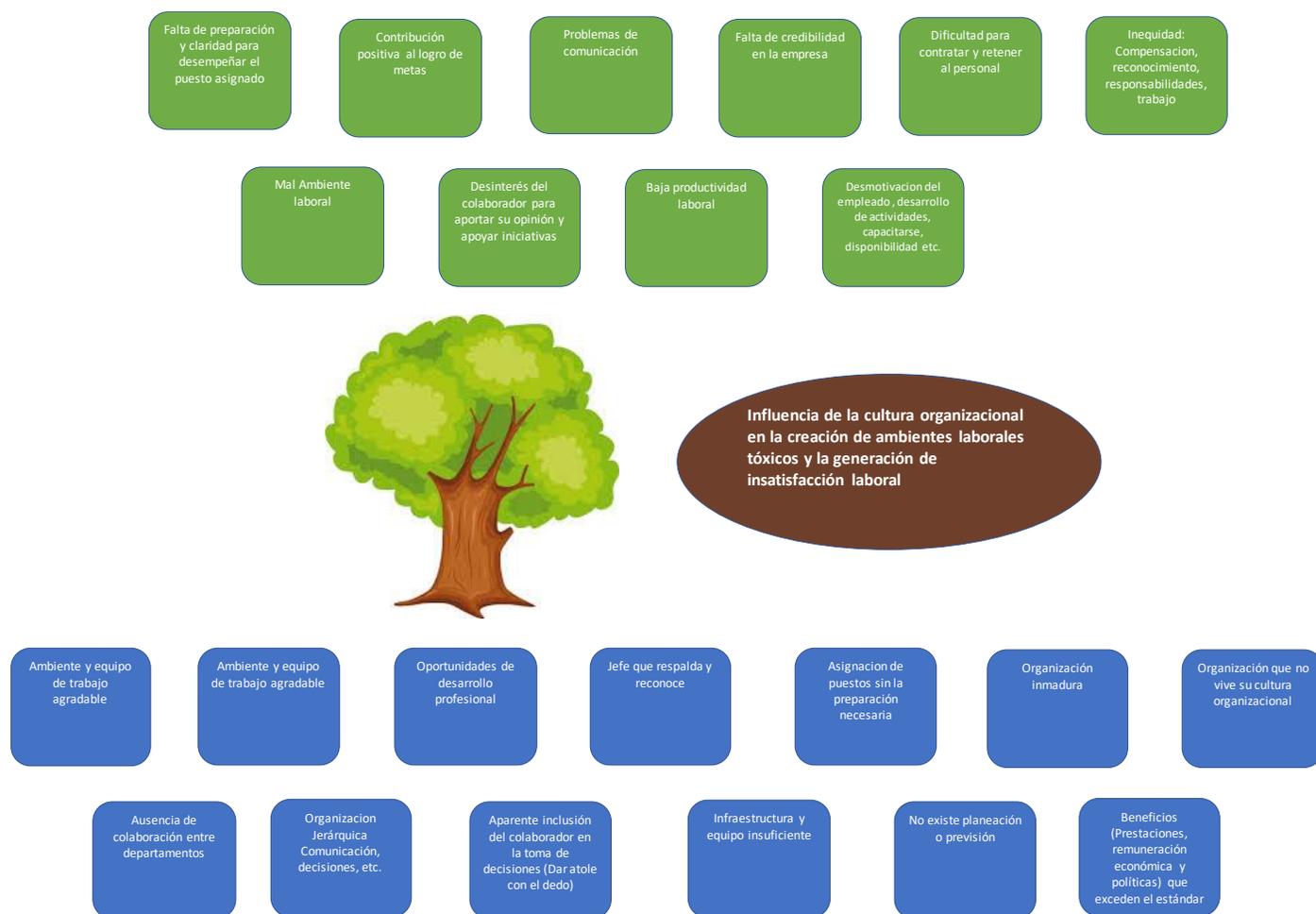


Figura 2. Primera versión del árbol de problema

A continuación, se hace una presentación y explicitación de las diferentes operaciones metodológicas que se realizaron en esta primera fase de la Investigación- Acción:

Selección de informantes

Las personas seleccionadas para participar en las entrevistas son empleados de empresas en el ramo tecnológico en la zona metropolitana de Jalisco. Se entrevista a ingenieros con una trayectoria profesional que oscila entre 4 y 22 años. El acercamiento a los participantes se hace a través de una invitación a colaborar en identificación del problema de un proyecto de intervención. Se les comunica también, que el proyecto se encuentra en una etapa inicial, y que el propósito que en esta se persigue es identificar un problema, así como las causas relacionadas con esta problemática. Una vez que el tipo de informantes a quienes se recurre fue seleccionado, se procedió

a la realización de entrevistas para validar el problema de estudio, y en este caso, robustecer la propuesta inicial.

Recolección de datos

A partir de la revisión de literatura en metodología de la investigación, tal como *La escuela por dentro* La etnografía en la investigación educativa de Woods y *Metodología de la investigación cualitativa* de Rodríguez, Gil y García (1996) se tomó la decisión de aproximarse a la experiencia de las personas a través de la entrevista cualitativa, ya que, con base en su carácter informal se favorecía la existencia de un adecuado flujo de información en relación con el tema de interés. La entrevista se presenta como una herramienta que favorece la recolección de información, además de que permite un profundo acercamiento a la realidad que las personas entrevistadas viven, lo que facilita el logro de una profunda comprensión de su situación y marco de referencia. En este caso, la entrevista se abordó desde un enfoque etnográfico, pues a través de este enfoque, según Woods (1987) se pretende desenterrar y desenredar los significados e interpretaciones de la persona y su grupo, desde sus actividades, comportamientos e interacciones; partiendo de sus creencias, valores, perspectivas y motivaciones y de las modificaciones que estos elementos sufren a lo largo del tiempo o en distintas situaciones.

Para llevar a cabo la entrevista, Rodríguez, Gil y García (1996) recomiendan crear un ambiente de respeto y confianza, que facilite la cooperación entre el entrevistador y el entrevistado, que invite a las personas a explorar y compartir su experiencia. Es importante que el entrevistado perciba que se le escucha con atención y que lo que comparte resulta de importancia. Se cree favorable hacerle saber al entrevistado que se expresa de una manera que resulta común para el entrevistador y que en algunas situaciones se comparte el significado de las experiencias; de acuerdo con Egan (1981), lo anterior se le puede hacer saber a la persona mediante el uso de recursos como es la síntesis; repitiendo lo que el entrevistado ha dicho haciendo uso de sus palabras o expresándolo de una manera alterna.

El tipo de preguntas que se decidió utilizar durante la entrevista fue la denominada abierta; se trataba de establecer cuestiones relacionadas con el tema de interés que permitieran rescatar la experiencia de los empleados del sector tecnológico en el área metropolitana de Guadalajara. Una de las preguntas que se hicieron a los entrevistados se enfocó a recuperar su experiencia en relación con la insatisfacción laboral. A partir de las respuestas, se pedía que abordaran, explicaran

situaciones en las cuales experimentaban esa insatisfacción a lo largo de su trayectoria profesional. Mientras los entrevistados hablaban sobre esas experiencias, cuando se consideró apropiado, se realizaron preguntas para profundizar en el tema, o aclarar algunos puntos que resultaran confusos, incluso en algunos momentos se realizó una síntesis de lo que se había comentado hasta el momento para asegurar que existía un correcto entendimiento sobre lo que se compartía. Para mayor referencia sobre las entrevistas realizadas, ver Anexo A.

La ausencia de estructura, dada la naturaleza de este tipo de entrevista permitió que, durante su desarrollo, se diera un importante acercamiento a las diversas experiencias de estos empleados en relación con la insatisfacción laboral en las empresas en que han colaborado. A pesar de la libertad que este tipo de entrevista sugiere, es importante no perder de vista que en los momentos en los que se hace énfasis o se desea profundizar en algún tema en específico se ha de evitar sugerir o proveer de respuestas. Este tipo de entrevista resultó ideal para tener un acercamiento a los pensamientos, experiencias, creencias y supuestos de las personas.

Los datos obtenidos a través de las entrevistas resultaron diversos, no solo en su contenido sino en la manera en que fueron expresados, sin dejar de lado los aspectos que cada persona resaltaba, así como las experiencias que cada uno compartía. Cada persona con base en su percepción y contexto fue capaz de compartir sus vivencias en relación con la insatisfacción laboral y la manera en que lograban sobrellevar esa situación. A través de su lenguaje verbal y no verbal, acentuaron distintos matices de esa experiencia, sexo, edad, educación y nivel cultural; en otras palabras, se puede decir que los entrevistados proporcionaron información desde distintas miradas, lo cual ayudó a identificar elementos comunes que conforman la problemática.

Análisis de datos

Una vez que se realizaron las primeras entrevistas, se procedió a la transcripción de su contenido. A partir de la lectura de este, se inició con el análisis cualitativo de los datos proporcionados por los entrevistados. Tomando como base la información recopilada, se realizó la reducción de los datos o segmentación de ideas, de manera que pudieran ser descritas y expresadas de una forma significativa. Este proceso de reducción se llevó a cabo de manera continua durante todo el proceso de investigación de la primera fase.

Como parte de este proceso de reducción de datos, se encuentran la categorización y codificación. La categorización consiste en la organización de la información de interés para la investigación en

categorías indivisibles que puedan compararse y que permita organizar y manipular los datos a partir de los conceptos relacionados con las categorías identificadas. La codificación es ineludible como parte del análisis de datos cualitativos, ésta consiste en la asignación de un valor numérico o código que represente a cada una de las categorías. Los datos analizados con base en las entrevistas permitieron que se identificaran núcleos de significado tales como: ausencia o ambigüedad de puestos, responsabilidades y roles, dificultad para organizarse y trabajar en equipos, mala actitud del empleado y relaciones conflictivas y problemas de comunicación, entre otros.

Así pues, una vez que los datos fueron codificados y categorizados, se procedió a identificar cuáles correspondían a las causas y cuáles a las consecuencias de la insatisfacción laboral, esto último con el objetivo de actualizar, precisar y enriquecer a partir de esta información el árbol de problema. De esta manera se logró validar el tema propuesto, así como identificar elementos que contribuyen a la creación de la insatisfacción laboral y establecer relaciones con las consecuencias que trae consigo.

El proceso descrito en esa sección se muestra de en el siguiente diagrama:

Proceso de análisis de datos



Figura 3. Proceso de análisis de datos

A continuación, se muestra la segunda versión del árbol de problema, en ella, pueden observar las categorías que surgieron a partir de las entrevistas y su organización a partir de ser consideradas como causas o consecuencias del problema.

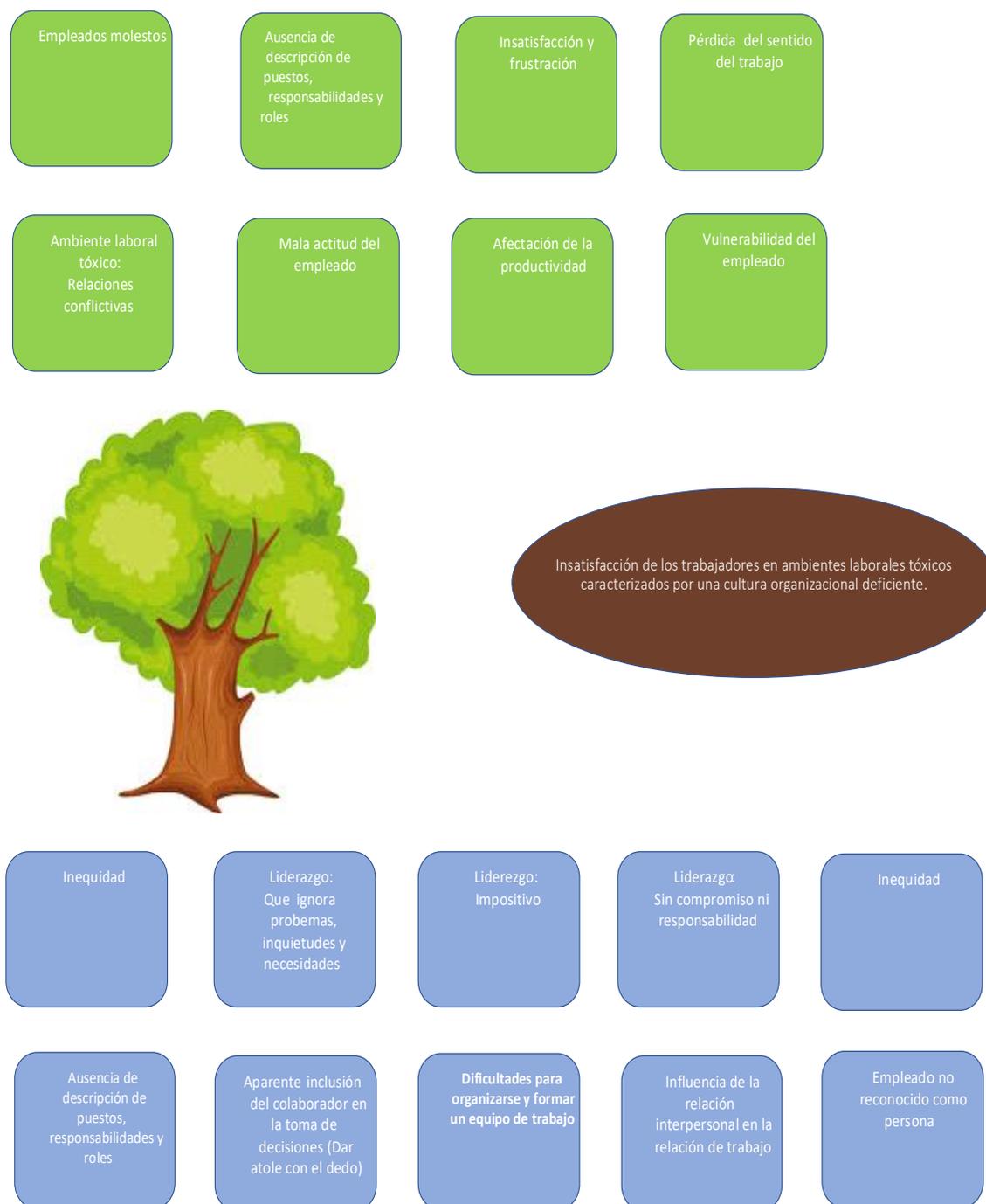


Figura 4. Segunda propuesta de árbol de problema

Fase 2. Metodología para construir el estado del arte

Puede decirse que el estado del arte es una manera de hacer investigación documental que consiste en un análisis del conocimiento que se ha producido en determinada área, que crea un compendio de conocimiento y que contribuye a estructurar la producción de conocimiento, en palabras de Téllez y Calvo (1987): “(...) permite hacer una reflexión profunda sobre las tendencias y vacíos en un área específica” (como se cita en Molina, 2005, p. 74).

Para Molina (2005), es necesario auxiliarse de una metodología que se conforma de la contextualización, clasificación, categorización y análisis del material generado en investigaciones relacionadas con el tema de estudio. A partir de esta metodología se moviliza el conocimiento, es decir, durante las búsquedas de información este conocimiento está sujeto a comparaciones o contrastes entre los aportes que ofrece para contribuir a una mayor comprensión del problema que es objeto de estudio. Así mismo, distingue tres principales aportes del estado del arte, estos son: como propuesta teórica del conocimiento y realidad social, como una manera de hacer investigación y como punto de partida que da lugar a nuevas áreas de investigación.

En este caso el proceso metodológico, que se siguió para realizar el estado del arte consta de tres etapas, mismas que se describen a continuación:

La primera etapa hace referencia a la contextualización, lo que significa que se plantea o se refina el problema de estudio o de intervención, se identifican los límites y se toman decisiones con respecto al material que será objeto de revisión, por ello, la conveniencia de establecer los criterios para seleccionar y analizar las producciones académicas. En el caso particular, los criterios que se utilizaron para la búsqueda de información fueron los siguientes:

- Fuente: Libros, Publicaciones arbitradas, Tesis
- Año de publicación: 2000 - 2017
- Temas: Satisfacción laboral, Insatisfacción laboral, Calidad de vida laboral
- Idioma: español e inglés

La revisión de tesis de esta casa de estudios quedó excluida de los criterios de búsqueda de información, debido a que se pretende conocer otras posturas y maneras de abordar problemáticas relacionadas con el tema de intervención, evitando así ser reiterativo con las propuestas que se han generado previamente.

A continuación, se procede a la fase de clasificación, en la cual, se establecen los parámetros que serán considerados para el análisis y sistematización de la información, en este proceso se incluyen aspectos como objeto de estudio, objetivo o propósito de las investigaciones/intervenciones, metodologías enfoques teóricos propuestos, resultados, hallazgos, conclusiones, así como las disciplinas desde dónde se realizan. Para el análisis de esa información se construyó una matriz que permitiera clasificar y ordenar la información, un ejemplo de resultado de esta operación se presenta en el Anexo B.

Vale la pena mencionar que esa matriz ayudó para que durante el periodo de categorización se pudieran jerarquizar y se crearan las clases que se utilizarían para el análisis de la información. Conviene señalar que la categorización puede ser interna o externa, la interna, se desprende del análisis de la documentación, mientras que la externa surge de la conexión entre distintos temas de investigación y a partir de estas relaciones se determina cual es la contribución socio cultural del estado del arte.

Finalmente, en la etapa de análisis, se determina la relevancia en la creación de conocimiento en determinada área o sobre algún problema en específico, así como las posibles vertientes en las que se puede enfocar la futura investigación y de qué manera este análisis hace una contribución a la toma de decisiones.

El resultado del análisis realizado generó las entradas para la construcción del marco teórico en lo que respecta al estado del arte. La comprensión de este fenómeno permitió la identificación de distintas áreas desde las cuales los trabajos abordan el tema de la satisfacción laboral, así como las contribuciones que hacen al campo de estudio, entre los aspectos identificados como distintas maneras de abordar el problema, están las Teorías de la administración, la subjetividad de este constructo, los grupos de trabajo, las interacciones entre sus integrantes y su relación con la satisfacción laboral, aportes de esos trabajos al campo de conocimiento y trabajos de intervención realizados y los hallazgos en torno a estos,

Con respecto a la perspectiva teórica, se realizó un análisis similar, que permitió construir la base teórica en la que se fundamentan las decisiones que se tomaron durante todo este proceso, al respecto se consideró necesario incluir temas como el contexto histórico de la Psicología Humanista, sus principales representantes y el Enfoque Centrado en la Persona, abordando aspectos concernientes a la generación de un ambiente propicio para este tipo de trabajo, se

describen también las etapas que se distinguen en el proceso de cambio personal, los grupos de crecimiento, las etapas de cambio del grupo y los cambios.

Puede afirmarse que, el estado del arte es una etapa esencial e inherente al proceso de generación de conocimiento ya que a partir de este se pueden generar aportaciones a la teoría y práctica actual, así como, contribuir a la generación de conclusiones acerca de un tema de estudio.

Fase 3. La intervención: plan de acción

La investigación - acción se caracteriza por un marco metodológico que implica la realización de un conjunto de acciones, en este sentido es considerada como un proyecto de acción constituido por estrategias relacionadas a las necesidades que se atienden (Latorre, 2003). Una de las características de este proceso consiste en la periodicidad, es decir, se desarrolla transitando entre la acción y la reflexión cuyo resultado a partir de la transición entre estas dos etapas permite su integración y completitud.

Una vez que se tiene identificado el problema y hay claridades de lo que se ha dicho o hecho con respecto al mismo se continúa con el proceso de: Planeación, acción, observación y reflexión. Latorre (2003) establece la limitación de este proceso en la consecución de cambios como resultado de la implementación satisfactoria de un ciclo, pues considera que para que existan cambios en la conducta de los participantes se requiere de tiempo. Es por ello, que el proceso organizado de aprendizaje individual o grupal cobra relevancia. A continuación, se presentan las etapas que conforman el ciclo de la intervención o la acción:

- Desarrollar un plan de acción que dé solución a las necesidades planteadas, el cual debe ser flexible de modo que pueda adaptarse debido a sucesos imprevistos.
- Llevar a cabo dicho plan de manera intencionada y controlada.
- Observar y recopilar evidencias de la implementación del plan.

Para realizar esta operación metodológica se hace necesaria la planificación de la observación, así como la recolección de datos con relación a los objetivos de la acción, dicho de otra manera, tanto la acción como los efectos producidos por la misma son material de observación y control.

- La reflexión acerca de las acciones registradas durante la observación, darán pauta a la reconstrucción de significados o reestructuración del plan (Latorre, 2003).

En este mismo orden de ideas Aguilar y Egg (2005), señalan desde un enfoque de la administración de proyectos las etapas por las cuales se ve conformado un proyecto de tipo social, cultural o educativo. Estos autores consideran que cualquier tipo de acción que se realice cuyo objetivo sea producir un efecto debe estar organizado y racionalizarse, para ello, plantean la técnica de elaboración de proyectos, la cual consideran como la más utilizada para efectuar la planeación o programación de la acción que, en este caso, hace referencia a la intervención. Es conveniente mencionar que al igual que Latorre (2003), Aguilar y Egg (2005) consideran que la planeación no es un proceso rígido, sino una sucesión de modelos que permiten la organización de ideas, la determinación los objetos, el curso de acción, la concreción de un conjunto de actividades específicas y el establecimiento de criterios de evaluación.

Un proyecto de acuerdo con Aguilar y Egg (2005), consiste en un conjunto de actividades específicas que son coordinadas y relacionadas para producir bienes y servicios que satisfagan necesidades o den solución a problemas. Las características de un proyecto se describen a continuación:

- Consiste en un conjunto de actividades de duración determinada.
- Combina el uso de recurso humanos, técnicos, financieros y materiales.
- A través de su realización alcanza productos y resultados con base en los objetivos que se establezcan en su diseño y conceptualización.

El plan, es un elemento que forma parte del proyecto y en el cual para Aguilar y Egg (2005), se encuentran plasmadas las decisiones tomadas, las prioridades, los recursos, estrategias de acción, así como, los instrumentos que se utilizarán para el logro de objetivos planteados inicialmente y que son los que dan origen a la formulación de los elementos que constituyen dicho plan. A través de la definición de los elementos mencionados, se pretende establecer el trayecto deseable y posible del desarrollo de quienes participan en el proyecto. Así mismo, un plan se encuentra formado por programas en los que se plasma una serie de acciones organizadas, coherentes e integradas que dan lugar a la realización de acciones que permitan alcanzar las metas y objetivos a lo largo de un periodo de tiempo.

Los objetivos constituyen la parte medular de un proyecto, ya que de acuerdo con Aguilar y Egg (2005), son los que expresan los efectos que se buscan alcanzar con la implementación del

proyecto. Mediante una definición clara de objetivo principal y específicos se puede garantizar una buena elaboración del proyecto, ya que es en torno a los objetivos que se da coherencia a las actividades que conforman el plan. En este punto es conveniente hacer una precisión en cuanto a la diferencia entre objetivo general y específico. El primero de ellos constituye el propósito central del proyecto, mientras que los objetivos específicos son acciones o pasos que deben realizarse para alcanzar el objetivo general.

La propuesta del taller constituye un proyecto de investigación – acción, ya que involucra los elementos que Aguilar y Egg consideran parte de un proyecto que busca atender las necesidades y resolver problemáticas, en este caso, de un grupo de empleados debido a que está conformado por una serie de acciones para su implementación, pretende lograr cambios en las personas que participan en él y a través de las actividades planeadas ir alcanzando los objetivos propuestos, en este caso, el de mejorar las habilidades de comunicación de los participantes y con ello modificar el nivel de satisfacción laboral que perciben.

Por otra parte, en el sentido metodológico, el taller representa una alternativa ideal de trabajo debido a su fuerte orientación hacia la construcción de un espacio en el cual se favorezca el desarrollo de experiencias que fomenten un aprendizaje significativo, de manera de que los participantes puedan ir integrando este conocimiento con el que ya cuentan, es decir, que las experiencias que aquí vivan, les den la posibilidad de reflexionar acerca de su conocimiento actual, en este caso, sobre sus habilidades de comunicación y que puedan ir complementando ese conocimiento.

