

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



“Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”
Taller desde el enfoque centrado en la persona de Carl Rogers, con servidores públicos del
Organismo coordinador de la operación integral del servicio de transporte público del
estado de Jalisco

Elija un elemento. que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO

Presenta: **BERNARDO SÁNCHEZ GUTIÉRREZ**

Asesora **PAZ CECILIA MICHEL ESTRADA**

Tlaquepaque, Jalisco. 1 de octubre de 2020

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo está dedicado a las personas que trabajan en los diferentes órdenes y ámbitos de la administración pública que se asumen como auténticos servidores públicos, va dirigido a esos funcionarios que desean vehementemente ayudar con su labor a construir una sociedad más humana y democrática. Es en esos servidores públicos en quienes seguramente pueden resonar algunas reflexiones vertidas en este modesto trabajo. Si eso se logra, aunque sea solo uno el que lo haga, este trabajo habrá trascendido las fronteras de una biblioteca universitaria y logrado algo que va más allá de una racionalidad instrumental.

Agradezco a mi esposa Adriana, con quien tuve la fortuna de coincidir en esta maestría, por su apoyo y acompañamiento.

A mis padres y hermanos, compañeros de clase y de trabajo con quienes realicé la intervención.

A la maestra Ana María Tapia, quien con mucha sensibilidad orientó y acompañó mi proceso de formación desde la entrevista para ingresar a dicho programa.

A mis tutores Cecilia Michel y Noe Miranda, quienes en diferentes momentos me orientaron y alentaron, de manera atenta, paciente y eficaz, a concluir este trabajo para la obtención del grado.

A las personas que hicieron posible que concluyera este plan de estudios, a mis profesores, a la coordinadora de la Maestría en Desarrollo Humano, Marlé Carretero y al ITESO, por apoyar mi formación y brindarme facilidades para cursar este plan de estudios.

Con relación al cambio producido por los grupos de encuentro (desde el enfoque centrado en la persona) en las organizaciones:

“Aunque el cambio y el crecimiento son a menudo (pero no siempre) motivo de turbulencia en la vida del individuo, parecen inducirla de manera casi inevitable en las instituciones y esto constituye una experiencia muy amenazadora para los directivos tradicionales.”

Carl Rogers / Grupos de encuentro

RESUMEN

Este es un trabajo para la obtención del título de Maestría en Desarrollo Humano, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Se trata de un reporte sobre el proceso de intervención en el Organismo Coordinador de la Operación Integral del Servicio de Transporte Público del Estado de Jalisco (OCOIT), mediante la formulación e impartición de un taller titulado “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”, que integra aspectos como el autoconocimiento y la comunicación interpersonal. El enmarque teórico se fundamenta en el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) y vincula tres vertientes: el desarrollo humano, las instituciones de gobierno y las relaciones interpersonales. El contenido del trabajo de grado incluye el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el diseño de contenidos derivados del enfoque teórico, narración, análisis y sistematización de la información.

Entre los hallazgos, se resalta que la intervención evidenció obstáculos o limitaciones del ECP al querer replicarlo en el OCOIT; lo que refleja la necesidad de contar con cierto bagaje histórico de la administración pública y sus tendencias, así como la identificación de condiciones mínimas que debe reunir una organización si se desea intervenir en materia de desarrollo humano.

Se concluye que un proceso de desarrollo humano centrado en las personas resulta amenazante para directivos de instituciones gubernamentales, con visión de una administración pública tradicional. Afortunadamente ese modelo ha demostrado su caducidad y está poco a poco siendo desplazado por las denominadas nuevas tendencias de la administración pública, que tienen más puntos de coincidencia con el enfoque centrado en la persona, lo que representa una gran oportunidad para los profesionales del desarrollo humano, la de contribuir a dicha transformación.

PALABRAS CLAVE

Desarrollo humano, enfoque centrado en la persona, comunicación interpersonal, administración pública.

ABSTRACT

This is a work to obtain the Master's Degree in Human Development, at the Technological Institute of Superior Studies of the West (ITESO).

It reports an intervention process in the Lead Agency of Operations (OCOIT in Spanish acronym), for the Jalisco Public Service of Transportation, through the planning and holding of the workshop "Knowing myself through my interpersonal communication", which integrates aspects such as self-knowledge and interpersonal communication. The theoretical framework is based on the Person Centered Approach (PCA) and links three aspects: human development, government institutions and interpersonal relationships. The intervention strategy includes the diagnosis of training needs (DTC), the design of content derived from the theoretical approach, narration, analysis and systematization of the information.

The intervention evidenced obstacles or limitations to apply the PCA in the OCOIT, evidencing the need to have an historic understanding of public administration, its trends, as well as identifying the minimum conditions for an organization to invest in human development.

It is concluded that people-centered human development processes may be threatening for managers with a traditional vision of public administration. Fortunately, this vision is expiring and being replaced by newer trends. This change is not only more suitable for the person-centered approach, but also for human development professionals eager to contribute to such transformation.

KEYWORDS

Human development, person centered approach, interpersonal communication, public administration.

Índice

Introducción	8
Capítulo I: Taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”	12
1.1 Planteamiento y Justificación	12
1.1.1 Antecedentes personales	16
1.1.2 Antecedentes y contexto de la situación	18
1.1.3 Contexto de las personas	19
1.1.4 Características de las personas.....	20
1.1.5 Proceso de detección de necesidades de desarrollo.....	22
1.2 Propósitos de la intervención	26
1.2.1 Propósito general	26
1.2.2 Propósitos específicos	26
1.3 Plan de acción.....	26
1.3.1 Estrategia metodológica de la Intervención	27
1.3.2 Lugar y sus condiciones	28
1.3.3 Recursos humanos, materiales y financieros.....	29
1.3.4 Programa de la intervención	29
1.3.5 Recolección de información	30
Capítulo II: Marco referencial.....	32
2.1 Estado actual del conocimiento.....	32
2.2 El Desarrollo humano desde el ECP.....	35
2.2.1 Una propuesta humanista en los ambientes laborales contemporáneos.....	38
2.2.2 La dimensión social y política del Enfoque Centrado en la Persona	41
2.3 Las instituciones de gobierno y su tendencia organizacional	42
2.3.1 La dinámica de la comunicación organizacional.....	45
2.3.2 El recurso humano en las organizaciones de servicio público.....	53
2.3.3 La tendencia actualizante, la congruencia y la empatía como elementos promotores del Desarrollo Humano en instituciones de gobierno	55
2.4 Las relaciones interpersonales en ambientes de trabajo desde el ECP	59
2.4.1 La consideración positiva incondicional en contextos laborales institucionalizados	59
2.4.2 El clima laboral y la expresión de emociones en las organizaciones	60
2.4.3 El cambio organizacional: una propuesta de crecimiento personal.....	61
Capítulo III: Análisis reflexivo de la intervención	63
3.1 Narración de la intervención	65
3.2 Preguntas	86
3.3 Proceso de análisis y sistematización de la información	87
Capítulo IV: Alcances de la intervención	88
4.1 Estado de vulnerabilidad que presentan los participantes.....	88
4.2 Proceso de cambio personal.....	90
4.3 Proceso de cambio grupal	95

4.4 Proceso del facilitador: el impacto personal	97
4.5 Logros y alcances	100
4.5.1 Logros	100
4.5.2 Lo que no se logró	101
Capítulo V: Diálogo con autores	103
Capítulo VI: Conclusiones y propuestas.....	109
6.1 La experiencia.....	109
6.2 Puntos clave	109
6.3 Beneficios.....	110
6.4 Recomendaciones y propuestas	111
6.5 Aportaciones al campo del DH	112
Bibliografía.....	114

Introducción

El presente trabajo refleja el resultado de conectar la formación adquirida en la Maestría en Desarrollo Humano con una organización de la administración pública local. Se presenta la experiencia que significó incursionar mediante un taller titulado “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” en las personas que trabajan en una dependencia gubernamental, cuyo decreto de creación y manual de organización postulan la búsqueda del bien colectivo, el respeto a la dignidad de la persona y la mejora de los servicios de transporte público en Jalisco.

En el capítulo uno se presentan los aspectos generales del trabajo, planteamiento, justificación y características de los participantes, así como el proceso de detección y atención de necesidades. Además de los objetivos, el plan de acción y la estrategia metodológica del taller.

El capítulo dos plantea un enmarque teórico en tres vertientes: el desarrollo humano, las instituciones de gobierno y las relaciones interpersonales.

En el capítulo tres se aborda el análisis reflexivo de la intervención, la narración, preguntas, así como el proceso de análisis y sistematización de la información.

En el capítulo cuatro se explican los alcances de la intervención en sus diferentes dimensiones.

Mientras que en el capítulo cinco se realiza una discusión con los autores, para cerrar con las conclusiones que se presentan agrupadas en varios rubros: experiencia, puntos clave, beneficios, recomendaciones y propuestas, así como aportaciones al desarrollo humano.

Una vez presentada esta visión sintética del trabajo, se presentan, a manera de introducción, algunos elementos generales de la intervención para después iniciar con el desglose del capitulado.