Algunas etapas que se distinguen en la vida del taller, según Cano (2012) son: a) apertura, la cual se refiere al análisis de las expectativas de los participantes, el establecimiento de una manera de trabajo y el encuadre, en este sentido, en caso de necesitar grabar las sesiones, es necesario informarlo y acordarlo previamente con los integrantes del grupo, b) la etapa de desarrollo en la que se llevan a cabo las tareas que se determinaron en la planeación, c) el cierre que es el momento en el que se evalúa el taller; permite retomar aspectos como los acuerdos establecidos, los aprendizajes, el proceso vivido y reconocer los cambios que se dieron como parte del proceso que experimentaron. En la etapa de cierre se reconfigura el grupo después de verse inmerso en un proceso de trabajo que lleva a los participantes a encuentros y desencuentros con los demás, en esta etapa es necesario recapitular y realizar una síntesis y el cierre, y d) finalmente, se encuentra

la etapa de evaluación en la que se analizan y reflexionan los resultados del taller con base en lo vivido, sentido y pensado.

Fase 4. El control de la acción

La naturaleza cualitativa de este trabajo de acuerdo con Mayz (2008), necesita de la ejecución de un proceso sistemático y constante que permita comprender e interpretar los datos que en este caso surgen del proceso de intervención. Debido a la naturaleza fenomenológica de este enfoque, requiere que el investigador interprete los datos obtenidos y reconstruya constantemente significados a partir de dichos datos y que se encuentre abierto a los cambios y a la redefinición que impliquen esos cambios a nivel del problema, metodología o estrategias de investigación. El éxito de la tarea de análisis e interpretación de datos se basa en una descripción permanente de las acciones, situaciones, resultados, actitudes y comentarios que expresen los participantes.

Lo anterior se relaciona con la fase de control de la implementación que se plantea desde la investigación – acción de acuerdo con Latorre (2005), y que reconoce la necesidad de que las acciones se observen y que se recopile evidencia con el fin de que éstas sean evaluadas. En los siguientes párrafos se hace una descripción de los instrumentos utilizados en el control de la acción y se precisan cuestiones relativas al proceso:

Observación participante

Rekalde, Vizcarra y Macazaga (2014), proponen la observación participante como una alternativa metodológica para la investigación – acción. De manera particular esta estrategia se pone en práctica ante la generación de encuentros que favorecen la comunicación y el dialogo, y que contribuyen a indagar en el análisis y significado que estos tienen para los participantes. Así mismo, estos autores consideran que un rasgo característico de esta metodología consiste en la conjunción de la teoría y la práctica, afirmación que retoman de Serrano (2008). Dichas características posibilitan a dar respuesta a la demanda de una investigación más abierta, flexible y participativa que esté al alcance de cualquier profesional y que aporte elementos que contribuyan a la resolución de problemas prácticos. Algunos otros aspectos que Rekalde, Vizcarra, y Macazaga (2014) retoman de autores como Aubert y otros (2008) y Gómez, Puigvert y Flecha (2011), señalan que la observación participante se utiliza en procesos que favorecen el dialogo para lograr comprender lo que los demás interpretan y establecer argumentos que refuten, afirmen o reconfiguren el conocimiento y acción.

El trabajo que se realiza desde esta perspectiva, según Rekalde, Vizcarra y Macazaga (2014) al interior de un contexto de aprendizaje permite a los participantes observar a los demás y a sí mismos de manera sistemática, haciendo énfasis en las situaciones problemáticas de las que son partícipes y a partir de estas situaciones disponerse a desarrollar habilidades relacionadas con la observación que partan del reconocimiento de lo que hacen ante dichas situaciones. Es importante recalcar que la participación en estos espacios es voluntaria.

Rekalde, Vizcarra, y Macazaga (2014), consideran que la técnica de la observación participante adquiere sentido al hacer uso de instrumentos como el diario de campo, el análisis de datos, la categorización de estos a través de un proceso constante y cíclico de reconstrucción de la realidad. Este método participativo de recolección de datos conlleva el involucramiento del observador en dicho proceso, ya que a través de esto es capaz de percibir la realidad que estudia. Se genera a partir de un proceso interactivo de recolección de información, en la que el facilitador se involucra en los acontecimientos que observa y a partir de los cuales se aproxima a la realidad estudiada.

Con base en estas ideas, es que durante la realización del taller se decidió recopilar información concerniente al participante y al facilitador. En lo relacionado al participante, se solicitó a cada uno autorización previa a través de una carta de consentimiento informado para realizar las video grabaciones (Ver Anexo G). El material que aquí se produjo fue el insumo para realizar las transcripciones y el proceso de análisis mediante el uso del software Atlas ti, creando con este códigos y categorías. Un fragmento de las transcripciones que se realizaron puede verse en el Anexo C.

Diario de campo

Al mismo tiempo se recopiló la experiencia del facilitador mediante el uso del diario de campo y la versión de sentido. Con respecto a este instrumento se puede decir que es una herramienta que permite sistematizar procesos de intervención en diversos campos (Londoño, Ramírez y Vélez, 2009). Para quien se encuentra en el proceso de formación en el área psicológica dicho instrumento le permite materializar la implementación del vínculo entre elementos teóricos y prácticos. Con el objetivo de lograr una aproximación a la realidad, plasmar el conocimiento y generar nuevo conocimiento es necesario el uso de herramientas de sistematización que sienten las bases para producción de nuevo conocimiento y del perfil del facilitador que responda a las demandas del contexto más allá de la implementación.

Para estos autores, el material que se recopila a través del diario de campo posibilita la valoración los métodos y formas de intervenir de modo que resulta posible la identificación de problemas y oportunidades en cada caso. Debido a que en este instrumento se describe, analiza y valora la intervención a través del desarrollo de procesos que describen los sucesos más significativos, deliberación acerca de los sucesos, orientación a los elementos relevantes de la intervención, resulta útil en la generación de procesos de reflexión e investigación sobre la propia práctica.

Es a través del diario de campo que Londoño, Ramírez y Vélez (2009), conciben la recopilación de la experiencia del facilitador, permitiéndole obtener y afinar competencias relacionadas con la investigación y la aportación de conocimiento y nuevas maneras de intervenir. En el Anexo D se muestra un ejemplo del Diario de Campo.

Se utilizó el diario de campo, ya que, de acuerdo con Londoño, Ramírez, Londoño, Fernández, y Vélez (2009) es una herramienta que favorece la sistematización de los procesos que se suscitan en una intervención en diversos campos, en este caso se aplica en el área del Desarrollo Humano. En este diario de campo se detalla la información sobre el campo de intervención, en él se describe en qué consiste el escenario en el que el estudiante puede ver cristalizada la mezcla de elementos teóricos y prácticos.

El uso de las notas de campo es referido de acuerdo con Rekalde, Vizcarra y Macazaga (2014) como un instrumento en el que se registra lo observado mediante los datos aportados a lo largo del estudio. A través de esta herramienta es posible identificar similitudes y diferencias entre los contextos de aprendizaje en los grupos sobre algún tema en específico, por ejemplo, permite identificar el tema de estudio, su análisis y establecer afirmaciones y preguntas a partir del análisis, conocer las causas, motivaciones y expectativas de los participantes a partir de los cuestionamientos que éstos se plantean y de la percepción de los significados que atribuye a dichos contextos, haciéndose conscientes sus creencias y prejuicios y favoreciendo un entendimiento común.

De acuerdo con Londoño, Ramírez, Londoño, Fernández y Vélez (2009), es necesario plasmar y trascender el conocimiento académico, a través de la construcción de nuevos referentes de conocimiento teóricos, personales, relacionados a la metodología o a la investigación a través de la preparación y el conocimiento para que el estudiante logre acercarse a la realidad. Es debido a

esto que el uso de herramientas que permitan la sistematización de la información resulta necesario en este proceso de reportar y construir aprendizajes que vayan más allá de la parte operativa.

Londoño, Ramírez, Londoño, Fernández y Vélez (2009), establecen que el diario de campo es una herramienta que permite la construcción y fortalecimiento de métodos y maneras de intervenir, así como, permite la identificación de distintas problemáticas y oportunidades específicas de este campo. Es por ello por lo que, el diario de campo se considera una herramienta adecuada para describir, analizar y evaluar el campo de intervención. Esto debido a que permite la adquisición de sentido al convertirse en una posibilidad de crear procesos de reflexión e investigación. Su implementación busca asistir el desarrollo de procesos que describan los acontecimientos significativos, el análisis de estos acontecimientos, cuestionamientos sobre esos hechos, enfocarse en los elementos más relevantes, de manera tal que se pueda determinar cuáles son las causas, el origen y consecuencias de estos sucesos.

Para Londoño, Ramírez, Londoño, Fernández y Vélez (2009), la documentación de la experiencia es el medio que favorece la adquisición y mejora de competencias como la observación, análisis, escritura, crítica, reconstrucción y disciplina, habilidades que son necesarias para transformar la práctica en una oportunidad para la investigación, que contribuya a la generación de conocimiento e incluso que aporte nuevas formas de intervenir. Lo anterior, contribuyendo a dotar al estudiante de una visión más analítica durante el proceso de categorización y clasificación de los hechos y situaciones a los que se refiere el diario de campo, es decir:

(...) la implementación de estos instrumentos en el desarrollo de las prácticas profesionales se convierte en la posibilidad de formar al estudiante en la construcción de un proceso que invita a convertir sus intervenciones en una actividad de carácter riguroso, metódico, científico en el cual resulten claramente identificables objetivos, metas, procedimientos y evaluaciones en las cuales asuma la responsabilidad de las acciones, intervenciones y decisiones (Londoño, Ramírez, Londoño, Fernández y Vélez, 2009, p. 3).

Tanto el diario de campo como la versión de sentido se fueron recopilando a lo largo de cada una de estas sesiones, una buena parte de estos fueron creados de manera cercana a la sesión que correspondía el registro y fueron creados por separados. En el diario de campo se trataron de reflejar elementos más relacionados con la experiencia profesional de la facilitación mientras que

en la versión de sentido se registraron las experiencias personales que se vivieron durante la facilitación.

Versión de sentido

En esta misma dirección, Moreira (2002), señala que la formación del facilitador “(...) incluye tres dimensiones; la teórica, experiencial y la supervisión” (p. 311). Este último elemento, conjunta los aspectos teóricos y experienciales, y constituye un espacio de aprendizaje acerca de la teoría, el cliente y su experiencia en la relación que se establece en cada sesión, es decir, se propone que a través de la supervisión constituye un medio a través del cual se dé cuenta de sí mismo, del cliente y del mundo al mismo tiempo. Es debido a la importancia de la supervisión en el proceso formativo del facilitador que se hace uso de la versión de sentido como un instrumento de la supervisión en el cual se plasma por escrito y de manera breve al final de cada sesión la descripción de su experiencia. El objetivo de recopilar la experiencia de manera casi inmediata responde al deseo de captar el mayor número de vivencias posible, que posteriormente constituirá el material para la supervisión. En el Anexo E se muestra un ejemplo de la Versión de Sentido.

Análisis de datos

Una vez que las sesiones fueron transcritas se realizó la clasificación de esos datos haciendo uso del software para la creación de una variedad de códigos. A partir de la codificación de cada sesión fue posible el establecimiento o creación de categorías.

El proceso anteriormente descrito se plasma a continuación de manera gráfica:



Figura 5. Proceso de análisis de datos

La recopilación de evidencia y el análisis de esta son acciones que se realizan durante la etapa de control de la acción, estas acciones son necesarias para realizar una evaluación de los resultados logrados a través de la implementación del proyecto. Así mismo, dichas acciones representan la posibilidad de realizar un proceso sistemático que permita la comprensión e interpretación de los datos, con el fin de construir significados que le permitan conocer la efectividad de las acciones realizadas con relación al logro de los objetivos establecidos, con el fin de realizar modificaciones con base en esa información.

Es debido a la necesidad de realizar este proceso sistemático de análisis de los datos que se decidió recopilar la experiencia de la facilitación a través del diario de campo y versión de sentido, así como a través de grabaciones del audio en cada una de las sesiones que posteriormente fueron transcritos y cargadas en el software de Atlas ti para su codificación y categorización en aspectos concernientes a los participantes y al facilitador, una vez que todos los archivos fueron codificados, se procedió a crear categorías a partir de las relaciones que fue posible establecer entre los códigos.

En este caso, esas relaciones que se establecieron describían un proceso de cambio en la manera de estar de los participantes a lo largo del taller y arrojaban características que permitieron identificar un estilo de facilitación. En el Anexo F, se da un pequeño ejemplo del resultado de este proceso.

Intervención

Necesidad que se atiende desde el marco del Desarrollo Humano

A partir del análisis de las entrevistas realizadas con empleados de la industria electrónica en la zona metropolitana de Guadalajara, fue posible determinar que algunos de los factores que originan insatisfacción laboral se relacionan con la mala comunicación que se da al interior de la organización, el estilo de liderazgo que predomina, la falta de cohesión entre las personas y una cultura organizacional deficiente. Con el objetivo de contribuir a la satisfacción laboral, se decidió en este caso, enfocar los esfuerzos de la intervención a la atención del problema de la comunicación, en tanto, es una de las causas que guarda relación directa o indirecta con las demás. Se consideró que al mejorar los procesos comunicativos se puede lograr una mayor cohesión en el grupo y un cambio en el estilo de liderazgo y de gestión, entre otros beneficios. Además de ello, es importante señalar que por los tiempos curriculares de la Maestría en Desarrollo Humano se tomó la decisión de elegir una y renunciar a las demás causas.

Valle (2013) estudia la importancia de la comunicación en el trabajo y considera que esa importancia se adquiere por medio del desarrollo de las teorías de las relaciones humanas que proponen autores como Abraham Maslow, Chis Argyris y Douglas McGregor. Esta autora retoma los aportes de Chiavenato (2000) para señalar que la comunicación es como una red que integra y coordina los sistemas que componen la organización tanto a nivel social, administrativo como tecnológico. A partir de este aporte la autora compara la organización con el cuerpo humano, en el que, el aparato circulatorio, impulsa el flujo de la sangre hacia todo el cuerpo, en el caso de la organización, puede decirse que la comunicación tiene una función similar.

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

El papel que desempeña la comunicación en el trabajo es el de hacer operativos los encuentros con otros. Esta función se realiza por medio de las actividades de quienes intervienen en la transmisión, participación y manifestación de algo a otros y, sobre todo,

en los modos como cumplen sus tareas, entrelazan sus acciones y se organizan (Valle, 2013, p. 85).

Con base en la afirmación de la autora, es posible señalar que las implicaciones de la comunicación en la organización son diversas, y que entre ellas se encuentran: comunicar, interactuar y generar relaciones. Los problemas que surgen como resultado de una mala gestión de la comunicación y que impactan en los resultados de esta generan “(...) *la necesidad de conciliar las relaciones de trabajo y de humanizar la organización*” (Valle, 2013, p. 88).

A raíz de la necesidad de conciliar las relaciones de trabajo y de humanizar la organización, la comunicación fue alcanzando el estatus de herramienta valiosa de gestión, indispensable para la buena marcha de las organizaciones.

Justificación de la intervención

En lo que respecta a la comunicación, las personas estamos habituadas a comunicarnos: “a través de la palabra pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos y, opinamos” (Gómez y Simón, 2016, p.5). Precisamente por esa habituación, es la poca conciencia que en ocasiones se tiene de que este proceso que está tan presente en la vida del ser humano tiene una gran relevancia. Es tan variado y diverso el alcance que las conversaciones llegan a producir, que es a través de ellas que el hombre establece relaciones con los demás, forma equipos, se organiza, construye sociedades, trabaja de manera conjunta en la realización de proyectos, y coordina acciones. Gómez y Simón (2016), señalan la relación de dependencia que existe entre la calidad de la conversación y la calidad de la relación; a menor calidad de la conversación, menor calidad en la relación y lo mismo sucede de manera inversa.

La relevancia de la comunicación, la escucha y la conversación es tal, que autores como los ya mencionados, las consideran como competencias que se han vuelto necesarias no solo a nivel personal, sino profesional. Estos conocedores del tema refieren a la comunicación como un proceso complejo, en el cual los elementos que la conforman son fundamentales para que ésta se lleve a cabo y surja un intercambio intersubjetivo de ideas, sentimientos, opiniones y emociones entre emisor y receptor; dicho de otra manera, la comunicación trasciende a la simple transmisión de información, en tanto va más allá de lo superficial.

En este mismo tenor, Rivera, Rojas, Ramírez, y Álvarez (2005), coinciden en que la comunicación es el medio a través del cual las personas logran un intercambio de información, ideas, experiencias, actitudes y sentimientos, es decir, por este medio, se comparte con el otro, por ello, su papel tan fundamental en el desarrollo de cualquier tipo de interacción humana en los diversos ámbitos de la vida, incluyendo el empresarial.

En el mundo de la empresa adquiere una gran relevancia, ya que en la actualidad desempeña un papel en el éxito de las organizaciones. A este respecto Rivera, et al. (2005), señalan que la transversalidad de la comunicación en los distintos niveles de la organización permite que los colaboradores alcancen mayores niveles de satisfacción y un mejor desempeño, debido a que se logra una mayor y mejor comprensión del trabajo que realizan y se incrementa su compromiso. Para estrechar las relaciones en el ámbito empresarial, se hace necesaria la transversalidad de la comunicación, en el sentido que abarca los distintos niveles de la organización; ello requiere de acciones, en especial de la planeación y comprensión de todas las partes, es decir del sistema como un todo (Rivera, et al., 2005). Para mostrar la importancia que tiene la comunicación en la empresa se incluye la siguiente cita:

(...) La comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circular la información, por tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005, p. 37).

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

En esta misma postura, Gómez y Simón (2016), señalan que su desarrollo puede traer una mayor efectividad y bienestar a la vida de las personas, en tanto proporciona una manera de dar solución al conflicto a través de una escucha respetuosa y tolerante que dé lugar a la expresión clara y

auténtica de sentimientos e intereses. Además de que resaltan el papel que juega la escucha dentro del proceso de la comunicación, afirman que un buen conversador es aquel que sabe escuchar.

Ante la importancia de la comunicación, se resalta la necesidad de generar espacios en los que se facilite el autoconocimiento y la expresión libre y auténtica de cuestiones personales profundas como sentimientos, emociones, opiniones, ideas, etc. Como parte de la relación que se establece con los demás, es posible generar el desarrollo de esas competencias comunicacionales: “(...) *desarrollando círculos donde predomine el respeto como denominador común, facilitando muchas veces las relaciones con el exterior y con nuestro interior, conocernos será el punto clave en lograr esas relaciones exitosas*” (Gómez y Simón, 2016, p. 6)

El encuentro con los otros dentro de una organización en sus distintos niveles favorece el crecimiento y éxito, y por lo mismo, puede contribuir a una mayor satisfacción en el trabajo, mejores resultados y un mayor compromiso de los empleados. Esta idea concuerda con la opinión de Casares (2007), en el sentido de que la comunicación en el ámbito laboral mejora la satisfacción laboral y evita los conflictos.

Al considerar el valor de la comunicación en la vida en general y en la satisfacción laboral en particular, se decide implementar un taller desde el enfoque centrado en la persona, en tanto se pretende a partir de este espacio y mediante la facilitación incidir positivamente en la creación de un tipo de relación que favorezca el desarrollo de la persona, en este caso, se pretende que la relación de ayuda favorezca el desarrollo de habilidades de comunicación que permita a los participantes expresar de manera auténtica ideas, sentimientos, emociones, entre otras cuestiones, y que todo esto derive en el establecimiento de relaciones constructivas que incidan en una experiencia más satisfactoria del trabajo.

El taller: una estrategia como respuesta de solución a la situación problema

Se plantea el diseño de un taller para desarrollar habilidades de comunicación con un enfoque desde el Desarrollo Humano en el ámbito de una empresa. Para su construcción se consideraron las recomendaciones que hacen García y Carretero (2017), en especial la que indica que a partir de la detección de necesidades de la población y de conocer el contexto que la rodea, se procede a

generar alternativas desde el Desarrollo Humano, cuyo foco se centra en la resolución o atención de las necesidades manifestadas.

Desde ese antecedente, García y Carretero (2017), señalan como siguiente paso, el diseño de la estrategia y la elección del formato que dé respuesta a la problemática: Las actividades estructuradas, grupos de encuentro, talleres, entrevistas, etc., es decir formas que se pueden establecer para promover soluciones. En independencia de la estrategia que se decida utilizar, se ha de considerar que todas de un modo u otro, buscan la generación del aprendizaje significativo y experiencial en una atmósfera que ayude a que las personas escuchen, indaguen y validen sus experiencias. Al mismo tiempo sobresale el supuesto de que los participantes se vuelven responsables de sus aprendizajes, ya que son ellos los encargados de otorgarles significado.

En relación con el aprendizaje experiencial, García y Carretero (2017), retoman las aportaciones de Dewey quien considera que la experiencia incide en el aprendizaje del ser humano. Una muestra de ello se puede apreciar en el siguiente fragmento de texto:

El mundo externo ya no es un mundo externo sino un medio en el que todo aquello dotado de vida -por tanto, también el hombre- interacciona de una manera u otra. Desde esta perspectiva, la experiencia deja de ser solamente un modo de conocer para convertirse en el modo de vivir, de interaccionar con nuestro entorno físico y social (Carreras, 2016, p. 69).

Bajo esta misma concepción García y Carretero (2017), consideran como parte esencial de la intervención, la experiencia que vivan los participantes y lo que dicha experiencia aporte a su desarrollo. Así mismo, el filósofo, pedagogo y psicólogo estadounidense J. Dewey resalta la importancia de las emociones en el proceso de aprendizaje, en tanto considera necesario que las reflexiones que las personas expresen no se mantengan en el ámbito de lo intelectual, ya que, de otra manera, es complicado que las puedan trasladar a otros aspectos de su vida o en sus relaciones.

En este caso en particular se ha seleccionado al taller como estrategia de intervención, en tanto es un formato que promueve el aprendizaje. Para su diseño, García y Carretero (2017) manifiestan la necesidad de tener claridad en cuanto a los propósitos que se pretenden lograr, para ello sugieren el uso de la pregunta guía: ¿Qué necesito hacer para lograr el propósito?, desde la cual se hace posible el establecimiento de actividades, la selección de materiales y de recursos que contribuyan

a la creación de las experiencias estructuradas y orientadas a la construcción de aprendizajes significativos.

Principios claves de la propuesta

Una intervención que tiene como fundamento la teoría del Desarrollo Humano cuenta con referentes clave, en este caso se hace alusión a la relación y las habilidades de comunicación, precisamente porque se convierten en un elemento básico de la relación de ayuda. En este sentido, Okun (2002) establece tres dimensiones dentro del proceso de la relación de ayuda: la relación, las habilidades de comunicación y, los valores y cuestiones cognitivas:

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

Por su parte Rogers (2014), establece una teoría que enmarca un tipo de relación causa – efecto; considera que, ante la presencia de ciertas condiciones, éstas producirán determinados hechos o fenómenos relacionados con el cambio en las personas. Las condiciones necesarias para que el proceso de facilitación se lleve a cabo son las siguientes:

1. Las personas establecen contacto
2. El cliente se encuentra vulnerable o en un estado de incongruencia
3. El orientador es congruente en su relación con el cliente
4. El terapeuta muestra consideración positiva incondicional al cliente
5. El terapeuta muestra una comprensión empática sobre el marco de referencia del cliente
6. El cliente experimenta aceptación positiva incondicional y una comprensión empática

Papel del facilitador

Para García y Carretero (2017) la intervención desde Desarrollo Humano conlleva una intención de brindar ayuda para el desarrollo de las personas a través de la creación de un tipo de relación que tiene como características particulares la calidez y la confianza. Para lograr establecer dicha relación se necesita que el facilitador posea tres actitudes básicas que retoman de Rogers (2014) y que son:

1. Congruencia
2. Aceptación positiva incondicional
3. Comprensión empática

Conocer, estudiar y desarrollar habilidades de comunicación es fundamental para quien se dedica a las relaciones humanas en cualquier contexto, y en especial en el de la terapia, ya que estas habilidades son necesarias para crear relaciones de ayuda y alcanzar los objetivos establecidos en el corto plazo. Con el fin de desarrollar y mantener relaciones interpersonales positivas es de vital importancia construir una comunicación eficaz.

La teoría del cambio de la terapia y el cambio de la personalidad se fundamenta en la congruencia del facilitador en la relación con el cliente. Con respecto a este asunto, se resalta de manera particular “(...) *que la experiencia inmediata del terapeuta debe ser correctamente simbolizada en su conciencia para que la terapia sea eficaz*” (Roger, 2007, p. 51), lo anterior acompañado por la experiencia de la consideración positiva incondicional y la comprensión empática. Abonando a esto último, García y Carretero (2017) consideran necesario que el facilitador posea otras habilidades relacionadas directamente con la comunicación, entre ellas:

1. Mostrar atención, haciendo uso del cuerpo para manifestar la importancia que le representa el mensaje del cliente
2. Escuchar, que conlleva la comprensión empática del mensaje, es decir, la comprensión cognitiva y emocional de su vivencia
3. Expresar la comprensión al otro, esto puede ser a través de alguna frase que permita a la otra persona comprenderse

Contexto de la intervención

El escenario de la intervención es una empresa ubicada en la zona metropolitana de Guadalajara dedicada a elaborar, envasar y personalizar productos alimenticios. Ha estado presente en el

mercado alrededor de 40 años y está integrada por 68 empleados de los cuales 15 de ellos conforman el personal administrativo de la organización y los 53 restantes son parte del personal operativo, almacén y choferes.

Participantes

En el taller participaron los jefes de departamento de la organización, en total doce personas cuya edad oscila entre los 23 y 54 años. Este grupo estaba formado por seis hombres y seis mujeres. Algunos de los participantes cuentan con estudios a nivel de licenciatura, otros con carreras técnicas o licenciatura inconclusa. Con respecto a la antigüedad de estas personas en la empresa, ésta va de un año hasta los veinte.

Metodología del taller

El taller es un espacio de trabajo, que da lugar a la generación de tareas, la compartición de conocimientos, la creación de nuevas maneras y de *“reparar barcos para emprender nuevos viajes”* (Cano, 2012, p. 31). Además, puede decirse que es un espacio en donde la teoría y la práctica de un asunto convergen. De acuerdo con Cano (2012), la diversidad de prácticas que puedan surgir persigue como objetivo principal el aportar a la transformación, basándose en la alineación entre fines y medios. En lo relacionado con la búsqueda del cambio, es esencial prestar atención a la alineación entre la organización estratégica de acciones y los objetivos, en otras palabras, puede decirse que la estrategia depende de los objetivos.

Llegados a este punto, es necesario abordar algunos elementos que para Cano (2012), forman parte de la metodología del taller: los métodos, las técnicas y el proceso metodológico mismo. Los métodos, son una manera de organizar procesos de trabajo basado en objetivos particulares, los cuales se construyen para atender a los objetivos generales que se pretenden alcanzar; las técnicas por otra parte son instrumentos y herramientas que hacen posible la implementación de los pasos del proceso. Finalmente, el procedimiento metodológico se refiere a las maneras en que se utilizan las técnicas en determinado contexto.

Derivado del planteamiento metodológico que propone Cano (2012), el taller es considerado como:

1. Una herramienta de trabajo con y en grupos

2. Una metodología encaminada a la consecución de objetivos previamente establecidos y que se pretende alcanzarlos a través de la aplicación de diversas técnicas.

Desde esta perspectiva, la concepción metodológica del taller se considera como una herramienta para el trabajo grupal, que posee características como: duración limitada y logro de objetivos específicos, dando lugar a la creación de un proceso pedagógico asentado en el vínculo de la teoría y la práctica del participante, la integración de diversas áreas de conocimiento, la generación de aprendizajes en conjunto, la transformación de las personas y la situación que lo causa. En la siguiente figura se muestra el proceso educativo en el trabajo en taller:



Figura 6. El proceso educativo en el trabajo en taller.

En el proceso educativo que se promueve en el taller “(...) *la dimensión emocional de los participantes en su quehacer profesional es básica, ya que no hay aprendizaje sin implicación emocional*” (Rekalde, I., Vizcarra, M. y Macazaga, A. 2014, p. 205). En este sentido las necesidades que se atiendan en las sesiones están basadas en las que exponen los participantes. En el contexto de intervención se generan condiciones que les permitan expresar sus sentimientos, opiniones, temores a partir del reconocimiento de su experiencia.

En este ambiente se externalizan actitudes de apoyo que contribuyen al desarrollo de hábitos reflexivos en torno a las situaciones que han vivido, al mismo tiempo que surge el hábito de búsqueda de soluciones basadas en el diálogo y el consenso. Por otra parte, con base en la modalidad de grupos de encuentro que se propone, se resalta la necesidad de disminuir el aislamiento de los participantes y propiciar el diálogo a través de estructuras que lo fomenten. Rekalde, Vizcarra, y Macazaga (2014), afirman que estos grupos son causantes de cambios y mejoras que surgen en la organización y adquisición de significado de las voces de los participantes.

Aprendizaje experiencial y significativo como un elemento constitutivo del taller

Para González (2002), el objetivo principal de quien trabaja en el Desarrollo Humano es promover y facilitar un proceso de crecimiento integral de las personas. En otras palabras, el fin último que se persigue es generar aprendizaje significativo. Para Rogers (2014), representa un aprendizaje que genera un cambio de conducta en la persona; es un aprendizaje relacionado con la existencia de las personas. A continuación, se presentan las características de este tipo de aprendizaje:

- Se instala en la persona y se encuentra disponible como un recurso del que puede disponerse en cualquier momento
- Implica contenido afectivo, es decir, se compone de ideas y sentimientos.
- Está relacionado con la autoestima de la persona, en este sentido, se puede decir que el aprendizaje significativo da lugar a un cambio positivo en la manera en que el individuo se percibe y se torna más capaz de darse cuenta de lo que le pasa.
- Integra conocimientos y experiencias previas.
- Se manifiesta en el campo de la formación, es decir, se relaciona con el saber hacer pues no se limita a la acumulación de datos.
- Genera cambio en la percepción del mundo exterior, las torna más flexibles.
- Propicia el surgimiento de conductas positivas y constructivas.
- Faculta la incorporación de información, la construcción de conocimiento y el aumento de la capacidad de resolver situaciones conflictivas.
- El conocimiento que se construye tiene sentido y significado personal.
- Puede ser evaluado únicamente por la persona que lo vive y experimenta.

El aprendizaje significativo es el centro de los procesos educativos del Desarrollo Humano (González, 2002). A través del trabajo grupal se pretende poner en un mismo plano el aprendizaje teórico y el experiencial, y que, partiendo de esta convergencia, se complementen y surja en los participantes del taller un aprendizaje mucho más completo e integral en cualquier área de conocimiento humano. Las estrategias seleccionadas para el trabajo han de estar encaminadas a generar aprendizajes significativos, en este sentido se hace necesario que los participantes se vuelvan autónomos en la adquisición y el desarrollo de conocimientos. Como resultado de la promoción de la actividad constructiva y de compartir con la persona herramientas se contribuye a lograr la autonomía. La verificación de los alcances de dicho aprendizaje, de acuerdo con

González (2002), se verifica cuando la persona es capaz de expresar cuestiones y problemas de manera novedosa.

Así mismo, este autor, plantea que, a partir de este contexto, es necesario que existan dos condiciones para que el aprendizaje pueda darse:

- El material presentado debe poder relacionarse de manera deliberada y valiosa con las ideas convenientes y pertinentes que el participante tenga sobre el tema.
- El participante debe estar dispuesto a realizar dichas relaciones y conjeturas.

Con base en estas nuevas relaciones que la persona establece, es que se crean nuevos significados que a su vez se relacionan con conocimientos previos y son colocados en la estructura cognitiva de la persona, de esa manera es posible hacer uso de este nuevo aprendizaje en situaciones y contextos distintos a los que lo originaron, puede decirse también, de acuerdo con González (2002), que este aprendizaje se origina al interior de la persona e integra su experiencia.

Condiciones para facilitar el aprendizaje significativo

Rogers (2014), propone la presencia de condiciones que favorezcan el aprendizaje significativo, estas condiciones son:

- Contacto entre dos o más personas.
- Estado de incongruencia, vulnerabilidad o angustia por parte de quien participa en el proceso.
- Congruencia del facilitador
- Expresión del facilitador de consideración positiva incondicional.
- Muestra de comprensión empática hacia el marco de referencia del otro.
- Percepción del participante del proceso de la empatía y consideración positiva incondicional.

Las actividades estructuradas en la dinámica de grupos

González (2012), plantea como una de las técnicas más utilizadas para el trabajo grupal las actividades estructuradas. Su intención es apoyar al facilitador a mejorar la calidad de los procesos encaminados a la generación de aprendizajes. A través de estas experiencias, el facilitador propicia

la participación tanto del grupo como de sí mismo, mientras que para el grupo las experiencias que se generan en dicha actividad constituyen el fundamento para el aprendizaje. Un objetivo central de estas experiencias estructuradas según el autor consiste en transportar los modelos mentales a la conciencia de manera que las personas se atrevan a explorarlos y a hablar de ellos, así como a tomar conciencia de la manera en que estos modelos influyen en su vida y que a partir de estos descubrimientos puedan modificarlos y construyan nuevas maneras de hacer, estar y vivir.

Esta alternativa de trabajo posee las siguientes características:

- Percibir el comportamiento propio y el de los otros.
- Descubrir la manera en que los demás perciben, piensan, evalúan y sienten.
- Favorecer la conciencia del mundo interior de cada participante.
- Propiciar que el mundo interior se muestre a los demás (González,2012).

A través del trabajo realizado se busca generar un proceso de facilitación encaminado a los siguientes objetivos:

- Generación de datos y experiencias observables.
- Generar un proceso de interiorización en el que se elija y analicen los datos observados.
- Identificar supuestos, creencias, emociones y sentidos personales que originan y revelan los comportamientos observados.
- Alcanzar conclusiones y desarrollar nuevas creencias y modelos mentales que amplíen la percepción de alternativas de crecimiento.
- Extender el aprendizaje obtenido a la vida real.

Plan de acción

Tras señalar la relevancia de la metodología del taller como alternativa para abordar la problemática relacionada con la comunicación que han manifestado los empleados, en esta parte del capítulo se presenta el plan de acción.

Antes de mostrar la planeación, conviene recordar que el punto de partida que define la estrategia a seguir son los objetivos que se pretenden lograr a partir de su implementación. Ya se ha señalado que para Cano (2012) es determinante el contexto, el diagnóstico y los objetivos, ya que con base

en estos se determinan las características del taller como son la duración, las técnicas, la difusión, el registro y la evaluación. Así también, el conocimiento de las personas del tema, sus intereses, referentes históricos o contexto cultural cobraran relevancia en dicha planeación. En resumidas cuentas, la planeación del taller debe considerar los siguientes elementos, de acuerdo con Cano (2012):

- Por un lado, objetivos claros que como ya se mencionó permiten determinar los alcances y la manera en que serán evaluados.
- Así mismo, quiénes son los participantes, tomando en cuenta aspectos como edad, genero, trabajo, por mencionar algunos. Esto aportara datos que permitan hacer un trabajo de reorganización del saber. Al mismo tiempo, es útil tener en cuenta que los objetivos planteados influirán en la definición de la duración del taller.
- Los recursos, son también un elemento que debe considerarse en la planeación del taller y tiene que ver, por ejemplo, con el espacio en el que se llevará a cabo, las condiciones de iluminación, acústica, distribución, instalaciones eléctricas, material de trabajo, etc. Estos aspectos serán también determinantes para establecer la duración del taller, así como, las características de la población y los objetivos. Es importante mencionar, que la organización del espacio anticipa la tarea, y que dicha organización tiene relación con los objetivos y con el proceso que se llevará a cabo.

Es importante considerar de acuerdo con Cano (2012) el registro de la asistencia como instrumento del proceso de recopilación y despersonalizar acuerdos establecidos, este instrumento proporciona información relevante que permite enriquecer la manera en que se aborda el proceso grupal.

Una vez que se han definido los contenidos que se pretende integrar a la planeación del taller y se han determinado las características del grupo a quien se dirige, es necesario establecer de qué manera estos contenidos serán abordados, el orden en que se presentaran, el tiempo que se dedicará a cada uno y las técnicas que se utilizará para abordarlos. En este punto, resulta indispensable tener claro que estos contenidos deben estar alineados con los objetivos del taller.

Planeación

La planeación que se muestra en el presente capítulo, considera la metodología del taller y los aspectos clave que se recomiendan para su planeación, entre ellos, el espacio en el que se llevará a cabo, los participantes a quienes se dirige este taller y los objetivos que se persiguen.

Se determinó que el objetivo general que se pretende alcanzar con la aplicación de esta metodología es:

Desarrollar las habilidades de comunicación y escucha de los participantes con el objetivo de favorecer el índice de satisfacción laboral

De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos particulares:

- Identificar la importancia que tiene la comunicación en las relaciones que establecemos con los demás
- Identificar la función de la comunicación verbal, no verbal y la percepción en el proceso comunicativo
- Experimentar el uso de habilidades de escucha, empatía, autenticidad y aceptación positiva incondicional durante la comunicación
- Aplicar el uso de habilidades de escucha, empatía, autenticidad y aceptación positiva incondicional al comunicarse

Para alcanzar los objetivos propuestos se diseñó un plan en el que se muestran los propósitos de la sesión, los contenidos y el material a utilizar. La propuesta de cada sesión está dividida en tres momentos: la introducción, el desarrollo y el cierre. En la parte inicial e introductoria del taller se tiene prevista la aplicación de instrumentos de evaluación, así como la presentación del taller en general y de los objetivos específicos en particular y la realización de las actividades estructuradas. Para el desarrollo del taller se utilizarán materiales audiovisual o lecturas que permitan a los participantes irse adentrando en el tema a tratar. Para el trabajo grupal, se tienen previstas las preguntas guía y por último en la etapa del cierre se realiza una síntesis de los asuntos tratados a lo largo de la sesión y se rescata el aprendizaje o reflexión de los participantes en torno a la sesión atendiendo también a la pregunta guía. El plan del taller se muestra a continuación:

Sesión 1

Propósito(s) de la sesión	<p>Establecer el marco de trabajo o encuadre a partir del cual se establecerán los comportamientos y actitudes que los participantes consideran necesarios para facilitar el trabajo grupal</p> <p>Conocer a través de la aplicación de un instrumento de diagnóstico la satisfacción laboral de los participantes</p> <p>Integrar a los participantes del grupo</p>		
Contenidos	Encuadre y reglamento de trabajo del taller		
Momento	Actividades	Tiempo (min)	Materiales
Introducción	<p>Dar la bienvenida a los participantes</p> <p>Autopresentación del facilitador</p> <p>Presentar la justificación del taller</p> <p>Presentar los propósitos del taller</p> <p>Informar sobre carta de consentimiento informado</p> <p>Solicitar carta de consentimiento informado</p>	20	
Desarrollo	<p>Aplicar encuesta de satisfacción laboral</p> <p>Presentación de los integrantes haciendo uso de la técnica de la pelota, para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes deben colocarse de pie formando un círculo • El facilitador le entrega a uno de ellos la pelota. Esta persona proporciona la siguiente información: <p>Nombre</p> <p>¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?</p> <p>Algo personal que quisiera compartir</p> • El que tiene la pelota la lanza a otro compañero, quien a su vez debe presentarse de la misma manera. Una vez que termina, lanza la pelota a otra persona del círculo • La acción se repite hasta que todos los participantes se presentan 	80	

	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que todos se han presentado, quien se quedó con la pelota debe regresársela a quien se la envió, repitiendo los datos que proporcionó esa persona; este último hace lo mismo, de manera que la pelota va recorriendo la misma trayectoria, pero en sentido inverso, hasta regresar al compañero que inicialmente la lanzó <p>Asegurarse de manera oral que se comprendieron las instrucciones pidiendo a uno o dos participantes que parafraseen las instrucciones</p> <p>Recuperar de manera oral la experiencia del ejercicio a partir de las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cómo me sentí al realizar esta actividad?</p> <p>Definir en conjunto la facilitadora y los participantes las reglas para el trabajo grupal</p> <p>Trabajo grupal</p> <p>Responder a las preguntas guía:</p> <p>¿Cuáles son mis expectativas del taller?</p>		
Cierre	<p>Retomar por parte del facilitador lo que se ha dicho durante la sesión y hacer una síntesis</p> <p>Todos los participantes responden con una sola palabra a la pregunta:</p> <p>¿Cómo me quedo al terminar esta sesión?</p> <p>Agradecer la asistencia y participación</p>	20	

Sesión 2

Propósito(s) de la sesión	<p>Dar cuenta de la importancia que tiene la comunicación en el logro de objetivos</p> <p>Identificar de qué manera la comunicación que establezco con la demás influencia mi conducta</p>		
Contenidos	Comunicación		
Momento	Actividades	Tiempo (min)	Materiales
Introducción	<p>Dar la bienvenida a los participantes</p> <p>Dar cuenta de la importancia que tiene la comunicación en el logro de objetivos, para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes deben colocarse de pie formando un círculo • El facilitador les informa que colocará a cada uno de ellos una calcomanía de color en la frente • El facilitador pide a los participantes que cierren sus ojos y procede a colocar la calcomanía en la frente de cada uno • Una vez que todos los participantes tienen la calcomanía en la frente, se les pide que abran los ojos • El facilitador les indica que tienen 7 minutos para organizarse en grupos de acuerdo con el color de la calcomanía que tienen en la frente y que deben hacer esto en silencio <p>Asegurarse de manera oral que se comprendieron las instrucciones pidiendo a uno o dos participantes que parafraseen las instrucciones</p> <p>Realizar la actividad “Organizar equipos con base en el color de su etiqueta sin hablar”</p> <p>Recuperar de manera oral la experiencia del ejercicio a partir de las siguientes preguntas:</p>	20	Clase Desarrollo Humano en las Organizaciones. (2016, junio). Tlaquepaque, Jalisco, México.

	<p>¿Cómo me sentí al realizar esta actividad?</p> <p>¿Qué aprendo al realizar esta actividad?</p>		
Desarrollo	<p>Trabajo grupal</p> <p>Responder a las preguntas guía:</p> <p>¿Qué saben sobre la comunicación?</p> <p>¿Qué me sucede cuando no logro comunicarme con otro?</p> <p>¿Qué me sucede cuando no consigo que el otro comprenda mi mensaje?</p> <p>¿Cómo influye la comunicación en mis relaciones?</p>	80	
Cierre	<p>Retomar por parte del facilitador lo que se ha dicho durante la sesión y hacer una síntesis</p> <p>Responder de manera voluntaria la siguiente pregunta:</p> <p>¿Qué descubro durante esta sesión?</p> <p>Agradecer la asistencia y participación</p>	20	

Sesión 3

Propósito(s) de la sesión	Identificar la función de la comunicación verbal y no verbal en el proceso comunicativo		
Contenidos	Comunicación verbal y no verbal		
Momento	Actividades	Tiempo (min)	Materiales
Introducción	<p>Dar bienvenida a los participantes</p> <p>Retomar con el grupo las reglas para el trabajo grupal a partir de la lectura de los acuerdos</p> <p>Identificar elementos de la comunicación, para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes hablarán en parejas sobre cómo les fue durante la semana, la conversación se realizará en cuatro configuraciones diferentes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sentados de frente sin verse a los ojos 2. Sentados de espaldas 3. Sentados. Uno hablando al otro de costado 4. Sentados de frente mirándose a los ojos. Pueden preguntar o comentar al respecto • Cada participante tiene 3 minutos para hablar • Se inicia con la configuración y una vez que ambas personas han compartido, se pasa a la siguiente configuración hasta completar cada una de ellas <p>Asegurarse de manera oral que se comprendieron las instrucciones pidiendo a uno o dos participantes que parafraseen las instrucciones</p> <p>Recuperar de manera oral la experiencia del ejercicio a partir de las siguientes preguntas:</p>	45	Hernández-Hernández, C. (2017). La comunicación y el conflicto interpersonal. Una estrecha relación. ITESO

	<p>¿Cómo me sentí al realizar esta actividad?</p> <p>¿Cuál fue mi experiencia en cada una de las configuraciones?</p>		
Desarrollo	<p>Trabajo grupal</p> <p>Responder a las preguntas guía:</p> <p>¿Qué es la comunicación verbal y no verbal?</p> <p>¿De qué manera influyen estos elementos en la comunicación cuando quiero transmitir un mensaje a otra persona?</p> <p>¿De qué manera influyen estos elementos en la comunicación cuando escucho a alguien?</p>	60	
Cierre	<p>Retomar por parte del facilitador lo que se ha dicho durante la sesión y hacer una síntesis</p> <p>Los participantes responden voluntariamente a la pregunta:</p> <p>¿Qué aprendizajes de esta sesión puedo aplicar en mi vida?</p> <p>Agradecer la asistencia y participación</p>	15	

Sesión 4

Propósito(s) de la sesión	<p>Conocer una herramienta para el manejo constructivo de las emociones</p> <p>Reconocer la influencia de la percepción en la comunicación que establezco con los demás</p>		
Contenidos	Rueda de la conciencia		
	Percepción		
Momento	Actividades	Tiempo (min)	Materiales
Introducción	<p>Dar la bienvenida a los participantes</p> <p>Retomar con el grupo las reglas para el trabajo grupal a partir de la lectura de los acuerdos</p> <p>Conocer una herramienta para el manejo constructivo de las emociones, para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se entrega material a cada participante con información referente a la rueda de la conciencia • Se dará lectura de manera individual y en voz alta al material entregado • De manera conjunta participantes y facilitador ejemplifican el uso de la herramienta <p>Reconocer la importancia que tiene la percepción cuando establecemos relaciones con los demás, para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se entrega material a cada participante y se le pide que mantenga este material boca abajo • Una vez que todos los participantes tienen el material, se pide que a la 	40	<p>Miller, S., Numbally, E., Walkman, D. (1976) Rueda de la Conciencia. The Annual Handbook for Group Facilitators</p> <p><u>Rueda de la Conciencia.docx</u></p> <p><u>Percepción.docx</u></p>

	<p>cuenta de tres le den vuelta, lo observen y permanezcan en silencio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez transcurrido un minuto, los participantes compartirán con el grupo lo primero que observaron al dar la vuelta al material <p>Asegurarse de manera oral que se comprendieron las instrucciones pidiendo a uno o dos participantes que parafraseen las instrucciones</p> <p>Recuperar de manera oral la experiencia del ejercicio a partir de la siguiente pregunta:</p> <p>¿Qué descubro a partir de esta actividad?</p>		
Desarrollo	<p>Trabajo grupal</p> <p>Responder a las preguntas guía:</p> <p>¿Cómo influye mi percepción en la comunicación que establezco con los demás?</p> <p>¿Qué me impide comprender al otro?</p> <p>¿Qué me dificulta la comprensión del otro?</p>	60	
Cierre	<p>Retomar por parte del facilitador lo que se ha dicho durante la sesión y hacer una síntesis</p> <p>Responder de manera voluntaria la siguiente pregunta:</p> <p>¿A qué reflexión me invita la sesión de hoy?</p> <p>Agradecer la asistencia y participación</p>	20	

Sesión 5

Propósito(s) de la sesión	Identificar los sentimientos y sensaciones que experimenta cuando es escuchado y cuando escucha atentamente		
Contenidos	Escucha		
Momento	Actividades	Tiempo (min)	Materiales
Introducción	<p>Dar la bienvenida a los participantes</p> <p>Retomar con el grupo las reglas para el trabajo grupal a partir de la lectura de los acuerdos</p> <p>Dar instrucciones para realizar el ejercicio en donde podrán experimentar cómo es escuchar y ser escuchado atentamente, para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada participante elige una fotografía de las que están disponibles • Algún voluntario describe lo que le atrae o le repele en la foto que ha elegido. Los demás escuchan atentamente • Terminada la descripción, otro voluntario dice al primero lo que ha entendido de su mensaje • El primero confirma al segundo si ha expresado bien su mensaje. Si no ha sido así, un tercero o incluso un cuarto voluntario intenta hacerlo • Cuando el primer voluntario queda satisfecho con la re-expresión, un siguiente voluntario expresa lo que le atrae o le repele en la foto elegida, repitiéndose el proceso. • Conviene tener en cuenta que el participante que ha expresado no puede repetir su mensaje, solo puede indicar si está de acuerdo o no con la repetición 	60	<p>Clase Desarrollo Humano. (2014, mayo). Tlaquepaque, Jalisco, México.</p> <p>Fotografías diversas</p>

	<p>Asegurarse de manera oral que se comprendieron las instrucciones pidiendo a uno o dos participantes que parafraseen las instrucciones</p> <p>Realizar la actividad “Experimentar cómo es escuchar y ser escuchado atentamente”</p> <p>Recuperar de manera oral la experiencia del ejercicio a partir de la siguiente pregunta: ¿Cómo me sentí al realizar esta actividad?</p>		
Desarrollo	<p>Trabajo grupal</p> <p>Responder a las preguntas guía:</p> <p>¿Cómo me hace sentir el ser escuchado y comprendido?</p> <p>¿Cómo me hace sentir el disponerme a escuchar a los demás de la manera en qué lo hice hoy?</p>	40	
Cierre	<p>Retomar por parte del facilitador lo que se ha dicho durante la sesión y hacer una síntesis</p> <p>Responder de manera voluntaria la siguiente pregunta:</p> <p>¿Qué de lo vivido en esta sesión me gustaría retomar en mi vida personal?</p> <p>Agradecer la asistencia y participación</p>	20	