Para abordar el planteamiento teórico en la práctica se planteó a los integrantes del Organismo Coordinador de la Operación Integral del Servicio de Transporte Público del Estado (OCOIT), perteneciente al Gobierno de Jalisco, la posibilidad de ser parte de un taller de comunicación interpersonal, sin que ello representara un gasto económico adicional o bien una afectación negativa en su desempeño laboral. El taller se estructuró de manera que fuera posible incidir en el autoconocimiento, las emociones y el desarrollo de cada persona participante. Para lo anterior se estableció un calendario común de siete sesiones de tres horas cada una. En el desarrollo de las sesiones se abordaron temas como la comunicación interpersonal, la escucha en la comunicación, la inteligencia emocional, la empatía, la comunicación asertiva, todos estos temas en el contexto del trabajo.

Es importante decir que cuando se planteó la idea al personal de la organización, alrededor de 20 personas manifestaron su interés por participar de, aproximadamente, 26 que tuvieron acceso a la información sobre el taller. No obstante, al momento de la implementación las personas comprometidas con la participación fueron sólo siete. El dato resulta relevante porque la diferencia entre el interés inicial y el interés final fue una clave para el desarrollo de los servidores públicos, todos ellos entre 24 y 62 años de edad.

El perfil personal de los participantes tiene como común denominador su experiencia en el servicio público, misma que varía desde los dos hasta los 18 años de trabajo. Tienen entre otras cosas, un nivel socioeconómico medio, un nivel de escolaridad de licenciatura y un nivel jerárquico en la institución que les permite desarrollar labores de coordinación, análisis y gerencia de departamentos.

La propuesta implementada permitió abrir un espacio que antes no había existido en la organización, para que los participantes compartieran su experiencia, escucharan las vivencias de otros, se interesaran por un autoconocimiento ampliado entre sus espacios personales y sus espacios laborales y finalmente incrementar la confianza y la comunicación asertiva entre ellos y sus compañeros de grupo.

Resulta relevante agregar que por la composición de la organización en donde estas personas trabajan, es poco habitual que un espacio así se abra, puesto que la noción del poder, el desempeño y la dominación en un ambiente político tan cambiante, como lo es el sector del transporte público en Jalisco, no necesariamente empatan con la propuesta del desarrollo humano desde el ECP. Sobre el contexto laboral, se ampliará a lo largo del documento con la consideración de que un ambiente de trabajo con las características antes planteadas ocasiona que la persona termine por distanciarse de lo que realmente es.

Tanto el momento como las condiciones de la organización representaron un marco de oportunidad para una intervención puesto que las personas comprometidas pudieron experimentar una diferencia significativa en la calidad de sus relaciones, la comunicación, su percepción sobre el nivel de aceptación entre los otros y una integración más congruente entre su trabajo y su persona. A pesar de los resultados favorables del taller, que se detallan en apartados posteriores y las muestras de crecimiento personal, la continuidad de éste y otros posibles talleres, no fue favorecido por la aprobación de los directivos del OCOIT, quienes tampoco participaron.

El taller denominado “Conociéndome a través de la comunicación interpersonal” presenta una intervención que intenta hacer más auténticas las relaciones interpersonales del entorno laboral en el que se desempeñan los servidores públicos; narra el proceso, muestra los resultados, conclusiones respecto al taller y plantea los aportes e interrogantes pertinentes al campo del conocimiento del Desarrollo Humano aplicado a instituciones de gobierno.

El abordaje se realiza desde el enfoque centrado en la persona y tomando en cuenta que el interés teórico por investigar las relaciones interpersonales en el área laboral tiene un impulso especial luego de los cambios socioeconómicos generados a finales del siglo XIX y principios del XX. Es decir; con el surgimiento de la administración científica y la incorporación de la cadena fordista de producción en serie para automóviles en Estados Unidos y en general, con la segunda revolución industrial que tuvo gran impacto tanto en el trabajo, la ciencia, la educación e incluso en la política.

Estas innovaciones y cambios fueron notorios en diversas áreas de la vida, incluyendo las relaciones al interior de las organizaciones que en muchos casos subordinó los aspectos vinculados a la realización plena del hombre, bajo la premisa de incrementar la velocidad y cantidad en la producción de bienes y servicios.

Lo anterior representó el rápido crecimiento y transformación de diferentes sectores productivos, en tanto el decrecimiento de otros, además de la transformación de los respectivos entornos laborales, que en general vieron incrementado el nivel de complejidad ante el intento por adaptarse a los cambios. En ese contexto tuvieron amplia difusión teorías precursoras de lo que hoy se denomina desarrollo organizacional.

Las aportaciones de Max Weber, Elton Mayo, Frederick Taylor y Chester Barnard, están ligadas a diversas concepciones teóricas que pueden vincularse tanto a la teoría neoclásica, como la de sistemas, o con las teorías modernas de las relaciones humanas, las teorías emergentes o incluso las interpretativas y críticas.