Sesión 6

Propósito(s) de la sesión	Distinguir los elementos que conforman la empatía Identificar los sentimientos y sensaciones que experimenta cuando es escuchado y cuando escucha empáticamente		
Contenidos	Empatía, elementos de la empatía, escucha empática, sentimientos y sensaciones		
Momento	Actividades	Tiempo (min)	Materiales
Introducción	<p>Dar la bienvenida a los participantes</p> <p>Retomar con el grupo las reglas para el trabajo grupal a partir de la lectura de los acuerdos</p> <p>Dar seguimiento a los acuerdos generados y temas vistos en la sesión previa, preguntando al grupo:</p> <p>¿Cómo les fue con el uso de rueda de la conciencia y la puesta en práctica de los acuerdos establecidos en sesiones previas?</p> <p>Reproducir video “Diferencia entre simpatía y empatía”</p> <p>Dar instrucciones para realizar el ejercicio en donde pueden experimentar cómo es escuchar y ser escuchado atentamente, para ello:</p> <p>El facilitador pide a los participantes que se enumeren para formar parejas</p> <p>Una vez en parejas, durante 8 minutos la primera persona compartirá con su compañero una vivencia actual o pasada</p>	55	<p>Clase Elaboración de la Implicación Personal II. (2017, octubre).</p> <p>Tlaquepaque, Jalisco, México.</p> <p>[Tiempodetaichi]. (2014, febrero, 15). Diferencia entre simpatía y empatía – The power of empathy – Rene Brown [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=ALh6NYPSanI&t=2s</p>

	<p>que le haya afectado emocionalmente o que haya sido significativa</p> <p>El otro miembro de la pareja escuchará empáticamente y podrá hacer alguna pregunta, interesarse por el otro, pero no podrá añadir nada de su parte</p> <p>Al cabo del tiempo indicado, se intercambian las funciones. Quien escuchó será escuchado y el que ha sido escuchado escuchará</p> <p>Una vez que ambos han compartido, la pareja vuelve al lugar de reunión de todo el grupo</p> <p>Asegurarse de manera oral que se comprendieron las instrucciones pidiendo a uno o dos participantes que parafraseen las instrucciones</p> <p>Realizar la actividad “Experimentar cómo es escuchar y ser escuchado empáticamente”</p> <p>Recuperar de manera oral la experiencia del ejercicio y los elementos que conforman la empatía a partir de la siguiente pregunta:</p> <p>¿Cómo me sentí al realizar la actividad?</p>		<p>Video</p> <p>Bocinas</p>
Desarrollo	<p>Trabajo grupal</p> <p>Responder a las preguntas guía:</p> <p>¿Cómo me siento cuando soy comprendido?</p>	50	

	¿Cómo me siento al escuchar empáticamente?		
Cierre	<p>Retomar por parte del facilitador lo que se ha dicho durante la sesión y hacer una síntesis</p> <p>Responder de manera voluntaria la siguiente pregunta:</p> <p>¿Qué de lo vivido en esta sesión me gustaría retomar en mi vida personal?</p> <p>Agradecer la asistencia y participación</p>	15	

Sesión 7

Propósito(s) de la sesión	Experimentar la expresión auténtica y sincera de sensaciones, sentimientos y percepciones		
Contenidos	Comunicación, empatía, escucha empática, sentimientos, sensaciones y percepción		
Momento	Actividades	Tiempo (min)	Materiales
Introducción	<p>Dar la bienvenida a los participantes</p> <p>Retomar con el grupo las reglas para el trabajo grupal a partir de la lectura de los acuerdos</p> <p>Dar instrucciones para realizar el ejercicio “Bazar de las emociones” en donde pueden experimentar la expresión auténtica y sincera de sensaciones, sentimientos y percepciones, para ello:</p> <p>El facilitador entrega a cada participante material con una lista de algunas emociones</p> <p>Indicar a los participantes que tienen 5 minutos para seleccionar dos emociones relacionadas con alguna situación que le haya ocurrido recientemente y que esté dispuesto a compartir con el grupo. El material entregado puede utilizarse como referencia</p> <p>Una vez que haya concluido el tiempo, se comparten con el grupo las emociones y situaciones relacionadas con dichas emociones que eligió cada uno de los participantes. El ejercicio concluye una vez</p>	60	<p>Clase Elaboración de la Implicación Personal II. (2017, octubre). Tlaquepaque, Jalisco, México.</p> <p>Moll, Santiago (2015, febrero, 26). Recuperado de: http://justificaturespuesta.com/el-bazar-de-las-emociones-propuesta-de-actividad/</p> <p>Hoja con lista de emociones</p>

	<p>que todos los participantes hayan compartido las emociones seleccionadas y experiencias asociadas</p> <p>Asegurar de manera oral que se comprendieron las instrucciones pidiendo a uno o dos participantes que parafraseen las instrucciones</p> <p>Realizar la actividad “El bazar de las emociones”</p> <p>Recuperar de manera oral la experiencia del ejercicio a partir de la siguiente pregunta:</p> <p>¿Cómo me sentí al realizar la actividad?</p>		
Desarrollo	<p>Trabajo grupal</p> <p>Responder a las preguntas guía:</p> <p>¿Qué son las emociones?</p> <p>¿Cómo me siento cuando comparto mis emociones de forma auténtica y sincera?</p> <p>¿Cómo es para mí expresar mis emociones de esta manera?</p>	45	
Cierre	<p>Retomar por parte del facilitador lo que se ha dicho durante la sesión y hacer una síntesis</p> <p>Responder de manera voluntaria la siguiente pregunta:</p> <p>¿Qué descubro sobre mí en esta sesión? ¿Qué aprendizaje me gustaría aplicar en mi vida?</p> <p>Agradecer la asistencia y participación</p>	15	

Sesión 8

Propósito(s) de la sesión	Reconocer el efecto que mis acciones producen en los demás y en la manera en que me relaciono con ellos		
Contenidos	Autenticidad		
Momento	Actividades	Tiempo (min)	Materiales
Introducción	Dar la bienvenida a los participantes Retomar con el grupo las reglas para el trabajo grupal a partir de la lectura de los acuerdos	15	
Desarrollo	Trabajo grupal El facilitador expresa de forma auténtica su sentir en relación con el rompimiento de los acuerdos definidos para el trabajo grupal Responder a las preguntas guía: ¿Suceden este tipo de situaciones en la interacción que tienen en el trabajo? ¿De qué manera se viven ante esta situación?	90	
Cierre	Retomar por parte del facilitador lo que se ha dicho durante la sesión y hacer una síntesis Expresar de manera voluntaria con una sola palabra: ¿Cómo me siento al finalizar esta sesión? Agradecer la asistencia y participación	15	

Sesión 9

Propósito(s) de la sesión	<p>Expresar a otros por medio del uso de la herramienta “Ventana de Johari” cómo creo que es mi comunicación con mis compañeros</p> <p>Experimentar el dar y recibir retroalimentación de los compañeros</p> <p>Reorganizar el conocimiento de sí mismo</p>		
Contenidos	Comunicación, retroalimentación y autoconocimiento		
Momento	Actividades	Tiempo (min)	Materiales
Introducción	<p>Dar la bienvenida a los participantes</p> <p>Retomar con el grupo las reglas para el trabajo grupal a partir de la lectura de los acuerdos</p> <p>Entregar a cada participante una hoja con información referente a la herramienta “Ventana de Johari”</p> <p>Leer de manera conjunta el contenido del material “Ventana de Johari”.</p> <p>Resolver dudas con respecto al contenido del material</p> <p>Dar instrucciones para realizar el ejercicio “Ventana de Johari” en donde intentará reconocer y plasmar de qué manera perciben la comunicación con sus compañeros</p> <p>Una vez hecha esta reflexión se procederá a dividir al grupo en parejas o tercias para que compartan el resultado de la “Ventana de Johari”</p> <p>Después de compartir, el resto de los participantes</p>	60	<p>Botero Giraldo, J. S. (27 de marzo de 1986). Cómo formar líderes. Colección experiencias. Editorial San Pablo. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=ju2p8Cj1bGUC&pg=PA165&lpg=PA165&dq=ejercicio+similar+a+ventana+de+johari&source=bl&ots=IOD2_xcoQW&sig=lo4-oPIq6e3oRAHyjlfV5uRBiUQ&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiG3ceC7YvaAhUDwGMKHeZYCTM4FBD0AQhQMAU#v=onepage&q=ejercicio%20simi</p> <p>Fritzen, S. J. (1987). La ventana de Johari. España: Grafo, S.A. - Bilbao.</p>

	<p>aportarán retroalimentación con base en lo que se ha dicho, profundizando específicamente en las áreas ciegas y oculta. Para esto se recomienda hacer uso de las preguntas guía. El participante que recibe comentarios puede anotar lo que sus compañeros le comentan.</p> <p>La actividad concluye una vez que todos los miembros de cada equipo han compartido y dado retroalimentación en relación con el resultado personal del ejercicio “Ventana de Johari”</p> <p>Asegurar de manera oral que se comprendieron las instrucciones pidiendo a uno o dos participantes que parafraseen las instrucciones</p> <p>Realizar la actividad “Ventana de Johari”</p> <p>Recuperar de manera oral la experiencia del ejercicio a partir de la siguiente pregunta:</p> <p>¿Cómo fue la experiencia de dar y recibir retroalimentación acerca de mis propias creencias?</p>		<p>Teoría Ventana de Johari</p> <p>Ejercicio Ventana de Johari</p> <p>Lápices</p>
Desarrollo	<p>Trabajo grupal</p> <p>Responder a la pregunta guía:</p> <p>¿Qué descubro sobre la manera en que me comunico con mis compañeros a partir de la</p>	45	

	<p>autorreflexión y la retroalimentación recibida en relación con el ejercicio “Ventana de Johari”?</p>		
Cierre	<p>Retomar por parte del facilitador lo que se ha dicho durante la sesión y hacer una síntesis</p> <p>Responder de manera voluntaria la siguiente pregunta:</p> <p>¿Qué reflexiones de esta sesión me gustaría retomar en mi vida?</p> <p>Agradecer la asistencia y participación</p>	15	

Sesión 10

Propósito(s) de la sesión	<p>Expresar cuál ha sido su experiencia de participar en el taller</p> <p>Reconoce aprendizajes logrados y expresarlos al grupo</p> <p>Conocer a través de la aplicación de un instrumento de diagnóstico la satisfacción laboral de los participantes</p> <p>Conocer a través de la aplicación de un instrumento de diagnóstico la apreciación de los participantes sobre el taller</p>		
Contenidos	Aprendizajes		
Momento	Actividades	Tiempo (min)	Materiales
Introducción	<p>Dar la bienvenida a los participantes</p> <p>Retomar con el grupo las reglas para el trabajo grupal a partir de la lectura de los acuerdos.</p> <p>El facilitador pide a los participantes que contesten la encuesta de satisfacción laboral</p> <p>El facilitador pide a los participantes que contesten la encuesta sobre el taller</p> <p>Aplicación de las encuestas</p>	25	Lápices
Desarrollo	<p>Trabajo grupal</p> <p>Responder a las preguntas guía:</p> <p>¿Cómo fue mi experiencia de participar en el taller?</p> <p>¿Cuáles de mis expectativas sobre el taller se cumplieron y cuáles no?</p> <p>¿Qué aprendizajes y habilidades desarrollé durante el taller?</p>	70	
Cierre	<p>Retomar por parte del facilitador lo que se ha dicho durante la sesión y hacer una síntesis</p> <p>Responder de manera voluntaria la siguiente pregunta:</p>	25	

	<p>¿Cómo se ha visto modificada mi comunicación a partir de mi participación en este taller?</p> <p>Agradecer la asistencia y participación</p>		
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Hallazgos

En capítulos anteriores, se ha mencionado que la satisfacción laboral guarda relación con diversos factores tales como el liderazgo, los procesos organizacionales, las relaciones interpersonales y con la comunicación. Para efectos de la intervención, en este proyecto la acción se centró en el ámbito de la comunicación como uno de los componentes clave de la insatisfacción laboral, por ello los resultados que se presentan tienen que ver con esa área en particular. Antes de dar cuenta de los efectos del taller es importante recordar que el diseño de la intervención, que se llevó a cabo con un grupo de empleados de una empresa que se ubica en la zona metropolitana de Guadalajara, se realizó, con base en los aportes del Enfoque Centrado en la Persona.

Como ya se ha señalado, el propósito de esa acción se centró en la facilitación de los procesos de comunicación a fin de atender de manera puntual el problema de comunicación; al seleccionarlo se consideró como un tema central a través del cual se podía impactar de manera positiva a otros factores que también influyen en la insatisfacción laboral como son, la falta de cohesión en los equipos de trabajo, la dificultad para relacionarse y los efectos que se producen a partir de un estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa.

Al focalizar el problema de la comunicación como punto de partida se suponía que se podía ofrecer una solución a través del desarrollo de habilidades y actitudes que promueven un aprendizaje, en especial aquel que podría facilitar la manera en que las personas establecen relaciones con otros, en este caso, con sus compañeros de trabajo y con los mandos superiores, es decir con los jefes de área. Al tener en claro ese propósito se esperaba un cambio a partir de la promoción de otras maneras de relacionarse, produciendo una mayor integración y cohesión al interior del grupo.

El taller como propuesta metodológica que combina teoría y práctica fue el medio seleccionado para atender el problema de la comunicación en el ámbito laboral. La recolección de datos a través de registros de audio y de las notas de campo durante las sesiones semanales que se llevaron a cabo durante tres meses con su respectivo proceso analítico, es el insumo que ha servido de base para la presentación de los resultados que forman parte constitutiva del presente capítulo.

Los resultados que se incluyen en este apartado se enfocan en dos aspectos nodales, el primero de ellos hace referencia a los participantes y el segundo se centra en el estilo de facilitación. En la primera parte se describen las categorías relacionadas con los logros observados en el grupo de

participantes; a través de su desarrollo se intenta mostrar no solo los cambios ocurridos, sino también aquellos aspectos que quedaron a nivel de pendientes con respecto a los objetivos del taller y las necesidades del grupo. En la segunda parte, se incluyen las vivencias del facilitador, en especial, las características que se distinguen en el estilo y en el modo de facilitar el desarrollo humano.

A continuación, se presentan los resultados en términos de categorías analíticas que se obtienen a partir de la evaluación o el control de la acción. En el rubro que corresponde a los participantes se muestra el proceso de cambio que se logra identificar en un aspecto en particular: Un cambio en la manera de ser y estar.

Con respecto a los participantes

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

Un cambio en la manera de ser y estar

En las primeras sesiones del taller, resaltaba un tipo de actitud en los participantes, algunos se mantenían expectantes, es decir, no tomaban ninguna determinación o posición hasta ver o tener en claro las ventajas/soluciones que ofrecería el taller con respecto a los problemas de comunicación que percibían entre los equipos de los diferentes departamentos de la empresa; incluso en los procesos de comunicación que había entre los miembros de un mismo departamento, en otras palabras, mostraban una actitud recelosa en tanto querían ver para creer y por lo mismo para participar:

(...) todos estamos, así como pues esperando todos venimos con expectativas, ¿puedo hablar, no puedo hablar?, de ¿qué vamos a hacer? va a estar Fabián, ¿va a ser incómodo? es en sábado, todos estamos así entonces, va a ser poco a poco al menos yo ahorita ... estoy como que bueno... sí vale la pena venir a este taller (Sesión 1, p. 15).

En otros integrantes, se observaba resistencia para estar y participar de las actividades, en estos casos se podía ver que cuando se abordaba un determinado tema, ellos hacían evidente su rechazo, minimizando su importancia. Un ejemplo de este tipo de actitudes se muestra en la siguiente viñeta:

“Pues cosas de sentido común ¿no? Es sentido común, no sé por qué le damos tanta importancia aquí” (Sesión 5, p. 27).

En el grupo había también personas – muy pocos- que mostraban una mayor apertura y entusiasmo, en tanto sus inquietudes estaban puestas en la solución de los problemas relacionados con la comunicación en el ambiente de trabajo; ejemplo de este tipo de actitudes se presentan a continuación:

“(…) espero saber trabajar en equipo, aparte de comunicarnos personalmente todos hacer equipo como para un fin personal y profesional” (Sesión 1, p. 11)

“Pues yo creo que aprender a tomar las cosas que nos dicen, no como un ataque sino a lo mejor como una retroalimentación o una manera de ver las cosas diferentes sin sentirte todo el tiempo atacado entre nosotros, entre todas las áreas” (Sesión 1, p. 10).

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

Se destaca que, como parte de este proceso, también mostraban poca disposición para participar en las actividades propuestas, por ejemplo, en una de ellas que se enfocaba a la integración grupal, en donde los participantes del grupo tenían la posibilidad de compartir con los demás una cuestión personal, hubo muy poca respuesta, ya que solo un par de ellos se animaron a expresar ante el grupo una experiencia desde la dimensión personal. Entre las pocas respuestas se registró la siguiente:

“En ocasiones yo me siento sola porque yo no tengo familia aquí en Guadalajara, entonces en ocasiones yo los veo a ustedes un poco como mi familia (…)” (Sesión 1, p.1).

La falta de respuesta indicaba que una buena parte de las personas que forman parte de este grupo no estaban dispuestas a compartir aspectos personales o sentimentales ante los demás debido a diversas causas, entre ellas la falta de confianza o de interés para mostrar algún aspecto de la dimensión personal. Esta dificultad o resistencia para expresar cuestiones de tipo personal o hasta profesional prevalecía en las sesiones iniciales e incluso en las intermedias.

Los silencios ocupaban un lugar privilegiado en la dinámica del taller, es decir, ante el cuestionamiento o la solicitud explícita para que participaran, era común que buena parte del grupo guardara silencio, incluso había sesiones en que se prologaron hasta por 11 minutos. Dichos silencios, en especial aquellos que consideraban no les aportaban o apoyaban, generaron tensión, angustia y hasta molestia; hubo participantes que manifestaron su inquietud, e incluso cuestionaron por qué en un taller de comunicación surgían estos espacios en donde las personas no se expresaban de manera verbal, y creían adecuado incluir la participación como parte del reglamento de trabajo en el que habían trabajado en otro momento. Una muestra de la reacción de algunos integrantes del grupo ante el silencio se presenta en los siguientes recortes:

“(...) sino que hay momentos de silencio y digo es un taller de comunicación, hablemos!!!” (Sesión 1, p. 15).

“A mí no me gusta el silencio” (Sesión 3, p. 15).

“Si es bueno el silencio, pero no tan prolongado, ¿no?” (Sesión 3, p. 15).

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

En lo que respecta a la comunicación, Corrales (2011), considera que la comunicación no verbal tiene como rasgo ser paralingüística, lo cual, se refiere al acompañamiento del mensaje, de manera que le otorgue profundidad, más información o incluso que desmienta el mensaje. El mensaje verbal que se comunica a otros por medio del rostro, manos, brazos o pies, en ocasiones supera al mensaje verbal y resulta fundamental para la comunicación e interacción social del ser humano. El silencio según Rodríguez, J., Kurt, C. y Alvarez-Ude, F. (2011), es considerado como un elemento del paralenguaje y es por ello por lo que también le corresponde un significado. Salinero (2003 - 2004), considera al silencio “(...) como voluntad de callar, de no decir, pero igualmente significativo” (p. 212), así mismo afirma que su significado depende del contexto en que se dé.

Hubo sesiones en que algunos participantes manifestaron inquietud, sufrimiento o hasta descontento debido a la realización de las actividades propuestas, en especial, aquellas en donde habían de trabajar y compartir en parejas alguna situación, por ejemplo, comunicar al otro cómo les había ido durante la semana. Para Barceló (2003) las expresiones con tintes de humor o ironía permiten que se produzca una descarga emocional significativa, seguida de una sensación de alivio (p,36). Las siguientes viñetas muestran como a partir de las bromas comunicaban su resistencia o *disgusto para compartir con otros compañeros determinada situación*:

“No le sufra” (Sesión 3, p. 5).

“A ver qué saco de plástica” (Sesión 3, p. 5).

“¿Cuál va a ser la penitencia?” (Sesión 3, p. 7).

“(...) a mí me cuesta mucho pues ese tema de compartir me pega muchísimo y este... pues no es algo vaya contando por la vida, ni mi familia lo sabe, siempre he tratado de vivir como mis cosas yo sola, entonces es algo bien complicado poderlo decir o compartir” (Sesión 6, p. 6).

El cambio en la manera de ser y estar en el grupo se logra a partir de diferentes factores, entre ellos destacan las invitaciones por parte de algunos participantes, en especial la que hacían aquellos que su expectativa estaba centrada en lograr una mejor comunicación. Con sus intervenciones, lograron motivarlos y animarlos a que aprovecharan ese espacio de intervención para hablar, sincerarse, resolver conflictos, expresar sentimientos o inquietudes y con ello, mejorar la manera en que se

relacionaban. Estas personas estaban convencidas de que un cambio en la comunicación produciría mejores resultados de trabajo. Ante ello es que se dice que intervenciones de este tipo facilitaron una mayor apertura en los demás y en hacer un uso constructivo de ese espacio. A continuación, se presenta un ejemplo de este tipo de intervenciones:

“(...) sería muy bueno y muy interesante si todos pusiéramos... una misión o cualquier situación que tengamos, que nos podamos tener la confianza de platicar ¿no? tanto personal como laboral, que no la dejemos, que no nos quedemos con ellas, sino que platiquemos... enfrentemos a partir de una muy buena manera de comunicar la situación... el problema (...)” (Sesión 2, p. 18).

Hubo quien expresó abiertamente su preocupación con respecto a la manera en que pudiera influir su participación en el taller, debido al peso que pudiera representar su posición y jerarquía en el desarrollo de este espacio. El siguiente recorte muestra el momento en que esta preocupación se externa, al mismo tiempo que manifiesta su disposición y apertura a mejorar:

“(...) de alguna manera quiero que se quite por lo menos en estas sesiones de dos horas la parte como el director, que no cause alguna sensación: si digo algo y lo va a anotar y me lo va a guardar, pero aquí no hay nada de que yo vaya a desquitar afuera” (Sesión 1, p. 16).

“Si claro, yo quiero tener apertura y si quiero que mejoren todos soy el principal motivado en desarrollar algo que nos ayude” (Sesión 1, p. 16).

Esta intervención tuvo eco en el grupo, ya que hubo personas que resaltaron la importancia de que el director también estuviera involucrado y participando en este espacio con todos los demás, pues es parte esencial de la comunicación que se da en la empresa y parte de las soluciones y los cambios. A continuación, se muestra a manera de ejemplo este tipo de intervenciones:

“Para mí es muy importante o yo creo que es lo principal es eso que este él, porque de ahí viene todo el canal de comunicación entonces si él no está en sincronía con nosotros y no nos conoce, si no conoce nuestro trabajo pues podemos ir y querer no repetir lo mismo, pero pues si él nos bloquea si él no está ahora sí que en sincronía con nosotros se va a bloquear y todos podemos estar trabajando en el mismo canal, pero si él no está con nosotros pues no va a fluir” (Sesión 4, p. 17).

Además de ese tipo de intervenciones que animaban a los demás, se puede decir que durante el taller se fue modelando un tipo de comportamiento con base en actitudes que los participantes definieron como necesarias para participar, expresar libremente opiniones y realizar las actividades propuestas. Entre esas actitudes que se modelaron y que favorecieron el cambio en el modo de ser y estar sobresale el respeto, la empatía, la aceptación y la disposición para escuchar a los demás sin juzgar, con respecto a la aceptación y ausencia de evaluaciones Rogers (2012), considera que *“los juicios de valor no estimulan a la relación de ayuda”* (p.59), mientras que en relación con el respeto Rogers (2012), se refiere a la aceptación de los sentimientos, experiencias y significados otorgados. Esas actitudes permitieron que se fuera dando un cambio y con ello se favorecía la construcción de un clima de trabajo propicio para el logro de propósitos específicos con respecto a la comunicación. A continuación, se muestran algunos ejemplos de cómo la confianza es un elemento clave en un grupo que trabaja sobre aspectos que dificultan la comunicación en el ambiente laboral:

“Y bueno además yo le dije que él primero porque yo necesitaba como esa parte de que él confiara en mí primero para yo poder confiar en él, o sea, no es tan fácil confiar en las personas así” (Sesión 6, p. 10).

Otra cuestión que se modeló a través de las sesiones de este taller fue el que cada participante hablara de sí mismo porque en muchos de sus relatos trataban de cuestiones generales y poco a poco fueron reconociendo lo que les sucedía y apropiándose de la situación como algo suyo, en los siguientes recortes se muestran el antes y el después de algunas situaciones como las descritas:

“(…) a lo que se refiere es que nuestros puestos ya tienen ciertas funciones establecidas y nosotros pues debemos ... contamos con las habilidades y con todas las herramientas, etcétera, para cubrir eso entonces algo que él nos esté pidiendo va en relación con algo que se supone que nosotros ya sabemos hacer, conocemos el camino y el resultado” (Sesión 4, p. 21).

“(…) sería muy valioso, interesante que reconozcan no sé si es cierto no, pero si alguien tiene algo sería muy interesante y valioso pues compartirlo con la persona, oye me pasa esto contigo” (Sesión 4, p. 24).

“(...) yo tampoco no soy muy expresiva y yo creo que pocas veces me han visto enojada, la mayoría del tiempo soy así como muy ... Trato de tranquilizarme porque cuando exploto, exploto y trato de no hacerlo en el trabajo, en cosas personales pues sí, es natural a veces pues como sacar todo lo que traes, pero no, normalmente también me las guardo y ya después que me calmo y ya las asimilo y también les doy por su lado, a las cosas que me molestan pues” (Sesión 7, p. 31).

“(...) me siento frustrada y si decido no hacer nada me siento más frustrada y ya no es frustrada es molesta” (Sesión 7, p. 13).

Es importante señalar que, en esos momentos del taller, el contenido del reglamento que se construyó en los inicios de la intervención cobró otro sentido, ya que los aspectos que habían considerado inicialmente tenían otro significado, en tanto las propias experiencias que se vivían en el espacio educativo les daba posibilidad de que no quedaran a nivel de discurso.

La actitud colaborativa de algunos de los participantes, que se manifestaba al invitar al resto del grupo a aprovechar el espacio en beneficio personal y de la empresa, coincide con la tercera etapa del desarrollo grupal que identifica Barceló (2003), en la cual se da la resolución y cooperación, en tanto el grupo busca satisfacer sus necesidades y por lo mismo es que promueve procesos de ayuda mutua; en un clima solidario pero inmaduro fueron aceptando responsabilidades comunes a varios integrantes del grupo. A partir de este momento, se empezó a percibir un vínculo grupal y un clima mucho más positivo.

En relación con estas actitudes que son consideradas por Rogers (2012), como fundamentales para la creación de un ambiente favorecedor del desarrollo personal, vale la pena decir que no son actitudes exclusivas del facilitador. Si bien en el rol de facilitador se promovieron este tipo de actitudes, el grupo fue asumiendo una manera de participar que permitía que se diera una relación de ayuda entre los mismos integrantes, de esa manera todos se convirtieron en un espejo a través del cual el otro podía mirarse.

Una vez que ya se han expuesto los elementos que ayudaron a un cambio de actitud en los participantes, toca presentar los cambios observados en los participantes, es decir los logros que se obtienen a partir de la intervención en el taller. Un primer cambio tiene que ver con la empatía, en otras palabras, se puede decir que hubo una participación afectiva de parte de los participantes

ante experiencias o situaciones del ámbito personal, profesional o laboral que alguien más compartía. Esta participación permitió un acercamiento entre los miembros del grupo, en especial a partir de que compartían las emociones de los demás. Un ejemplo de cómo los integrantes del grupo fueron manifestando esta actitud es el siguiente:

“Yo creo que tener como más tolerancia del aspecto de comprender que nadie trabaja de la misma manera que tú trabajas, que todos tenemos un camino diferente para llegar al mismo punto; tener la tolerancia de dejar que esa persona haga su proceso como él quiere hacerlo para llegar algún punto ¿no? Y no exigir tanto como que a fuerzas tienes que hacerlo como todos los demás creen que está correcto porque tú al final de cuentas vas a dar el mismo resultado” (Sesión 4, p. 31).

Esa empatía se logró a partir de la comunicación significativa que surgía de alguno de los integrantes del grupo, en especial cuando esa persona compartía una experiencia desde lo más profundo e interno de su ser, Barceló (2003), se refiere a que esa empatía sucede cuando la comunicación brota de una parte o experiencia que afecta al organismo. Esas manifestaciones ayudaron a la creación de este ambiente de confianza, escucha y de reconocimiento que, a la vez, les permitía descubrir nuevas maneras de comunicarse y de establecer otro tipo de relación entre ellos. A partir de esto podían decirse de manera directa lo que sentían o creían. Evidencia empírica que muestra este logro en el grupo, en especial en dónde reconocen fallas y lo que ello ocasiona en términos de la comunicación se presenta a continuación:

“también digo ... tengo mi carácter especial digo nadie somos moneditas de oro, pero yo a veces siento que como que a veces Ricardo siente que lo agredo o lo atacó y no es así, o sea mi carácter es así, entonces la percepción que él tiene de mí es muy diferente a lo mejor a lo que yo siento de verdad y le transmito de una manera cuando en realidad es otra. Entonces si me siento identificada con todo lo que dicen en especial con Ricardo porque es con el que tengo más roses todo tiempo porque estamos ligados directamente, pero por ejemplo en este ejemplo que les puse hablamos del canal de comunicación que por ejemplo es el escrito y el hablado, entonces cuando yo le mando un correo a veces me contesta enterado que por ejemplo sucedió en esta ocasión. Ayer yo le mandé el correo y me contestó enterado y hoy me dice que no entendió ,entonces yo digo se perdió totalmente el canal de comunicación porque si él no me hubiera entendido me lo hubiera dicho desde

ayer que yo le mande el correo, entonces estamos como muy no nos estamos comunicando en la manera en la que deberíamos y eso cae en que se equivoque y yo me enojé o yo me equivoco y él se enoja entonces sí debemos de trabajar mucho de ese canal de comunicación” (Sesión 4, p. 13)

“Al igual que Bruno, yo no estoy acuerdo con (...) pues de que no solamente se recalque lo negativo, incluso ahí pusieron actitud positiva creo que las actitudes negativas, negativas, negativas y te resalten lo negativo pues te van contaminando... no es la negatividad tanto así pues que hay que recalcar oye me salieron 10 cosas bien y una mal chintrolas voy a enfocarme a la negativa para poderla sacar bien” (Sesión 4, p. 28).

Con respeto a la comunicación asertiva, se pudo apreciar que algunos de los participantes, mostraron la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de una manera honesta, oportuna y respetuosa, si bien cuidaban la manera de decirlos sin vulnerar o atracar a los demás, también lograron cumplir el objetivo de esa comunicación. Por ejemplo, era común que ante situaciones en que se buscaba resolver problemas directamente relacionados con el cliente, y por la manera de actuar de algunos se lograba lo contrario, ello causaba molestias precisamente porque entorpecía los esfuerzos y desanimaba al equipo, a pesar de ello no se animaban a decirlas, no eran capaces de expresarle a ese otro las emociones o sentimientos que esa acción les generaba. En este tipo de comportamiento se percibieron cambios, testimonios que dan cuenta de cómo aprendieron a expresar a otro de manera directa lo que les molestaba son los siguientes:

“(...) porque tú me presionas yo le transmito la presión a Mireya (...), entonces ahí sí estoy de acuerdo con Saúl, yo te transmití si ya se está resolviendo, debes tú confiar en nosotros y dejarnos concluir eso, porque al final tú no eres la persona que lo va a cumplir, si te estamos diciendo si ya se está resolviendo confía en nosotros y cuando ya definitivamente nos diéramos cuenta de que era algo que es un problema más grande pues te lo transmitiríamos (...)” (Sesión 8, p. 3).

“(...) cuando se presente una situación así hay que reunirnos para aclarar la información porque ya no me asusta que mandes un correo si ya lo conozco porque si mandó un correo bien agresivo de ¿lo van a resolver o no? cuando yo estaba ya en la llamada con el señor, entonces en otro momento yo hubiera dicho pero Laura qué le está diciendo si Laura está con él y ella sabe que la información es correcta, entonces si yo no lo atiendo entonces si

tiene usted que interrumpir pero si entre nosotros la comunicación está fluyendo no es necesario que nos mande sus correos” (Sesión 8, p. 5).

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

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

“Es como si no entendieran tu problema, ¿no? no ven la dimensión de lo que te afecta porque a lo mejor lo que me afecta a mí, no le afecta a ella. De eso se trata, ponerte en el lugar del otro” (Sesión 6, p. 2).

Pudieron darse cuenta y reconocer cómo en algunas situaciones su manera de actuar con los demás no es empática, precisamente por no existir una comprensión de lo que la otra persona está viviendo; reconocieron que sus acciones están condicionadas por la propia vivencia que tienen y cómo a partir de lo que identifican están en posibilidades de hacer un cambio para ofrecerle al otro una manera de estar distinta, algunas reflexiones relacionadas se muestran a continuación:

“Yo veo hoy o identifico, o sea como con mi hija que ya tiene a veces este ... problemas o cosas en las que dice que le están pasando y yo: ¡ay no inventes! eso ya lo viví, no va a pasar nada y le estoy como diciendo como no (...) No es tan malo, no exageres sin embargo ella como lo está viviendo pues lo está sufriendo, entonces deberíamos o debería de modificarse esa parte, no sé ser empática y ponerme cuando a mí me pasó como lo sentí y qué es lo que yo esperaba de la gente a la que le contaba” (Sesión 6, p. 2).

A través de los registros y de las notas de campo fue posible recuperar experiencias relacionadas con la vivencia de la empatía. En determinadas actividades que se realizaron en el taller, pudieron

reconocer y expresar lo bien que se siente cuando saben que el otro los escucha y comprende, sobre todo en aquellos momentos o situaciones que comparten. Al respecto se presentan las siguientes viñetas:

“... cuando realmente alguien te escucha se siente muy bonito, (...), sí están poniendo interés, como que yo a esa parte veía en su mirada, que ella estaba como que interesada en lo que yo estaba diciendo, entonces como que si siempre es agradable que alguien te escuche cuando tienes ganas de desahogar algo” (Sesión 6, p. 8).

“Pues siento una conexión con ellas, siento compromiso ... cuando las veo entiendo que todos tenemos problemas, que todos hemos pasado por situaciones difíciles” (Sesión 6, p. 8).

Conforme avanzaron las sesiones, algunos participantes fueron cambiando su manera de relacionarse con otros en el espacio laboral, esas transformaciones se dieron a partir de los acuerdos que se iban generando durante las sesiones, de igual manera hubo quienes decidieron abandonar el taller por distintas razones. A continuación, se muestran testimonios de los participantes, en especial aquellos que dan cuenta del modo en que se vivieron al implementar de manera intencionada durante la semana, los acuerdos establecidos durante el taller, entre ellos *“tener total atención por parte de dirección cuando fueran a tratar algún tema, y asumir reciprocidad, es decir, poner total atención cuando el jefe u otro compañero se acercará a ellos para tratar un asunto”*:

“(...) este lunes creo que, a Mireya, a Laura le comenté este hoy me sentí muy, muy bien salí muy bien porque considero que la mayoría lo aplicaron, yo se los quiero agradecer, la mayoría si hizo uso de las instrucciones o los acuerdos que se tomaron para llevar a cabo la buena comunicación que al menos conmigo tenían y viceversa” (Sesión 6, p. 14).

Con respecto a las cuestiones personales, los participantes hablaron de utilizar y aplicar lo que estaban aprendiendo, de manera particular hubo menciones enfocadas a comunicarse de otra manera con las personas y con ello establecer otro tipo de relación, olvidando las diferencias que tuvieron anteriormente por errores en la comunicación:

“Me checa muchísimo olvidarse quién está de un lado, quién está del otro, quién me hizo algo, qué sucedió, se acabó y empezar la comunicación de nuevo con el objetivo que es

que nosotros que estamos aquí en el grupo juntos como empresa y podría ser interesante con tu pareja con tu hermano, con tu hermana y sí tienes conflicto, pues lo vas a poder platicar y pues termina aquí ¿no? vas a poder empezar y ahí empieza otro tipo de comunicación” (Sesión 4, p. 24).

Con el paso de las sesiones fueron descubriendo la importancia de la comunicación; pudieron darse cuenta de la manera en que el interés que se tiene sobre determinado tema puede influir en el nivel de atención que se presta al escuchar a otro; de igual manera se dieron cuenta que los sentimientos que se tengan al respecto tienen un impacto positivo o negativo en la forma en que se relacionan con la otra persona. A colación con este asunto, se muestran las siguientes reflexiones de los participantes:

“Cuando es de tu interés pues realmente con dos o tres palabras sabes que es algo que tú necesitas conocer y le prestas la atención adecuada (...)” (Sesión 2, p. 11).

“Dentro de mi enojo hago que a lo mejor las cosas que hago sean con gusto o disgusto, quizás se logran, pero eso es lo malo que se logre con disgusto y no con el interés o el gusto de satisfacer al cliente. Porque ya es donde entra como el canal, ¿No?, subo y le digo a Fabián y eso no es lo que debe de suceder” (Sesión 2, p. 16).

Aspectos que aparecen de manera transversal en los diferentes registros de observación y que favorecerían la comunicación, es la confianza y la escucha. Los participantes se atrevieron y animaron a externalizar cuestiones personales que incluso podían ser muy profundas a partir de que se fue generando certidumbre y vínculos con el grupo. Con relación a este avance que se reconoce en el grupo se presentan las siguientes viñetas:

“(...) me sentí escuchada, yo también traté de escucharlo, así como él me tuvo la confianza pues sí trata de ponerle toda la atención y sí, sí pude ponerle la atención, pero hay situaciones que situaciones que tú no has vivido pues como es como si te tratas de poner en su lugar como si... si te hubiera pasado” (Sesión 6, p. 7).

“(...) las escuché entendí lo que me estaban diciendo, entonces el que me hayan tenido la confianza me hizo contarles una situación que yo nunca había platicado, que ni siquiera me había dado cuenta que, o sea, jamás había contado eso entonces ahorita me siento más

tranquila, eh... creo que me sirvió mucho, me sentí escuchada siento como que les tengo más confianza a mis compañeras” (Sesión 6, p. 7).

“(...) pues jamás piensas tú que puedes contarle a alguien pues algo personal ¿no?, y ahorita pues... como que algo hay que yo digo que dentro de la parte laboral que, aunque hay diferencias, pues yo creo que hay una unión muy fuerte, el poder sentarte y contar algo que jamás hubieras podido contar” (Sesión 6, p. 8).

Esta confianza generó en algunos participantes seguridad y con ello, cambios en el contenido de sus discursos. Esto se observa a partir de que lograron expresar sus necesidades y sus sentimientos con respecto a algunas situaciones causantes de conflicto en el trabajo, por ejemplo, se atrevieron a externar su necesidad de reconocimiento ante el buen trabajo que estuvieran desempeñando o su molestia ante una situación que les desagrada:

“Pues más apoyo para que pudiéramos reconocer el trabajo que ella hace, no el que no hace, por otras cosas. Poder no sé, tener a lo mejor autoridad para reconocer, para dar un premio, para prometerle un incremento, algo, pero yo no puedo hacer eso, no puedo decidir si a una persona se le va a incrementar el sueldo, no lo puedo hacer ahorita en este momento no lo puedo hacer, entonces eso es lo que yo siento, a la mejor estoy equivocada, pero es lo que ahorita siento que no puedo hacer nada ni por ella, ni por nadie” (Sesión 2, p. 23).

“Entonces no se quedó ya nada más en Karla, ya es lo que a mí me afecta y cada semana me sigue diciendo y cómo te sientes tú, pues yo me siento también frustrada porque no la puedo apoyar porque no puedo hacer nada (...)” (Sesión 2, p. 23.).

“Yo creo que, si es bueno la felicitación, y realmente no concuerdo ni con el licenciado, ni con Laura de que a lo mejor no solamente hacerle saber las cosas negativas, realmente no pierdes nada, o como dicen que a lo mejor no puede ser un premio o físico o material, pero unas palabras sí (...)” (Sesión 2, p. 22).

Ese ambiente de confianza les permitió hablar de sus sentimientos con respecto a algunas situaciones que generaban conflicto o tensión en el ambiente de trabajo, pero también situaciones que les producían alegría, orgullo y satisfacción cuando recibían el reconocimiento de clientes o compañeros de trabajo:

“Me pongo muy triste porque soy parte de que esto se lleve bien, si no hay armonía yo estoy haciendo mal las cosas” (Sesión 10, p. 11).

“Y a mí de veras me da tanto gusto de que digan eso “que gran equipo tienes” (Sesión 10, p. 20).

“Siento que quizá falta sentir ese apoyo de la parte de atrás cómo saber que, si se está haciendo todo lo posible y que la respuesta no va a ser una justificación, a lo mejor eso es lo que siento por eso genero la presión porque a veces yo creo, obvio lo que yo crea no tiene que ser la realidad, pero creo que no se está haciendo el esfuerzo” (Sesión 2, p. 15).

Es importante señalar que además del desarrollo de la escucha activa y la atención como elementos esenciales de la comunicación, se pudo identificar que fueron capaces de transmitir o regresar la comprensión al grupo o a quien compartía. Algunos recortes relacionados con compartir o recibir esa comprensión del otro se muestran a continuación:

“Yo creo que entonces por eso muchas veces se distorsiona como el objetivo de lo que tenemos, como compartimos nosotros la información o algo por distintos medios ya sea telefónica, no sé correo o algo, a lo mejor no lo estamos diciendo como en el contacto visual o eso, a lo mejor muchas veces por eso se distorsiona la información o el sentido en el que transmitimos la información” (Sesión 3, p. 16).

“También parte de lo que dice Fabián es que tienes que tomar la perspectiva de la otra persona y ponerte como dice Sonia en su lugar, no de tu perspectiva si no del problema, de la perspectiva de la persona para poder sentir la empatía” (Sesión 6, p. 2).

La escucha activa y atención fue cada vez mayor; los participantes fueron capaces de hacer referencia no solo a lo que se mencionaba en la sesión, también hacían alusión a comentarios que se habían hecho en sesiones anteriores, las cuales referían por considerarlas pertinentes al asunto que se estaba trabajando en ese momento. Ello se manifestaba cuando completaban ideas actuales, cuando aclaraban alguna situación o simplemente cuando recordaban algún acuerdo, así mismo, puede verse el interés hacia el otro que manifiestan algunos participantes, ejemplos de estos momentos se ilustran a continuación:

“Como la parte del ejercicio que hicimos ¿no? que estaba de espaldas no estás tan interesado en la plática si estás volteando a ver a otro lado, estás distraído” (Sesión 3, p. 19)

“Eso es algo importante ya habíamos mencionado eso de no juzgar sin saber qué está pasando” (Sesión 3, p. 19)

“Un poco como lo que decías de que si no se... por ejemplo a lo mejor yo tengo un conflicto con Karla, pero ella no tiene ninguno conmigo y si yo no se lo digo a la única que le afectaría sería a mí ¿no?” (Sesión 10, p. 19)

La manera en que expresaban cómo se sentían con respecto a determinada situación y la forma en que validaban esos sentimientos, los cuales podían ser positivos y negativos, sin que hubiera consecuencias negativas es otro de los cambios que se percibieron en el grupo. A continuación, se muestran algunas viñetas que ilustran la experiencia descrita:

“Cuando preguntaste en un principio si el silencio nos hacía bien, todos asentimos que sí, sin embargo, él estaba incómodo y no lo dijo. En muchas situaciones así pasa que uno siente que todo lo que están comunicando es bien recibido por todos y de repente algo está incomodándote, pero no lo hablamos hasta que llega un momento en el que ya no se puede contener eso y se expresa a veces bien y a veces mal” (Sesión 3, p. 15).

Así como hubo momentos en los que el silencio causó malestar en algunos participantes, también hubo otros en los que el silencio fue bien recibido por estos y les permitió repasar y ahondar en su experiencia, como se alude a continuación:

“A veces el silencio puede decir más de lo que uno cree o quieres expresar muchas veces con el puro silencio... también nos ayuda a pensar” (Sesión 3, p. 16).

“Ahorita que todos estamos en silencio, bueno yo me quedé en silencio, porque de lo que comentó Laura empecé a reflexionar mi forma de actuar” (Sesión 5, p. 10).

Por otra parte, algunos de los participantes empezaron a atender lo que les sucedía, lo que esa experiencia les generaba y fueron manifestando esa congruencia a través de la expresión al grupo de la molestia o incluso la diferencia de opinión que les generaba determinada situación, por ejemplo:

“No porque me sigue molestando” (Sesión 3, p. 18).

“Es que me hace sentir incómoda a raíz del último ejercicio que tuvimos a mí me hace sentir muy incómoda pues el hecho como comenta Laura de ser vulnerable, entonces este ... para mí en lo personal no se respetaron ciertas cosas que tenemos establecidas aquí en el taller, entonces pues muchos ya lo sabemos pero a mí en lo personal, a mí si me pegó más, entonces a mí me hace sentir incómoda, o sea, si efectivamente a mí también se me vinieron muchas cosas y me hubiera gustado compartir unas y otras pero pues traté de compartir lo menos personal ¿no? algo que si me provoca una emoción pero que no sentía algo tan (...)” (Sesión 7, p. 11).

Estos espacios o momentos de empatía les permitieron descubrir al otro y darse cuenta de que hay coincidencias entre ellos, pero también a reconocer la manera en que contribuían a generar determinada problemática, a expresarle al otro la comprensión de lo que ha dicho y a dar alternativas de cómo se va a actuar en consecuencia. Barceló (2003) considera que cuando una persona del grupo tiene determinadas percepciones respecto de las otras personas y es capaz de comunicarlas significa que ha logrado una implicación, la cual es necesaria para que no se corte el flujo comunicativo que favorece la circulación de la energía del grupo.

La percepción de los participantes con respecto a la satisfacción laboral fue recuperada al inicio y al final del taller a través de una encuesta. La comparación entre las respuestas iniciales y las finales muestran que hubo un ligero incremento en la percepción de la satisfacción laboral, algunos aspectos en los que los participantes expresan este cambio son, por ejemplo, mayores oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, mejores relaciones con superiores y subordinados, mayor libertad para realizar las tareas asignadas, así como mayor igualdad y justicia en el trato que reciben, perciben ahora que la empresa es un buen lugar para trabajar, se sienten más satisfechos con sus relaciones de amistad con otros compañeros de trabajo. Este resultado confirma la hipótesis de intervención planteada en el capítulo uno, la cual consideraba que a través de la implementación de un taller de comunicación se podría mejorar la percepción en cuanto a la insatisfacción laboral.

En el cierre del taller, los participantes expresaron cuáles eran los logros que habían tenido, entre ellos señalaron: una mayor integración del grupo, el desarrollo de la autoconciencia, conocimiento del otro, una comunicación más asertiva y la construcción de un ambiente de confianza: Ejemplos

de esas respuestas son los siguientes: *“La interacción que logramos tener”, “el concientizarnos personalmente”, “la posibilidad de conocer a mis compañeros desde otra perspectiva”, “se genera un ambiente de confianza”, “poder expresar mis ideas libremente”, “adquirir el conocimiento y aplicarlo en tu vida diaria”, “comprender las necesidades del otro”, “entender que la comunicación es primordial para una buena convivencia” “que soy un individuo único y el relacionarme y compartir mi forma de ver las cosas efectivamente es muy grato, así como escuchar y comprender diferentes personalidades”.*

Los logros que manifiestan se relacionan con lo que Barceló (2003) señala con respecto a la etapa de encantamiento. Esa fase se caracteriza por la percepción que tiene el grupo de que el trabajo realizado ha funcionado, por la existencia de una sensación de cohesión entre los participantes, por el surgimiento de la confianza entre los integrantes que les permite aceptar sugerencias como resultado de acuerdos o consensos.

Con respecto al facilitador

En esta segunda parte del capítulo se presentan los hallazgos relacionados con la práctica del facilitador en la intervención que se realizó con el propósito de contribuir en el desarrollo del potencial humano de un grupo de empleados de una empresa nacional; en específico se da cuenta del estilo y de las características de la facilitación a partir de estrategias encaminadas a desarrollar una comunicación eficaz que contribuyeran a generar acciones transformadoras en los participantes del taller. Algunos aspectos que aquí se resaltan describen la manera en que estructura las sesiones, el tipo de intervenciones que hace y las actitudes que manifiesta en el rol de facilitadora del Desarrollo Humano.

Diseño y la estructura del taller

Para cada una de las sesiones de trabajo se diseñó una propuesta estructurada en tres momentos: inicio desarrollo y cierre. Es importante señalar que antes de tomar decisiones con respecto a las actividades propuestas para cada uno de esos momentos, se tenía previsto el propósito específico de la sesión, pero también el objetivo general del taller, en tanto era la guía para la selección de contenidos y el diseño de las estrategias, en otras palabras, primero se definía el qué y después se tomaban decisiones con respecto al cómo. La presentación del propósito, la contextualización del tema central, la aplicación de encuestas o la exposición de motivos o justificación a fin de despertar

interés por parte de los participantes, entre otros asuntos fueron parte nodal de las actividades correspondientes al momento inicial de las sesiones de trabajo:

“(...) esa es la pregunta sobre la que vamos a trabajar el día de hoy ¿Como la comunicación que establezco con el otro afecta mi conducta?” (Sesión 2, p. 12).

Se puede decir que esas actividades iniciales servían de base o de engrane para el momento denominado “desarrollo”. Las actividades de este segundo momento se enfocaron al trabajo grupal en donde las preguntas fueron un recurso clave. Con respecto al momento del cierre, las actividades se orientaron a realizar una síntesis lo que habían compartido los participantes durante la sesión, a que externaran cómo se sentían, a que reflexionaran acerca de lo que habían escuchado o experimentado durante el trabajo grupal, o a que señalaran algún aprendizaje, ejemplos de ello son los siguientes.:

“Para cerrar esta sesión me gustaría que de manera voluntaria expresen ¿qué de las cosas o de los elementos que estuvimos identificando aquí podrían aplicar? o ¿qué de lo que reconocen en esa sesión podrían aplicar en la comunicación que tienen con los demás? (...)” (Sesión 3, p. 23).

“(...) el tema que tocamos principalmente fue el tema de la confianza, el de poder respetar los acuerdos, hablamos de que en ocasiones hay problemáticas que se suscitan en la oficina que pudieran resolverse con una junta antes de escalar el tema o llamarle la atención a las personas y que valdría la pena revisar y crear una guía con todos los involucrados y construir juntos una brújula para tomar decisiones y para no extenderme más quisiera que cada uno de ustedes expresara en una sola palabra cómo se queda, ¿cómo se siente al final de esta sesión?” (Sesión 8, p. 26).

Los temas que formaron parte del contenido de este taller fueron determinados por el facilitador, no hubo consenso o involucramiento de los participantes en la definición de los temas a manera de hacerlos partícipes de su propio proceso de desarrollo personal en este espacio. Es importante reconocer que al no considerar su opinión tal y como sí se hizo en la construcción del reglamento, se dejó de apostar a la tendencia al desarrollo que poseen las personas y que de acuerdo con Rogers (1961), conduce al individuo hacia la búsqueda de madurez y comprensión de los aspectos de su

vida que le producen insatisfacción o sufrimiento, precisamente para que pudieran reorganizar su personalidad y la manera en que se relaciona con la vida.

Aunque existió flexibilidad en cuanto a que en algunos temas fueron adaptados o reorganizados con base en las observaciones sobre lo que sucedía durante el taller, no se consideró que la responsabilidad del desarrollo de este grupo recayera en los participantes, lo cual sería más congruente y apegado a lo que Rogers (1961) propone a través del Enfoque Centrado en la Persona, en el que considera que la libertad es una condición del tipo de relación que se promueve.

El temor del facilitador a enfrentar el conflicto influyó para que en varias de las ocasiones en que se hacía presente no se abordara durante esa sesión y se postergara a la siguiente. Aunque existía un reconocimiento y una conciencia de lo que le sucedía ante esas situaciones, se optó por hacer consultas al grupo de supervisión con la idea de contar con alternativas que fueran validadas antes de atreverse a realizar un manejo del conflicto.

La vulnerabilidad es una de las seis condiciones que Rogers (2007), plantea como necesarias para que surja la relación de ayuda. En este grupo la vulnerabilidad o incongruencia no fue parte de las condiciones establecidas inicialmente, ya que la participación en este taller para los empleados de la empresa se determinó que fuera obligatoria, lo que condicionó la participación de los integrantes, pues no todos reconocían la existencia de una problemática y mucho menos la necesidad de resolverla por este medio.

A pesar de que la vulnerabilidad no estuvo presente en todos los integrantes de este grupo, en lo que corresponde al facilitador, éste puso de manifiesto otras de las condiciones de la relación de ayuda determinadas por Rogers (2007), por ejemplo, el contacto entre las personas integrantes del grupo y el facilitador, la congruencia en la relación establecida, la manifestación de aceptación positiva incondicional y la comprensión empática. A continuación, se presentan las diferentes actitudes que se reconocen en el rol de facilitadora del Desarrollo Humano:

Actitudes en la relación de ayuda

A través del proceso analítico de los datos empíricos se identifican las siguientes habilidades, actitudes, valores y experiencias en el proceso de facilitación durante la intervención. Al respecto, Rogers (2012), considera actitudes como la congruencia, escucha y empatía, entre otras, como elementos de la relación que estimulan el desarrollo personal y que durante las sesiones del taller fueron modeladas por el facilitador para construir este tipo de relación y lograr cambios en la comunicación de los participantes.

Con respecto a los hallazgos referentes a la manera de desenvolverse del facilitador, se puede dar cuenta de que, en el trabajo realizado en el taller de comunicación, se manifestaron actitudes y algunas herramientas propias de la entrevista terapéutica; de un modo u otro había la intención de comprender lo más cercanamente posible la experiencia de los participantes.

Atención y escucha activa

La escucha es el elemento que antecede a cualquier estrategia terapéutica. El mensaje que llega al facilitador incluye elementos verbales y corporales que deberá recibir, procesar y transmitir. Por esta razón, es que desde la teoría se dice que escuchar efectivamente implica tres canales sensoriales principales: imagen, sonido y experimentación/contacto. Al respecto, Egan (1981) considera que el facilitador debe ser perceptivo a los mensajes verbales y no verbales que el cliente manifiesta, es decir, tanto al mensaje que escucha como a la postura, movimientos del cuerpo, expresiones faciales, tono de voz, ritmo o énfasis, para ello recomienda que el facilitador se pregunte todo el tiempo: ¿Qué es lo que el otro está tratando de comunicar? La atención que la escucha requiere implica un gran esfuerzo, el cual se intensifica cuando se trata de trabajo grupal, ya que el facilitador debe estar pendiente de lo que sucede con cada uno de los integrantes del grupo. Con respecto a la recomendación que hace el autor, se reconoce que, en las sesiones iniciales del taller, esto resultó más complicado.

Barceló (2012) por su parte, va más allá en su comprensión de la escucha, y logra entenderla más allá de un proceso, por lo que la concibe como la atención que se presta a lo íntimo de las personas, y en este proceso darse la oportunidad de observar de un modo contemplativo. Escuchar representa para el facilitador un proceso emocional que requiere de atender al otro y a sí mismo para reconocer la propia implicación e internarse y contribuir a la experiencia del otro.

A partir del análisis del material video grabado, fue posible detectar y reconocer cuestiones que durante la sesión pasaron desapercibidas, por ejemplo, la manera en que algunos participantes se comportaban, las manifestaciones de desagrado, la poca disposición para involucrarse en determinadas actividades, o el rechazo por la propuesta de trabajo que se tenía prevista para determinadas sesiones. El propio material grabado, así como la supervisión actuaron como un espejo que reflejaba esa situación, lo cual ayudó a que en el transcurso de la intervención se diera un desarrollo de esa capacidad para percibir y reconocer en el momento esas actitudes.

Como parte del crecimiento personal del facilitador en ese aspecto en particular se puede decir que durante el proceso se logró una escucha activa a las intervenciones de los participantes, además de ello se les mostraba que entendía esa comprensión. A partir del análisis de los datos empíricos se logra identificar que las respuestas de escucha y de acción son de varios tipos: el parafraseo, la clarificación, el reflejo del estado emocional, la confrontación y autorrevelación.

La atención y escucha activa se realizó mediante la atención al lenguaje verbal y al no verbal de los participantes a quienes se les hacía saber que existía esa escucha y comprensión de lo que compartían. Los siguientes recortes dan cuenta del desarrollo de esa habilidad.

“Como esta diversidad de emociones pues en realidad la podemos encontrar en el día a día en la vida. No es nada más bien o mal o blanco o negro hay todo un abanico de emociones como de colores, ¿no?” (Sesión 7, p. 11).

“Te veo como en una encrucijada ¿no?, entre el deber y el querer” (Sesión 9, p. 9).

“Entonces se dieron cuenta de que hay algunas áreas en las que a lo mejor sería una oportunidad poder trabajar o profundizar, en este caso en ti como en el poder expresar más o participar más” (Sesión 9, p. 9).

“Tú crees que quitándole este elemento de que sea personal esto pueda fluir de una mejor... de una mejor manera” (Sesión 10, p. 13).

“Si es comprensible esta parte que expresas cómo de la importancia que tienen los clientes porque es muy difícil mantenerlos, conseguirlos, pero también resulta importante esta cuestión que manifiestan tus colaboradores” (Sesión 8, p. 8).

Congruencia

Uno de los componentes que se distinguen en el proceso de facilitación es la congruencia, es decir, la conexión entre la experiencia, el discurso, el sentimiento y la acción. Para Rogers (2012), esta exige atención del facilitador hacia sí mismo, de modo que pueda identificar actitudes o sentimientos que se presenten en cada momento, de manera que posibilite al facilitador a ser tal cual es desde su esencia, dicho de otra manera, la persona es coherente cuando es capaz de identificar lo que le sucede ante determinadas situaciones, aceptar esos sentimientos y actuar en consecuencia a ello; una manera de atender eso que sucede es la posibilidad de comunicárselo al otro.

Hubo diferentes situaciones durante el proceso que dan muestra de esa correspondencia entre el decir y el hacer, un ejemplo de ello se aprecia en la elaboración del reglamento, en donde se establecieron acuerdos con la idea de que ayudaran a la construcción de un ambiente de libertad y respeto como elemento que favoreciera el aprendizaje y el desarrollo del grupo, en otras palabras, reglas claras enfocadas a la creación de un clima adecuado para que las personas fueran capaces de percibir su experiencia y que fueran ellas mismas, posibilitando, de esta forma, un proceso de crecimiento. Esas reglas del grupo quedaron consignadas y supuestamente aceptadas por el grupo, sin embargo, pese a que cada uno se comprometió con el establecimiento de esas reglas de convivencia, se suscitaron hechos, en especial relacionados con la confidencialidad que a nivel personal causaron malestar. Lejos de esconder o pasar por alto esa molestia se externalizó al grupo; se les hizo saber los sentimientos y emociones que causó el saber que esa regla no se estaba cumpliendo, ello con el fin de mostrar la importancia de la congruencia. Una muestra de ello se presenta en las siguientes viñetas:

“Bueno lo primero que surge en mí al enterarme de esta situación es preocupación, pero más allá de esa preocupación también surgen en mí una serie de sentimientos que quisiera hacerles saber a pesar de lo vulnerable que esto pudiera hacerme ver ante ustedes y que me pueda hacer sentir (...)” (Sesión 8, p. 16).

“Me siento molesta también porque el trabajo que hemos venido realizando de alguna manera se ve afectado por esto y ha sido un largo proceso para poder generar confianza entre y en los participantes Y ahora esta confianza se ve sacudida por estos hechos (...)” (Sesión 8, p. 16).

“Mi manera de estar en el grupo también se ve afectada, pues siento temor de confiar en los participantes pues no estoy segura de cuáles son las condiciones en las que se encuentran aquí, si van a colaborar y respetar los acuerdos establecidos... en fin, me pregunto si puedo seguir confiando y contando con ustedes” (Sesión 8, p. 17).

Los ejemplos anteriores dan cuenta de una relación de persona a persona, en ellos se puede apreciar que el facilitador no se niega a sí mismo ninguno de los sentimientos que experimenta, en este sentido muestra su vulnerabilidad, ello representa en palabras de Rogers la congruencia que se da cuando el facilitador deja fluir sus sentimientos en cada instante, cuando se percata de su proceso experiencial y de las emociones que experimenta aquí y ahora que van siendo accesibles a la conciencia y cuando es capaz de vivir estos sentimientos, de experimentarlos y comunicarlos en la relación con el grupo (Barceló, 2012).

Empatía

La empatía es una más de las condiciones que favorecen la relación de ayuda, Rogers (2012), se refiere a esta actitud como el tener un acercamiento a la vivencia del otro como si ésta fuera propia, esto permite al facilitador comunicar al otro esa comprensión de lo que el otro ha expresado y compartir otros significados que están inmersos, de los que posiblemente la otra persona no se ha dado cuenta.

Con respecto a este asunto, hubo momentos, en especial, cuando los participantes compartían sus vivencias o sentimientos durante el trabajo grupal que esa empatía se transmitía a través de expresiones o comentarios, que al estar enfocados permitían que el otro sintiera esa comprensión, ejemplo de ello son las expresiones como Mju o Aja, que acompañados por el lenguaje corporal se convertía en una alternativa propia de la llamada “empatía primaria”. Los siguientes recortes dan cuenta de expresiones que reflejan esa comprensión empática del mundo de los participantes:

“Entiendo perfecto tu angustia” (Sesión 1, p. 14).

“Tú también necesitas que te mire” (Sesión 3, p. 20).

“Sería una cualidad que tendrías que aprender pues como dices es tu personalidad, llevas toda tu vida siendo así, entonces el poder cambiarla también requiere paciencia” (Sesión 9, p. 13).

“Como tratar de concentrarte. Aja” (Sesión 3, p. 10).

“Yo entiendo como la frustración, la impotencia, la molestia” (Sesión 7, p. 21).

“Porque ella no tiene esa experiencia que tú tienes, Ella no ha pasado por ese camino, le resulta a lo mejor difícil comprender que puede ser tan sencillo en este momento (...)” (Sesión 6, p. 3).

“Por una parte veo que reconoces también esa necesidad de que exista algo que les Oriente sobre la manera en la que deben de tomar decisiones, creo que la propuesta de la guía es una idea” (Sesión 8, p. 14).

Desde el punto de vista de Egan (1981), son varios los elementos que favorecen que las personas se perciban atendidos, uno de ellos es la postura, la cual debe transmitir a los demás que se le acompaña durante el tiempo que están juntos. Para este autor, el proceso de escucha no consiste solo en recibir y comprender el mensaje, ya que existe una tercera etapa que involucra el envío de un mensaje en respuesta. Para que esa recepción del mensaje sea evidente para la persona, el facilitador emite una respuesta que está compuesta por mensajes verbales y no verbales. De esta manera el cliente se sentirá escuchado y comprendido, ya que el mensaje transmitido por la terapeuta muestra empatía e interés al manifestar haber captado los sentimientos o experiencias que se expresaron. Con respecto a los mensajes de respuesta que se identifican emitía el facilitador, se reconocen varias estrategias, entre ellas la clarificación, la síntesis, la paráfrasis, el reflejo y la auto revelación.

Clarificación

En algunos momentos, en especial cuando existían dudas con respecto a lo que el participante había expresado era necesario hacer alguna precisión sobre el significado de su discurso, ante estos casos, fue necesario utilizar el recurso de la clarificación a través de preguntas tales como:

“¿A qué te refieres con la forma en que se transmite y se recibe?” (Sesión 2, p. 10).

“¿A qué te refieres cuando dices cómo se deben de pedir?” (Sesión 4, p. 13).

Con este tipo de intervención se trataba de precisar algunas cuestiones que no fueran del todo claras y comprender cercanamente el mensaje que se había querido transmitir.

Paráfrasis

La paráfrasis se utilizó para verificar que la comprensión del mensaje transmitido por un determinado participante fuera certero o cercano a lo que quería expresar, en los casos en que ese parafraseo no era el correcto, ellos tenían la oportunidad de aclarar en ese momento el malentendido. Ejemplos del uso de la paráfrasis son los siguientes:

“Por lo que escucho hay un interés de que esto pues perdure que no sea nada más un espacio de 10 semanas y dos horas en las que nos vamos a transformar y vamos a actuar de otra forma, sino que más allá de este espacio, en nuestro puesto de trabajo, en nuestra vida personal esto perdure y que permanezca, que trascienda” (Sesión 4, p. 8).

“Por lo que escucho que mencionas te parece importante esta parte de la solicitud de atención de los demás y decir las cosas que a lo mejor no te parecen. Esas dos cosas te parecen importantes de eso que pudiste observar” (Sesión 3, p.19).

“Porque constantemente la estás escuchando, la está reviviendo y de alguna manera te sientes como atada de manos, ¿es eso es lo que escucho? (Sesión 2, p. 23).

Síntesis

La síntesis es otro de los niveles de escucha que se utilizó de manera constante en las sesiones del taller; se trataba de resumir y de ir regresando de manera breve al participante o al grupo lo que ha estado diciendo. Los momentos en que se utilizó estas respuestas de escucha y acción fue durante el trabajo grupal y en el cierre, en tanto se pretendía recoger o recapitular el contenido de lo que se había compartido en el grupo durante la sesión; ejemplos de ello son los siguientes:

“Tenemos dos acuerdos; uno que tiene que ver con de qué manera vamos a tratar de buscar a Fabián, y de qué manera también Fabián se compromete a buscarlos a ustedes ¿no? entonces es como una relación recíproca a la cual, pues según entiendo, todos estamos comprometidos ¿estoy en lo correcto?” (Sesión 5, p. 25).

“Me gustaría ir cerrando la sesión del día de hoy eh... pues el día de hoy hemos estado pues hablando de principalmente el tema de la empatía, como la empatía pues nos permite establecer una conexión con el otro y... a lo mejor ahora más que ese concepto que teníamos inicialmente puede que sea mucho más amplio a partir de la vivencia que hemos tenido hoy, no solamente es como que ponernos en el lugar del otro, sino que implica

también otras cosas que tal vez hayan podido descubrir el día de hoy y como la empatía pues se puede establecer en muchos momentos y en muchas situaciones pero la forma más directa de aprenderla es a través de la conexión con los sentimientos ¿no?” (Sesión 6, p. 16).

“Esta sesión a mí me parece que ha sido pues muy valiosa porque ha sido posible reconocer que existe conflicto todavía al interior del grupo y que lo que hayamos podido aprender o de lo que hayamos podido darnos cuenta en este taller nos ayuda pero no resuelve por completo la problemática que pueda existir, que necesitamos que la gente tenga disposición, el deseo de poder ... de querer resolver esos conflictos y la invitación es a llevarse la reflexión de ¿cuáles son los compromisos que pueden hacer para contribuir? Y ¿a qué quieren contribuir?, ¿qué es lo que quieren lograr en esta empresa? Y ¿que están dispuestos a hacer para que se llegue a ese punto?” (Sesión 10, p. 20).

Reflejo

El reflejo es otra herramienta que se utilizó con menos frecuencia por el facilitador pero que también está presente en momentos del taller, en las siguientes viñetas se muestra su uso:

“Veo que como que te angustia que no haya tanta participación” (Sesión 1, p. 14).

“Te veo inquieta Mireya” (Sesión 4, p. 25).

“¿Qué te sucede al escuchar esto porque de repente te veo inquieta?” (Sesión 4, p. 25)

“Pero lo dices como muy inquieta, como que te cambias de posición, no sé si quieras compartir algo” (Sesión 5, p. 14).

“Mireya, te vez concentrada en tus propios pensamientos, sentimientos ¿quisieras compartir algo?” (Sesión 7, p. 6).

“¿Qué pasó Mireya?, te veo asentir o gesticular, no sé qué te sucede. (Sesión 9, p. 12).

Autorrevelación

La autorrevelación fue otro elemento que se utilizó en menor medida durante el taller y se presentó a partir de las sesiones intermedias del taller. Por ejemplo, los siguientes recortes ilustran el uso de este recurso:

“Y coincido con ustedes en que pasa, a mí también me ha pasado y en realidad ante el otro o sea no hay ... No vamos a cambiarlo, entonces es como qué hago yo para que esto me sea menos molesto o me desgaste menos” (Sesión 7, p. 18).

“Y de alguna manera he dado pasos, y es hacer y chin que me salió mal, que podre mejorar, como me sentí haciendo esto... a pues me sentí así, que hice bien que hice mal... a todo estoy hice bien, esto lo podría cambiar lo podría mejorar, y la siguiente vez vas otra vez y tratas de atender esos puntos” (Sesión 10, p. 19).

“(...) por ejemplo yo les voy a poner mi caso, he... yo fumaba, tengo desde diciembre sin fumar y ha sido realmente un sacrificio, y es de verdad preguntarme ¿Quiero dejar de fumar?, ¿De verdad quiero dejar de fumar? (Sesión 9, p. 16).

El cambio en la manera de ser y estar de los participantes es resultado del trabajo realizado durante la intervención, y este cambio se relaciona con la disposición con la que participan en las actividades propuestas, así como, una constante presencia de momentos de silencio que incluso hubo momentos en los que este silencio favoreció la reflexión de algunos participantes. Este cambio de actitud en las personas estuvo favorecido por diversos factores relacionados tanto con aspectos relacionados con los participantes como con el facilitador. En lo que respecta a los participantes la invitación de algunos de ellos a aprovechar este espacio para

Como se ha mostrado en este capítulo, las personas que participaron en este taller se vieron impactadas por el trabajo que se realizó en ese espacio, trayendo consigo un cambio en su manera de ser, estar y relacionarse no sólo durante el taller sino también a nivel laboral o personal. Lo anterior se vio favorecido por la inquietud que algunos compartieron de participar activamente en el taller, así como, por las actitudes que se vieron favorecidas y modeladas por el facilitador e incluso en algunas sesiones por los mismos participantes. Estos cambios dieron lugar a un incremento en el índice de satisfacción laboral que los participantes reflejaron al final del taller.

Por otra parte, esta etapa de reflexión permitió identificar un estilo en la manera en que el facilitador lleva a cabo su labor, detectar de qué manera hace uso de recursos como las respuestas de escucha y de acción, identificar cuáles son las principales actitudes de la relación facilitadora que emplea e incluso fue posible identificar qué aspectos de la vida personal tuvieron influencia en el trabajo de facilitación realizado durante este taller de comunicación.

Con base en estas observaciones es posible afirmar que tanto los participantes del taller como el facilitador se vieron inmersos en un proceso de crecimiento mutuo en distintos aspectos como lo son personal, profesional o académico.

Conclusiones

Como conclusiones del trabajo: La facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el Desarrollo Humano al logro de la satisfacción laboral, se presentan las siguientes:

La propuesta de realizar una intervención que plantea mejorar las habilidades de comunicación de las personas, parecería ser una apuesta a la que las organizaciones estén dispuestos, sin embargo, en la realidad a pesar de la clara definición de las condiciones, los objetivos y las necesidades que se pretenden atender al realizar este trabajo, la gestión con las organizaciones para realizar este trabajo mostró una falta de apertura por parte de estas a recibir e implementar este tipo de propuestas. Las razones por las cuales las organizaciones no se muestran abiertos a realizar este tipo de propuestas puede deberse al desconocimiento acerca de esta forma de trabajo, el deseo de permanecer fieles a su tradición, los efectos que pudieran resultar del mismo y la falta de inclusión de tiempos y espacios para el desarrollo de habilidades de comunicación, las cuales en la actualidad son consideradas además de habilidades personales como profesionales.

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

La aceptación de la vulnerabilidad de los participantes, la cual se entiende como un estado en el que los empleados reconocen que existen problemas en el grupo, por ejemplo, que les cuesta trabajo comunicarse de manera asertiva y eficiente, que no existe armonía en el grupo, que los conflictos existentes dificultan o entorpecen el éxito de las tareas que se realizan en conjunto y que todas esas situaciones tienen un impacto en los resultados de su trabajo en los departamentos y en la empresa en general es una puerta de acceso al cambio. El genuino interés por atender o resolver esas situaciones que obstaculizan el éxito de su trabajo y una disposición hacia la búsqueda e

implementación de cambios que permitan atender esas necesidades, implica un proceso de reconocimiento y aceptación. La imposición y la obligación son condiciones que poco favorecen el desarrollo de un proceso de trabajo grupal. A diferencia del interés genuino por participar en procesos de crecimiento, la imposición genera un efecto de rechazo y resistencia en los participantes; y lejos de favorecer el ambiente y la realización del trabajo en sí, tiene efectos nocivos. Hasta que hay un convencimiento personal es que se reconoce la vulnerabilidad y con ello se despierta la disposición para estar con una actitud abierta en el proceso de intervención.

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

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

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

Es importante reconocer que para que se dieran los cambios que los participantes manifestaron y expresaron a través de diversos mecanismos de recolección de datos, el tiempo y el espacio que

tuvo cada sesión fueron fundamentales para que esto sucediera. La importancia de que los participantes puedan dedicarse por completo a participar en este y de este espacio mientras se encuentran en él, que los asuntos relacionados con el trabajo se pospongan mientras se encuentran en el taller para que puedan enfocarse en lo que aquí acontece y en sus propias experiencias es una condición básica para crear un ambiente de trabajo adecuado. El espacio habilitado para las sesiones tiene un efecto en la selección y el desarrollo de las actividades planteadas y en la atención que prestan algunos participantes; el ruido que produce la operación de la planta o los distractores relacionados con el mobiliario, como, por ejemplo, la decoración o cuadros son elementos que vale la pena considerar durante la planeación de las sesiones. Ante ello se dice que los espacios para la facilitación del Desarrollo Humano adquieren gran importancia.

La introducción de actividades innovadoras a lo largo del taller se vio frenada por el miedo y la responsabilidad que produce en el estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano el trabajar con personas, ante ello se tiende a recurrir a la aplicación de técnicas y dinámicas probadas en el trayecto formativo de la maestría, es decir, a utilizar estrategias conocidas y que resultan familiares. La facilitación en los proyectos de intervención como parte de la formación es parte del proceso de aprendizaje ya que la experiencia como facilitador en esta etapa es escasa, las habilidades actitudinales con las que se cuenta son parte de la forma de vida del estudiante y son las que producen los mejores resultados y solventan la inexperiencia en la facilitación.

La congruencia es una actitud que favorece el desarrollo del trabajo grupal ya que, a través de ella, las personas llegan a ser sí mismas, sin máscaras y sin roles. Esta congruencia que se considera como una condición necesaria para el establecimiento de la relación de ayuda entre participantes y facilitador debiera ser un asunto transversal que se considere durante la etapa de planeación de la intervención, el hecho de no considerarla como parte de este proceso excluyendo la voz de los participantes y limitando su posibilidad de expresar las necesidades que ellos perciben. Es por ello por lo que se considera fundamental escuchar y tomar en cuenta las voces de los implicados, impactando así el proceso de planeación, transformándolo en un proceso más inclusivo en el que la planeación no surge únicamente del facilitador, sino que contempla la influencia de todos los participantes.

Las creencias y miedos del facilitador son un aspecto catalizador en el trabajo grupal. A causa de los miedos se evita en varias situaciones que se suscitan durante las sesiones del taller abordar el

conflicto de manera inmediata; las experiencias e implicación personal impiden que el facilitador atienda de manera inmediata y oportuna estas situaciones, al no sentirse capacitado, le resulta difícil abordar los conflictos que impactan al grupo a pesar de reconocer la magnitud de estos y la importancia de hacerlo en este espacio, aplazando la experiencia propia y de los participantes en relación con el conflicto y la generación de cambios relacionados con este aspecto.

La diversidad de personalidades de las que se conforma un grupo es un elemento poderoso, ya que cada uno puede aportar sus fortalezas o carencias al proceso, y ambas contribuyen al desarrollo del grupo; cada persona aporta a la formación y desarrollo de este espacio a través de su mirada que se conforma de una vasta experiencia que enriquece u obstaculiza este tipo de trabajo.

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

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

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

Referencias Bibliográficas

Adams, S. (2013). México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/bienvenidos/#gs.71TYrL4>

Aamodt, M. (2010). Psicología Industrial / Organizacional. México: Cengage Learning Editores

Ávila, A. & Medina, A. (2002). “Evolución de la teoría Administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional”. *Revista Cubana de Psicología*, 19, (3), 262-272.

Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., y Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e Investigación en Psicología, 14(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=29214108>

Álvarez, M., Arrocha, D., Ortiz, M. y Morales, S. Coaching, motivación y retención de personal. 2011. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7892>

Ander Egg y Aguilar, Ma. José. Cómo elaborar un proyecto. Editorial Lumen. Buenos Aires. En: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/108002/Curso_2015/Entorno_de_Conocimiento/Unidad_1/elaboracion_de_proyecto.pdf

http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/como_elaborar_un_proyecto.pdf

Aritzeta, A., y Ayestarán, S. (2002). Utilidad de los Equipos de Trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (40), 195–212

Barceló, B. (2003). Crecer en grupo: Una aproximación desde el enfoque centrado en la persona. Bilbao: Desclee de Brouwer.

Barceló, T. (2012) Las actitudes básicas Rogerianas en la entrevista de relación de ayuda. *Miscelánea comillas*. Vol. 70, Numero 123 pp 123-160. Recuperado de: <https://www.tomeubarcelo.es/app/.../Las+actitudes+rogerianas.pdf>

Botero Giraldo, J. S. (27 de marzo de 1986). *Cómo formar líderes*. Colección experiencias. Editorial San Pablo. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=ju2p8Cj1bGUC&pg=PA165&lpg=PA165&dq=ejercicio+similar+a+ventana+de+johari&source=bl&ots=IOD2_xcoQW&sig=lo4-oPIq6e3oRAHyjlfV5uRBiUQ&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiG3ceC7YvaAhUDwGMKHeZYCTM4FBD0AQhQMAU#v=onepage&q=ejercicio%20simi

Cano, A. (julio – diciembre de 2012) La metodología del taller en los procesos de educación popular. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 2 (2), 22 – 52, obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/263125460_La_metodologia_de_taller_en_los_procesos_de_educacion_popular

Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*, 12 (56)

Castaño González, E. J. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de investigación*, 9(1), 149–158.

Clase Desarrollo Humano. (2014, mayo). Tlaquepaque, Jalisco, México.

Clase Desarrollo Humano en las Organizaciones. (2016, junio). Tlaquepaque, Jalisco, México.

Clase Elaboración de la Implicación Personal II. (2017, octubre). Tlaquepaque, Jalisco, México.

Cormier, W y Cormier, L. (1994). *Estrategias de entrevista para terapeutas*. Desclée de Brouwer. Bilbao. Cap. 5

Cuadra Peralta, A., y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum* (Talca), 22(2), 40–56. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>

Cummings, T. y Worley, C. (2005). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thompson Editores

Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29 (3), 107-115.

Egan, G. (1981). *El Orientador Experto. Un modelo para la ayuda sistemática y la Relación Interpersonal*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Flores, S. (2016). Los empleados felices son la clave para las empresas en 2016. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/los-empleados-felices-son-clave-para-las-empresas-en-2016/>

Fritzen, S. J. (1987). *La ventana de Johari*. España: Grafo, S.A. - Bilbao.

García, F. y García L. (2005) *La problematización*. México: Cuadernos ISCEEM

García, L. Carretero, M (2017). *La intervención en desarrollo humano*. (En plataforma)

García, M. (2009 julio - diciembre). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*. Núm. 42. Colombia. p. 43 – 61

González, D. (2002). *Elaboración de aprendizajes significativos a partir del procesamiento de la vivencia en experiencias estructuradas*. Centro Humanístico del ser A.C., México

Gómez, J. y Simón, F. (septiembre-diciembre de 2016). *La Comunicación*. *Salus*, 20(3), 5 - 6. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375949531002>

Hernández-Hernández, C. (2017). *La comunicación y el conflicto interpersonal. Una estrecha relación*. ITESO

Hurtado, J. (2013) *El papel de la investigación – acción en la innovación educativa para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje*. Recuperado de: <http://dim.pangea.org/revistaDIM25/revista25OCinvestigacionaccion.htm>

Jonquera, A. S., y Arroyo, L. M. (2006). *Fenomenología y psicoterapia humanista-existencial*. *Revista de Psicología*, XV (1), 91–106.

Lafarga, J. (2005). *Las Semillas*. Prometeo. Vol. 45. México. 7 – 12

- Lafarga, J. (2005). Mi comprensión del desarrollo humano. Prometeo. Revista Mexicana Trimestral de psicología Humanista y desarrollo Humano, 7-12.
- Larios, R. (2010). Autoconciencia e interpretación. In R. Larios, Corazón de piedra ... ¿yo? (pp. 23 - 28). Guadalajara: TRICICLO.
- Latorre, Antonio. (2003). ¿Qué es la investigación acción? La investigación – acción: conocer y cambiar la práctica educativa. España: ED GRAÓ.
- Londoño, L. Ramírez, L. Londoño, C., Fernández, S. y Vélez, E. (2009). Diario de campo y cuaderno clínico: Herramientas de reflexión y construcción del quehacer del psicólogo en formación. Revista electrónica de Psicología Social «Poiésis», 17, 1 – 4. Recuperado de: <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/viewFile/195/184>
- Londoño, R., Maldonado, L. y Calderón, L. (2014). Guía Práctica para construir un Estado del Arte, en http://www.colombiaaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articulos-322806_recurso_1.pdf
- Mayz Díaz, C. (2009). ¿Cómo desarrollar, de una manera comprensiva, el análisis cualitativo de los datos? *Educere*, 13 (44), 55-66.
- Marañón, M. Desarrollo humano y el enfoque centrado en la persona. Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula, [S.l.], v. 1, n. 2, jul. 2014. Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/1426>. Fecha de acceso: 05 nov. 2017
- Martínez, M. (2006). Fundamentación epistemológica del Enfoque Centrado en la Persona. Polis, [en línea], vol. 15 Persona y otredad.
- Mearns, D. y Thorne, B. (2003). ¿Hacia una sociedad inhumana? La terapia centrada en la persona hoy: nuevos avances en la teoría y la práctica. España: Desclée de Brouwer
- Mendoza, V. (2015). ¿Cuánto cuestan los empleados infelices? Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/cuanto-cuestan-los-empleados-infelices/>

Miller, S., Numbally, E., Wackman, D. (1976). Rueda de la Conciencia. The Annual Handbook for Group Facilitators.

Moll, Santiago (2015, febrero, 26). Recuperado de: <http://justificaturespuesta.com/el-bazar-de-las-emociones-propuesta-de-actividad/>

Navarro, J., Quijano, S. D. de, Berger, R., y Meneses, R. (2011). Grupos En Las Organizaciones: Herramienta Básica Para Gestionar La Incertidumbre Y Ambigüedad Crecientes. Papeles del Psicólogo, 32(1), 17–28.

Newton y Keenan (1991): “Further analysis of the dispositional argument in organizational behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 76, 781-787.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw – Hill / Interamericana editores S. A. de C. V.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit. Revista de psicología*. Vol. 17. Núm. 2. Argentina. p. 129 -137

Rivera, A., & Rojas, L., & Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *Negotium*, 1 (2), 32-48.

Rekalde, I., & Vizcarra, M., & Macazaga, A. (2014). La Observación Como Estrategia De Investigación Para Construir Contextos De Aprendizaje Y Fomentar Procesos Participativos. *Educación XXI*, 17 (1), 201-220.

Rivera, A. &. (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *Negotium*, 1(2), 32-48. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>

Riveros Aedo, E. (2014). La psicología humanista: sus orígenes y su significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia. *Ajayú Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 12(2), 135–186.

- Robbins, S. y Judge T. (2009). Comportamiento organizacional. México: PEARSON Educación.
- Rogers, C. y Kinget, M (1971). Psicoterapia y relaciones humanas. Madrid: Alfaguara. Tomo I.
- Rogers, C. (2013). Grupos de encuentro. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Rogers, C. (2007). La construcción de comunidades personalizadas: Inferencias para el futuro. In C. Rogers, El camino del ser (pp. 81 - 104). Barcelona: Kairós.
- Rogers, C. (2012). El proceso de convertirse en persona. Barcelona: Paidós.
- Rogers, C. (2014). Terapia, personalidad y relaciones interpersonales. Buenos Aires: Nueva Visión
- Román, M. (2005) Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales. Recuperado de: http://pmayobre.webs.uvigo.es/06/arch/profesorado/maria_mendez/1_guia_practica.pdf
- Rodríguez, Gregorio., Gil, Javier. y García, Eduardo. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe
- Rosillo, Y., Velázquez, R., y Marrero, C. (2012). LA SATISFACCIÓN LABORAL. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA SU ESTUDIO. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (163). Recuperado a partir de <https://EconPapers.repec.org/RePEc:erv:observ:y:2012:i:163:7>
- Ruiz, G. (2013). La teoría de la experiencia de John Dewey: significación histórica y vigencia en el debate teórico contemporáneo. *Foro de Educación*, 11 (15), 103-124.
- Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4), 828-836.
- Saenghiran, N. Towards enhancing happiness at work: A case of study. (Expert Projects diciembre de 2013). Recuperado a partir de <http://ezproxy.iteso.mx/login?qurl=http%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dsih%26AN%3d94969078%26lang%3des%26site%3dehost-live%26scope%3dsite>

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Bárbara, Y. y Canedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. SCIELO. Recuperado en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004 (Consultado: 01 de mayo del 2017)

Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte [en línea], *Revista de Psicología*, 10(19). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/satisfaccion-laboral-acerca-conceptualizacion.pdf>

Sassenfeld Jonquera, A., y Moncada Arroyo, L. (2006). Fenomenología y psicoterapia humanista-existencial. *Revista de Psicología*, XV (1), 91-106. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26415105>

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Editores, S. A. de C. V.

Téllez, J. A. V. (2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia*, 4(7), 172–204.

[Tiempodetaichi]. (2014, febrero, 15). Diferencia entre simpatía y empatía – The power of empathy – Rene Brown [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ALh6NYPSanI&t=2s>

Torres, A. S., y Tomás, E. A. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828–836.

Tortosa, F., y Civera, C. (2006). *Historia de la Psicología*. Madrid: McGraw-Hill.

Urien, B., Osca, A., y García-Salmones, L. (2017). Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A Demands-Resources Model (JD-R) Study from Mexico and Spain. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 49(2), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.014>

Woods, Peter (1987). *La escuela por dentro La etnografía en la investigación educativa*. España: Paidós. pp. 1-27

Vargas, J. (2008). Estrategias para el desarrollo del potencial humano en las organizaciones. In J. Vargas, *Desarrollo Humano* (pp. 65 - 84). México: Trillas.

Wnuk, M. (2017). Organizational Conditioning of Job Satisfaction. A Model of Job Satisfaction. *Contemporary Economics*, 11(1), 31–43

Anexos

Anexo A. Ejemplo de entrevista para determinar problema de intervención

Buenos días, te agradezco mucho que te hayas dado el tiempo para participar en esta entrevista. Mi principal pregunta o mi primera pregunta es: ¿Has experimentado la insatisfacción laboral?

Si.

¿Si?

¿En tu experiencia de trabajo, como ha sido esta insatisfacción? o cuales han sido las experiencias vividas?

Pues las principales... yo creo que lo primero es la remuneración económica eso es lo primero en lo que uno tiene insatisfacción, pero cuando estás empezando pues no tienes mucho de donde escoger entonces lo primerito es la remuneración, pero ya de ahí, después de trabajar mucho o bueno ya que tienes un tiempo trabajando ya, o sea, que tratas, ¿cómo te diré? Creo que el primer error y lo principal que hace la gente es ganar más.

Ok,

Entonces... este... uno trabaja por el dinero, entonces ...este... realmente pues no ...yo creo que la gran mayoría de las veces uno no trabaja en lo que le gusta hacer sino en lo que a uno le deja o bueno pues lo que a uno le deje más dinero.

Ok.

Pero luego, creo que viene lo segundo principal que son las relaciones de trabajo.

¿Las relaciones de trabajo?

O sea, ¿con tus mismos colegas o con tus jefes, o sea, de quien eres subordinado pues?

Ok

Esas son de las ... bueno en mi experiencia, ha sido como que lo siguiente en la insatisfacción. Primero fue la remuneración, luego consigues algo más o menos y luego te das cuenta de que hay jefes o que hay colegas que pues que hueva, o sea, que flojera trabajar con ellos...

De qué manera, por ejemplo, vamos a explorar un poco la relación con los jefes. ¿De qué manera esta relación ha influido en tu insatisfacción laboral?

Bueno, ¿cuántos años tengo trabajando formalmente? Desde el 2003 o sea que ya serían catorce años que llevo trabajando formalmente, en un trabajo formal. ¿Yo creo que hasta qué será? Bueno cuando estuve trabajando en SANMINA, en la maquila, era un ambiente muy feo de trabajo, pero, o sea, nunca tuve problemas personales con nadie, pero el ambiente era así pues feo pues. Pero ya así que yo realmente estuviera harto de mi jefe por así decirlo pues fue ahorita en Hella, hasta el año pasado y ya fue una situación de que, si no de que me la llevaba mal pues de que ya sentía que, pues que ya sentía que hablaba con la pared, que la posición en la que yo estaba pues no ... lo que se supone que tenía que contribuir pues lo ignoraban pues.

Ok, lo que tu expresabas no era tomado en cuanto, no tenía un seguimiento.

Ándale, exactamente. Pues al final de cuentas hacia lo que él quería o lo que le decían que tenía que hacer.

O sea, te piden tu opinión, pero al final de cuentas hay prioridades, o sea, prioridades de los jefes pues, o sea, lo que ellos creen que tienen que hacer. Y yo, así como de ... ¿Para qué me pides mi opinión? Mejor dime qué quieres que haga y ya.

Genera como más molestia el hecho de que te pidan tu opinión y no se haga nada a que mejor no te pregunten.

Aja, aja, exactamente, mejor no me preguntes y dime lo que debo hacer y ya.

Que te estén dando atole con el dedo.

Si, si porque, porque es un esfuerzo extra que haces y a lo mejor es algo que te emociona y dices bueno, me pidieron mi opinión, entonces voy a esforzarme por hacerlo bien, y te esfuerzas en hacerlo bien y de todos modos lo echan a la basura y así cómo que ay.

¿Para qué?

Es como frustrante vamos.

Vives una frustración. Ok.

Y... este ... pues eso, ha sido, yo creo que ya a esta edad lo principal que hace que te sientas frustrado en el trabajo para mí pues, o sea, que te frustre y ya de ahí pues ya últimamente, o sea, es como monótono lo que hago vamos, o sea no es... ahorita estoy trabajando en lo que trabajo porque tengo mucha experiencia, pero ya no me ... no emociona mucho.

Tus actividades, ¿te refieres a tus actividades?

Aja, no es que no me guste, no es que sea malo, pero no sé es algo que ya pues como que ya pasé esa etapa y ahorita me enfada, quisiera hacer otras cosas, pero pues por los compromisos económicos y otras cosas me da miedo, o sea, dejarlo completamente y buscar otra cosa que tampoco ni siquiera yo sé, a veces uno no sabe ni siquiera lo que quiere. A lo mejor quisieras vivir nada más caminando, salir al parque, andar en la bici, pero pues no.

Hay obligaciones que cumplir

Ándale, exactamente.

Y, ya así como creo que es lo principal es eso, que uno o muchas veces las personas terminan trabajando en cosas que realmente no es lo que a uno le gusta hacer o hasta uno estudia cosas que ni siquiera realmente le gustaban porque ha es que una buena carrera y voy a tener buen trabajo, o sea, regresamos a lo económico, pues sí, o sea ... este ... creo que mucho de la insatisfacción laboral en general, es que realmente el sistema educativo que tenemos aquí en el occidente por así decirlo, heredado de los gringos o de los ingleses ... este ... no está enfocado en saber o en ver que la gente ... cada individuo que le gusta hacer y hacer que lo haga bien.

Que florezcan esas habilidades, que las desarrolle.

Exactamente porque es más bien de, necesitamos ingenieros, que todos sean ingenieros, o que todos sean médicos e independientemente del método que usen si son buenos médicos o es más bien ver para qué es bueno cada uno.

Sus habilidades innatas

Si, si porque está muy, ahora ya está muy ... este... pues más como un negocio que a fuerzas tengas una licenciatura y luego una maestría y luego un doctorado y eso es lo que te va a hacer feliz y eso es lo que te venden y crees que te va a dar éxito y satisfacción en la vida y pues no. Verdad, por ejemplo, mucha gente pueden ser buenos carpinteros o buenos herreros y no por eso

quiere decir que estés tonto o que te vaya a ir mal, o sea, como que siento que eso lo ven como algo inferior. Es que si yo soy un ingeniero, un doctor y el un pinche carpintero.

Ok.

Y en lo que, si lo que haces te gusta y eres muy bueno pues te va a ir muy bien, o sea, a lo mejor no económicamente, así de me voy a hacer rico, pero vas a vivir con satisfacción porque vas a estar haciendo lo que te gusta hacer y trabajas por gusto, no por obligación o por necesidad.

Porque si decían que ... bueno que ... no me acuerdo quien decía “el trabajo es tan malo que te pagan por hacerlo” o sea es algo que te da asco pues o es una molestia, entonces te tienen que pagar para que lo sigas haciendo y muchas veces, bueno no muchas veces, o sea, casi siempre las formas en que las empresas tratan de motivarte es con el sentido económico pero las empresas tienen un límite y lo económico te da satisfacción unos meses, tal vez unos años, y ya después quieres más y más, como un círculo vicioso pues. No sé así es en general como lo he visto y como creo que es y es un gran problema.

Y por ejemplo en relación con el ambiente laboral, o a la relación con tus compañeros, ¿cuál ha sido la experiencia? Desde ese punto de vista.

Creo que si bueno, la verdad tengo muy pocas quejas, fíjate que ahora no recuerdo, así tener un problema personal realmente. Cuando trabajé en el CETI, bueno no, primero trabajé en la maquila, en SANMINA, ahí, no, nunca tuve ningún problema personal, yo siempre pues he sido bueno no quiero decir la palabra sumiso, o sea, siempre he sido subordinado pues, si algo no me gusta pues no me gusta, pero lo tengo que hacer y ya, o sea, no la hago de pedo vamos ... este ... me está pagando por hacerlo y ya y tampoco, o sea, no me gusta cuestionar si yo no tengo una solución o realmente yo no lo voy a hacer.

¿Si me entiendes?

Si la responsabilidad de un jefe es que se hagan las cosas y ya como él lo haga pues ni modo pues. Si le digo, no hazlo así, así y así pues entonces yo a ayudarlo o lo tengo que hacer yo, entonces... pues no.

Implica cierta responsabilidad.

Exactamente, o sea, Hacerla de pedo para mi implica que tú también va a hacerte responsable de lo que estas criticando.

De hacerlo y de darle seguimiento.

Y de resolverlo, o sea, y en general no, o sea, nunca, bueno no me acuerdo así de que yo tenga un problema personal de que me llevara mal o no quisiera ir al trabajo porque voy a ver a cierta persona pues no. Había gente que, pues no la trababa, pero pues no le hablo y ya, o sea, pero pues mantenemos nuestra distancia y ya.

Decías que el ambiente en la maquila es muy pesado.

Si es muy pesado.

¿A qué te refieres con esto?

Porque es como, ¿cómo te diré? Es ... este. es una relación entre jefe y subordinado, así pue vamos a decir como inhumana y no de que te golpeen o algo pero pues eres una cosa y como está muy marcado, o sea, la mayoría de la gente que trabaja ahí está operando maquinas o metiendo componentes, o sea, es un trabajo muy repetitivo y como... precisamente como es un trabajo muy repetitivo llegan dos tres semanas y la gente ya no lo quiere hacer, entonces hay mucha rotación de personal, la gente que va a trabajar ahí pues lo hace por necesidad, no le gusta, hace las cosas, hace las cosas mal, entonces se necesitan jefes que estén encima de la gente, bueno no se pues, así lo veo yo pero como tienen que estar encima de la gente te tratan como esclavo como chiquillo, o sea, te están gritando, te cagan, por qué? Porque no están poniendo atención en lo que hacen. Es una relación así muy así de que tú eres mi subordinado y vas a hacer lo que yo diga y se acabó.

Pero eso es desde el punto de vista que es un trabajo de obrero, pues. Aunque yo no era obrero como tal, yo era un técnico de diagnóstico pues era muy pesado, te echaban mucha chamba o no te capacitaban bien pues es un... pues lo que te digo... como hay mucha rotación de personal como pagan ... es un trabajo fácil porque a cualquiera se lo dan pero es un trabajo tan feo que la gente no dura, entonces están cambien y cambie de gente, entonces no hay un sentido de responsabilidad, no hay un sentido de que esta chido ir a trabajar y el tipo de gente que va es así de ay cabrón... hay de todo pues, hay de todo.

Ok, bueno y además del ambiente de la maquila tu experiencia ha sido en otro tipo de empresas

Pues fui maestro, fui maestro del CETI

¿Y ahí como es el ambiente laboral? ¿O de qué manera o de qué manera ha influido en tu satisfacción o insatisfacción laboral?

Como es de gobierno, como es burocrático ... este. digo no es como una oficina de gobierno, tal cual, como una secretaria de finanzas o de correo, pero la actitud es ... pues es pésima, no hay una cultura de trabajo, pues la gente pues en general tienes que llegar a tu hora, ¿no? Pero pues la mayoría de la gente es incompetente porque es un familiar que lo metieron. La forma ... si tú crees que en la industria privada la gente sube y a la gente la promueven por relaciones y no por capacidad o competencia pues está al tripe o al cuádruple en las oficinas de gobierno, es por pura relación, el sueldo es muy bajo, como es de gobierno los sueldos son muy castigados para que ya medio ganas bien tienen que pasar un montón de años, normalmente todos están sindicalizados, entonces tienes que estar en el sindicato, el sindicato es un mugrero de corrupción que nada más las cuotas las agarran para gastárselas los líderes del sindicato. Te digo la mayoría de los trabajadores son incompetentes, o muy flojos, inútiles entonces pues, ¿cómo te diré? Si tu traes muchas ganas de trabajar pues el ambiente no es propicio, como que te jala a que flojees a que seas mediocre vamos. Ahí no tuve. así, tampoco tuve problemas pues, pero no hay, o sea, no ... este ... la forma en que subas o trabajes no es por tu trabajo en si sino por la gente que conozcas y con quien te relaciones, entonces no es un ambiente propicio para hacer lo que te gusta vamos, a menos que te guste ser grillero o buscarle por dónde.

¿Pero en tu caso no era un ambiente que disfrutaras?

Pues lo que pasa es que estaba dando clases al mismo tiempo que estudiaba, entonces dije bueno pues es un ingreso, trabajo y aquí mismo estudio pero ya en cuanto termine de estudiar dije pues no, aquí no tengo futuro, esto es un callejón sin salida pues, más que nada pues porque, o sea, se deterioran las cosas en vez de que enseñemos cosas nuevas, o traer material nuevo no se hacen las cosas, entonces todo ya estaba viejo, no me iban a dar una base, a mí me pagaban por horas, entonces cada vez me iban quitando horas, entonces dije no, aquí no hay futuro.

No era estable tampoco.

Pue más bien la estabilidad en lo económico, yo sabía que me iban a seguir dando trabajo, pero iban a buscar la manera de pagarme menos.

A lo que me refiero es que las horas no eran las mismas siempre, sino que era variable.

Exactamente, si no era un ingreso estable, era un trabajo estable como tal, pero no era un ingreso estable.

¿Y en los otros lugares en los que has trabajado?

De ahí me fui a Teletech que es un call center, era... Buscaban gente que supiera de computadoras o computación para que pudiera dar soporte técnico como cuando a ti se te descompone la compu y hablas “oye no prende o no se” primero era por chat y luego por teléfono, pero para estados unidos, era para Dell. Ahí el sueldo estaba muy atractivo porque ese tipo de negocios no había aquí, no había competencia, entonces para jalar gente que supiera ingles que fuera algo medio técnico, en aquel entonces, fue en el 2007 nos prometían que nos iban a pagar como 12000 pesos al mes, y realmente no te piden estudios, nada más que supieras hablar bien inglés y que medio le hallaras al compus. Ahí lo que estuvo muy padre fue el entrenamiento porque como es una compañía gringa tiene su sistema de entrenamiento muy estandarizado, entonces, aunque supiéramos hablar inglés, estuvimos un mes tal, cual, o sea, y nos pagaban pues estuvimos un mes para quitarnos el acento y para enseñarte la gramática, o sea, ya tenías que saber lo básico pues, tenías que hablar y todo, pero ya muchos detalles para que no te oigas bien mexa o que se te.

Los pulían.

Exactamente, estaba muy padre, o sea, tenían muchos ejercicios, traían gente gringa o mexicanos que ya tenían mucho tiempo hablando allá, y te quitaban los vicios o las mañas del inglés.

¡Que padre!

Estaba padre y luego ya después de eso, vino el entrenamiento técnico, venia gente de DELL tal cual. “Miren estos son los sistemas, se prenden.” O sea, era gente muy capaz los entrenadores. Este y empezamos bien, o sea, ya nos ponían en las compus, empezamos por chat. Te contactaban por chat pues ya les contestabas. Tenían su sistema ahí de diagnóstico, un programita si el cliente dice que le falla eso pregúntale esto y blablá, pero pues estaba limitado y para eso necesitaban gente que supiera porque muchas veces pues no esta tan fácil arreglar un aparato.

Y más a distancia, ¿no?

Aja, si porque luego qué es esto y qué es lo otro, cuando es escrito está bien, pero ya por teléfono está bien difícil porque luego no te entienden y luego no son gringos que hablan de california, de

nuevo york que hablan inglés bien te hablan asiáticos, negros que no les entiendes, indios, de todos lados, australianos te hablaban, entonces estaba botana. Lo que me sirvió mucho ahí de Teleteca es que me pulió el inglés así bien, bien, bien chido. Ahí el problema fue que nos expresaron a pagar bien y luego nos empezaron a descontar horas, así de ha no vengas tal día, y luego ahora vas a descansar el jueves y luego el miércoles entonces empezaron así a castigarnos mucho con el dinero pues, entonces nos trajeron con buen sueldo y luego empezaron a buscar formas de pagarnos menos.

Empezaron a cambiar las condiciones de trabajo.

Si, y luego ya trajeron este, vieron como que estaba medio caro, entonces empezaron a traer gente que dé a tiro nada más hablaba inglés, que no le interesaba, ahorita bueno pues tú lo viste, puro pocho, puro hommie y luego trajeron cosas de para bancos, para telefonía celular que ya no tenía nada que ver con cosas técnicas y pues ya. Los supervisores también bien idiotas y se largaban todo el día y bueno un mugrero, un cagadero de indisciplina.

De indisciplina, de falta de orden.

Si, de fala de trabajo, de todo

Después entre a xxxx y pues entre como trainee, y pues es un ambiente de trabajo muy diferente a lo que yo había vivido.

¿En qué sentido?

Pues en que ya te tratan como gente pues, o sea ya te tratan como igual comparado a los lugares anteriores.

¿A qué te refieres con que te traten como gente?

A que te fan confianza, por ejemplo, oye sabes que me siento mal, ha no hay bronca, quédate en tu casa, no te preocupes, no te voy a descontar el día, no sé si me entiendas. Llegue tarde, ha no hay problema tu saca la chamba y ya, o sea, acá te están midiendo el tiempo, ¿por qué hiciste así? Ya hay una relación más de confianza entre el jefe y los trabajadores, que yo veía que al principio en xxxx la gente que era muy capaz, si eran muy especiales para contratar a la gente que entraba que entraba porque como había tanta confianza pues necesitaban asegurarse de que iba a haber esa confianza mutua, y ahorita ya últimamente como ha crecido tanto, es lo de siempre, pue sin modo necesitamos gente y lo que haya, se traen lo que encuentren y empieza a valer madres porque esa

gente empieza a abusar de esa confianza que hay y empieza a quitar esa confianza, si me entiendes? Que tienes que reportarme lo que te gastaste, que tienes que llegar a las ocho, tú ya lo viviste, entonces eso es otra cosa que la gente empieza a abusar, es en todos lados, no nada más algo de los mexicanos, pero entonces quitan privilegios o se empieza a romper la confianza, entonces como se rompe esa confianza pues ya no se vive igual y el ambiente pues es otro porque ya no hay esa confianza. Que, hablando de eso, pue suma de las razones por las que me fui de HELLA porque ya no tenía confianza, en los jefes, yo no confiaba en ellos, tenía confianza en mi gente, pero en los jefes no porque no cumplían su palabra o salían con otras cosas. No tienes que mentir pues, nada más di las cosas como son y ya, te quieren ver la cara de idiota, pero bueno.

¿Si tuviéramos que recapitular o resumir cuáles han sido las causas de insatisfacción laboral a lo largo de esta trayectoria que me has platicado, cómo la definirías?

Pues eso, la confianza entre tu jefe y tus colegas y realmente que te guste o seas bueno en lo que hacer y no nada más estés ahí por el dinero, y ahorita creo que la remuneración económica tiene que ser suficiente pero no tiene que ser el fin o el medio, ni tu como empleado ni como jefe como para motivar o mejorar la relación laboral porque es como un placebo, como una aspirina, a lo mejor te quita el dolor en el momento pero no ataca la causa de la insatisfacción, es un síntoma, estas insatisfecho es un síntoma, cual es la causa? Muy pocas veces es la remuneración económica porque si de a tiro ganas y lo que ganas ni siquiera te ajusta para vivir pues bueno, pero ganar más y más y más te da satisfacción momentánea y luego ya no porque no estabas a gusto, o sea, nada más un ratito y se me quita, y se me pasa y ahora quiero ganar más y ya no se puede, ¿no? Principalmente la confianza, la relación que tienes con la gente que trabajas porque pasas una tercera parte de tu vida en la oficina o en el trabajo, la mitad, entonces pues tienes que estar a gusto.

¿Cómo debería ser esa relación con la gente que trabajas? Desde tu punto de vista para que sea favorable, para que sea buena, para que se disfrute,

Muy honesta, yo creo que tiene que ser muy honesta y tienes que trabajar con gente pues que te guste trabajar con esa gente y que hasta puedas ser amigo. Porque si haces ese vínculo puedes sacar muchísimas cosas, ya lo que haces va más allá de, bueno siento que es algo muy importante porque ya no trabajas por la empresa, trabajas por la gente o con la gente, o sea el objetivo es el producto que estás haciendo, pero si lo estás haciendo con la gente que te gusta trabajar yo creo que es muchísimo mejor.

Cual es como el impacto positivo de que trabajes con esta gente que, si te gusta trabajar, ¿Cuáles son los beneficios que tú ves?

Te gusta ir, te gusta trabajar, te gusta hacer, por lo menos te gusta estar ahí y estar conviviendo con ellos y si hacen algo que les gusta pue que mejor como cuando te sales con tus amigos a jugar, así lo podría decir. Vas a jugar porque realmente te gusta hacerlo, y vas a jugar con la gente que te gusta jugar

Es más fácil la interacción ¿es más fácil que se den las cosas?

Pues claro. Si, aunque ahí puede hacerse tan personal que afecte el producto o afecte la relación.

A lo mejor buscar como un punto medio, un punto de equilibrio.

Puede llegar a ser peligroso llegar a tener mucha, mucha relación con la gente del trabajo porque mal rato sale algo personal y truena, pero también estar muy separado no sirve de tanto porque luego no hay confianza o no se comunican bien, etc. Está complicado porque somos humanos y al final de cuentas nos guiamos por emociones, bueno no nos guiamos por emociones, pero influyen.

Bueno pues te agradezco machismo tu tiempo y tu disposición para participar en esta investigación.

Muy bien, gracias.

Anexo B. Ejemplo de matriz para el análisis de fuentes de información

ID	2
Año	2009
Referencia	Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. <i>Enseñanza e Investigación en Psicología</i> , 14(1). Recuperado a partir de http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=29214108
Propósito	Se buscó determinar el grado de satisfacción laboral de los empleados en relación con las condiciones de trabajo en empresas de distinto país de origen de una ciudad fronteriza por medio del diseño y aplicación de un instrumento semiestructurado
Palabras Clave	Satisfacción laboral, Condiciones de trabajo, Empresas, Capital humano
Tipo de investigación	
Conceptos principales	
Spector (2002), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización	
Hegney, Plank y Parker (2006) señalan que "la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente". Esta relación es una constante en todas las definiciones	

<p>Staw y Ross (1985), proponen que "la satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto"</p>
<p>La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y salario.</p>
<p>Newton y Keenan (1991), sostienen que la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.</p>
<p>Landy y Conte (2005) definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral</p>
<p>Según Blum (1990), la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.</p>
<p>Spector (2002), reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general</p>
<p>Bujalance afirma que es "un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (cfr. Cetina, Chan-Canul y Sandoval, 2006)</p>
<p>La satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo</p>
<p>Moré, Carmenate y Junco (2005) la satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones</p>

interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales	
Pozo, Morillejo, Hernández y Martos (2005), distinguen dos tipos de factores que afectan el grado de satisfacción laboral, uno de ellos, las variables involucradas con las relaciones interpersonales y el otro, los factores de superación	
Tales autores concluyen que: las variables involucradas con relaciones interpersonales han dado origen a una amplia literatura donde se ha evidenciado su papel en la predicción no sólo de la satisfacción laboral y el bienestar general de los empleados, sino también de los resultados organizacionales y el desempeño individual de los trabajadores. (La comunicación podría incluirse en este rubro)	
Frone y Mayor (1998) afirman que, "cuando se da una buena comunicación se produce mayor satisfacción laboral, sobre todo, en aquellos trabajadores que están más implicados con su trabajo!	
Las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo (Aker, 2004)	
Herzberg (1987), señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con el trabajo hacia la satisfacción laboral, tales como los logros y reconocimiento recibidos por su desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario	
Hay trabajos que han medido la satisfacción laboral, la cual se evalúa casi siempre interrogando a las personas en torno a sus percepciones hacia sus empleos, ya sea mediante cuestionarios o entrevistas	
Marco teórico	Se eligió a dos individuos de cada empresa. Método exploratorio descriptivo y un marco de interpretación fenomenológico.

	<p>Paradigma epistemológico cualitativo dada la intención de explorar la experiencia de los trabajadores.</p> <p>Exploración cualitativa con enfoque humanista.</p> <p>Uso de entrevista semiestructurada.</p>
Resultados	
Se analizó el discurso obtenido de cada individuo en la aplicación del instrumento semiestructurado	
Se recomienda utilizar otros métodos para la recolección de información a fin de poder hacer triangulaciones y así elevar el grado de fidelidad del estudio.	
Se propone tener un control más estricto de variables tales como la antigüedad de los trabajadores, las dimensiones de la empresa y el puesto desempeñado	
Resalta el estado emocional y psicosocial	
Existe la necesidad de utilizar un método cualitativo y un enfoque fenomenológico	

Anexo C. Fragmento de la sesión 3 de la intervención

Silencio durante 11 minutos

Celina. ¿Les viene bien el silencio?

Fabián. Si...

Silencio durante 2 minutos y medio

Bruno. A mí no me gusta el silencio

Celina. ¿A ti no te gusta el silencio Bruno?

Bruno. No, se me hace como tenso o no sé, así que hablen

Celina. ¿Qué te sucede cuando te enfrentas a un silencio así de prolongado?

Bruno. Me hace ruido, no se

Fabián. ¿Qué pensabas Bruno? dinos

Bruno. No pues hablar desde hace rato. En el departamento en el que estoy no puede haber como que totalmente silencio necesitamos estar en comunicación todos.

¡Hablen!

Fabián. Si es bueno el silencio, pero no tan prolongado, ¿no?

Celina. ¿Esta experiencia te aleja de lo que normalmente conoces?

Bruno. Sí yo creo que sí

Celina ¿cómo te hace sentir?

Bruno. No sé me siento como tenso

Celina. Retomando lo que estábamos diciendo de la comunicación no verbal este silencio también tiene algo que decirnos ¿no?

Bruno. Cuando preguntaste en un principio si el silencio nos hacía bien, todos asentimos que sí, sin embargo, él estaba incómodo y no lo dijo. En muchas situaciones así pasa que uno siente que todo lo que están comunicando es bien recibido por todos y de repente algo está incomodándote, pero no lo hablamos hasta que llega un momento en el que ya no se puede contener eso y se expresa a veces bien y a veces mal

Celina. Gracias Saúl

Bruno. Me iba a salir, pero me acordé

Celina. ¿Pensaba salirte?

Bruno. Si

Fabián. Todos hubiéramos pensado que ibas a salirte al baño

Celina. ¿Por qué no te saliste Bruno?, ¿Qué te hizo quedarte aquí?

Bruno. Pues porque estábamos en una convivencia y no encontré la solución al salirme

Celina. ¿Estás como dispuesto enfrentarte a esta situación?

Bruno. Si

Celina. A pesar de que esto te haga sentir incómodo que valioso ¿no?

Risas

Celina. ¿Qué pasa por acá Gina? ¿Qué te sucede?

Saúl. Su forma de comunicarse

Fabián. Si a veces el silencio habla también

Celina. También tiene un significado

Anexo D. Ejemplo del Diario de Campo

Se llegó temprano a la sesión, al menos una hora antes de la hora de que esta comenzara, una vez estando ahí me dirigí al lugar en el que se desarrollaría la sesión. Una vez estando allí me di cuenta de que el número de sillas que había ahí no serían suficientes para el número de participantes, además de eso, las sillas no eran iguales, algunas formaban parte del mobiliario en la oficina del director que es el lugar en donde estamos llevando a cabo el taller y estas sillas eran más grandes, incluso la silla del director era aún más grande e imponente que algunas otras. Por lo tanto, al identificar este problema y la ausencia de mobiliario decidí solicitar 3 sillas más para completar el material que hacía falta y dejar fuera la silla del director que era la más imponente, ya que de alguna manera yo percibía que podía crear la sensación de que había diferencias al interior del grupo y parte de lo que yo quise rescatar es que todas las personas que participamos en este taller somos iguales, que en este espacio no hay distinción, no hay jerarquía.

Adicional a esto durante la realización del taller algunos de los participantes se dirigían al director de la empresa como licenciado a pesar de que cada uno de los participantes contaba con una etiqueta con su nombre para poderlo identificar. Cuando yo me doy cuenta de esto hago referencia a lo que acaba de mencionar la persona que está hablando y enfatizo en que lo llamé licenciado, enseguida le preguntó cuál es su nombre, entonces ella mencionó su nombre y yo comenté para todo el grupo que en este espacio no existían las jerarquías, quisiera que para el grupo quede claro que a pesar de que el director está participando en esta actividad este es un espacio en el que no existen jerarquías, él es un participante más y todos ahí somos personas. Este es un mensaje importante que quisiera transmitir a todo el grupo.

Antes de iniciar el taller además de organizar las sillas para que todos los participantes pudieran estar en mi campo visual acomodé también el material que iba a utilizar durante la sesión para que estuviera a mi alcance, al mismo tiempo se colocó la grabadora de audio y de video para esta sesión y conforme los participantes iban llegando se les pedía la carta de consentimiento informado y se les preguntaba cuál debía ser el nombre que debía aparecer en la etiqueta que colocarían en un lugar visible para poder referirse a ellos por su nombre durante la sesión.

En esta primera sesión los participantes se mostraron inquietos y mientras se llevaban a cabo las actividades que se tenían planeada estuvieron haciendo bromas entre ellos, riendo sobre algunos comentarios que surgían. En algunas de las actividades se mostraron más participativos

mientras que y en algunos otros momentos estuvieron demasiado callados y crearon silencios bastante extensos que dieron lugar al que algunos participantes manifestaran su deseo de agregar en el reglamento que la participación fuera frecuente y obligatoria ya que consideraba que así debía ser si estamos participando en un taller de comunicación.

Los participantes del taller manifestaron la existencia de problemas de comunicación entre las personas que integran los distintitos departamentos cuando se trata de llevar a cabo un trabajo en conjunto. Mencionan también su inquietud por desarrollar habilidades de comunicaciones a lo largo de estas semanas de trabajo y su deseo porque los aprendizajes que aquí tengan perduren y puedan extenderlos a otras áreas de su vida. Les gustaría también que esta sea una oportunidad para conocerse mejor y establecer relaciones más cercanas.

Solo 3 personas incluyéndome compartimos cuestiones personales.

Además de que me descubro renuente a incluir en el reglamento de trabajo cuestiones que a mí me parecen inadecuadas y que no sé de qué otra manera podría plasmarse. Intento de varias formas evitar que esto aparezca, sin embargo, el grupo lo acepta y se queda.

Anexo E. Ejemplo de la Versión de Sentido

En esta primera sesión me sentí nerviosa, sobre todo al principio pues no sabía cómo se iban a desarrollar las cosas dentro del grupo. Sin embargo, conforme los fui conociendo y los fui escuchando pues me empecé a sentir como más tranquila pues el grupo expresaba interés y mostraba disposición para trabajar a lo largo del taller.

Por otro lado, en esta sesión estuve atenta a lo que me sucedía durante los diferentes momentos del taller. Pude darme cuenta por ejemplo que cuando iniciaron las participaciones me centraba por completo en la persona que estaba participando y desatendía al resto del grupo, cuando me doy cuenta de que esto sucede trato de corregirlo, trato de cambiarlo, tratando de prestar atención a todos, a su postura a su lenguaje no verbal, aunque ellos no estuvieran hablando y por supuesto seguir escuchando a la persona que tenía la palabra.

Algo que me pasó durante esta sesión, tuvo que ver con los silencios, hubo varios silencios, algunos de ellos fueron muy muy extensos, sin embargo, pude reconocer que me sentí ansiosa, que me sentí inquieta debido a que existían estos silencios. Comprendo desde la parte teórica que es normal, sin embargo, aún me causan cierta angustia o inquietud y pude reconocerla y permitir que existieran esos momentos para que el grupo hablara a través de ellos.

Otra cosa que sucede durante esta sesión es que al final de la sesión, una participante expresa su necesidad de que los demás hablen y de que participen activamente en este curso de comunicación y en este caso las personas pues hacían referencia a los largos silencios que existieron y pues quise compartir con ellos que es una parte normal, que yo espero que a través de las sesiones esto se vaya modificando y que todos puedan participar y que su participación sea de una manera libre.

Durante el cierre, empezaron a surgir varias intervenciones por parte de los participantes y me sentí un poco ansiosa porque pensé “excelente que están hablando” pero no en este momento porque ya solo tenemos 10 minutos más para cerrar. Esto me generó angustia, y en cuanto me fue posible les indiqué que debíamos cerrar las participaciones para continuar con el cierre y traté de hacer una pequeña síntesis de lo que hemos platicado durante la sesión e invitarlos a describir con una sola palabra como se quedaban al término de la sesión.

Me dio mucha alegría escuchar cómo se sentían al final, ya que muchos de ellos se mostraban interesados, curiosos, dispuestos a participar, por supuesto que hubo otros que se mostraron escépticos y se encuentran en espera de que este taller rinda frutos y que le signifique algo.

Entonces espero que a lo largo de estas 10 sesiones todos puedan encontrar eso que buscan a través de su participación en este espacio. Me siento ilusionada y me doy cuenta también de que es un grupo muy grande, son 12 personas y pues es todo un reto, es todo un reto poder trabajar con ellos.

Descubro también que desde que iniciamos, hubo participantes que se hicieron a un lado en el círculo de trabajo que teníamos pero que mientras avanzábamos en la sesión fueron tomando su lugar, se fueron acercando y estuvieron dispuestos a participar, lo cual, de alguna manera me indica o me hace pensar que estamos trabajando en construir un ambiente para que el taller de frutos.

Anexo F. Ejemplo de relaciones establecidas durante la categorización de datos

P. Congruencia	P. ExpresaDiferenciaDeOpini3n P. ExpresaMolestia P. ExpresaRompimientoDeAcuerdos
----------------	----------------------------------------------------------------------------------------

Anexo G. Formato de carta de Consentimiento informado

Instituto Tecnol3gico y de Estudios Superiores de Occidente

Departamento de Psicología, Educaci3n y Salud

Comit3 de 3tica

Forma de consentimiento informado

T3tulo del proyecto: Taller - Desarrollo de habilidades de comunicaci3n

Alumno: Celina Arcelia Soto Trujillo

Programa: Maestr3a en Desarrollo Humano

Nombre del asesor: Mar3a Guadalupe Vald3s D3vila

Prop3sito

Realizar una intervenci3n desde el enfoque del Desarrollo Humano con un grupo de empleados con el objetivo de desarrollar habilidades de comunicaci3n para favorecer la disminuci3n de las expresiones, manifestaciones y comportamientos que aluden a la insatisfacci3n laboral.

Se solicita a una empresa privada la participación de sus empleados en un taller para el desarrollo de habilidades de comunicación. El número máximo de participantes será 12.

Riesgos

Ningún riesgo es esperado para los participantes.

Beneficios

Desarrollo de habilidades de comunicación.

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 de trabajo serán guardadas bajo llave y en un dispositivo electrónico. El encargado de esta información será el alumno junto con el director del proyecto María Guadalupe Valdés Dávila y estarán disponibles por un lapso de tres años para académicos y alumnos del programa que justifiquen el acceso a los datos.

Procedimientos

El taller se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la empresa y se conforma de 10 sesiones, cada una tendrán una duración de 120 minutos. La fecha y hora será acordada entre el alumno del proyecto y la empresa.

Personas de Contacto

Celina Arcelia Soto Trujillo

Email:

Teléfono:

Si existen preguntas acerca de sus derechos como participante puede contactar al Comité de Ética del Departamento de Psicología, Educación y Salud.

Marlé Carretero

Email:

Teléfono:

María Guadalupe Valdés Dávila

Email:

Teléfono:

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

Celina Arcelia Soto Trujillo

Fecha 08-febrero-2018

Investigador Principal

La forma de consentimiento de la fecha se aprobó por el Comité de Ética del DPES en: (08-febrero-2018)

La forma de consentimiento expira: (08-febrero-2018)