En medio de este espectro teórico se trató de tomar aquellas que, además de aportar elementos valiosos, permiten alinearse con la visión que considera a la persona como un elemento central para el desarrollo, así como con la organización para la cual la persona presta su fuerza de trabajo.

Partiendo de lo anterior y considerando un interés particular en el desempeño de la organización del servicio público, se buscó integrar un grupo con servidores públicos motivados por su propio desarrollo.

Capítulo I: Taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”

1.1 Planteamiento y Justificación

Para las organizaciones, los logros de implementar un enfoque humanista, en particular el ECP, pueden ser especialmente valiosos. Dichas organizaciones se muestran interesadas en conocer e implementar mecanismos que les aseguran buenos resultados, lo que se verá reflejado en mayor legitimidad. En este sentido, las intervenciones en desarrollo humano están plenamente validadas. Sin embargo, los antecedentes de una administración pública tradicional son lentas en asimilar el cambio, lo que puede generar ciertas resistencias a la incorporación de instrumentos como los que contempla esta intervención, pues se trata de elementos que, en la administración pública local, son poco instrumentados.

Es por lo anterior que se consideró conveniente y digno de esfuerzo incursionar en el servicio público con una aproximación poco habitual para la organización, de lo que es el desarrollo personal de las personas que ponen su talento al servicio institucional. La aproximación se planteó desde la experiencia adquirida en la Maestría en Desarrollo Humano, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), como una forma de poner en práctica el conocimiento teórico adquirido y, por otra, de dotar a más personas de herramientas para incidir en su propio desarrollo.

Las personas que viven y trabajan en una ciudad como Guadalajara, capital del Estado de Jalisco, están expuestas a experimentar emociones como la ansiedad, el enojo, alegría y tristeza, por un lado, y la admiración, aversión, orgullo o vergüenza, por el otro. Lo que está relacionado con el contexto en el que se desempeñan, debido a los grandes problemas urbanos que vivir en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) significa, especialmente las personas vinculadas al servicio de transporte público, aunque también debe aludir a las ventajas que significa vivir en esta ciudad, como la oferta de trabajo, cultura y recreación.

En lo que se refiere a las organizaciones del servicio público, particularmente las del nivel Estatal, se puede decir que existe un entorno muy cambiante, a veces agresivo

en lo que a relaciones interpersonales se refiere, de fricción entre las personas de diferentes niveles jerárquicos y con una concepción del poder muy tradicional; esto es, en la que se ve a las personas como herramientas de trabajo, con lo que se les quita el inherente valor personal y entonces la valía se mide en esa visión por el puesto o nombramiento que desempeñan en la institución. Con ello se hace referencia a la idea de poder político que la mayoría de los funcionarios tiene, derivada de la experiencia o la forma en la que dicho poder se implementa, por ejemplo, de manera poco participativa.

Otro aspecto relevante y directamente relacionado con las dinámicas de poder en una organización Estatal, es el “deber ser” del servidor público. En esa concepción existe una actitud de servicio y un afán por el impulso a las iniciativas cuyo beneficio pruebe ser colectivo, sin embargo, en la práctica es poco común encontrar personas verdaderamente comprometidas, con un código ético y un sistema de conductas que vaya más allá de sus propios intereses personales.

Este trabajo ha buscado incidir precisamente en la dimensión humana relacional de las personas que se desempeñan como servidores públicos en el gobierno del Estado de Jalisco, como una manera de aportar a la transformación de los agentes sociales que conforman esta comunidad, la comunidad de la ZMG.

En ese sentido el trabajo es relevante en los siguientes aspectos:

- En los servidores públicos porque eventualmente moldean comportamientos que se reproducen por agentes sociales en otros ámbitos, casi como multiplicadores de conductas.
- En la habilidad para establecer relaciones interpersonales auténticas y significativas, debido a que no es nada común en el servicio público, entre otras cosas por su dinámica de poder y dominación.
- En el ámbito humano por ser un ingrediente fundamental en la vida de las personas en sus diferentes roles.

- Promover el autocuidado y la comunicación interpersonal, elementos promotores del desarrollo humano. Pues en el modo de vida urbano se ha vuelto común la sobrecarga de trabajo y el desarrollarse en ambientes laborales estresantes, que a su vez fomentan un descuido emocional y un distanciamiento con sus necesidades personales.
- Se incentiva el autoconocimiento y la recuperación de su propia voz, como mecanismo para evitar transformarse en lo que los demás quieren, alejándose de su esencia y de su dignidad humana; lo que lleva a integrarse en una dinámica de agentes dominantes y dominados por sus aspiraciones laborales futuras.

En cuanto a los beneficios que representa esta investigación, se puede hablar de tres grupos afectados de manera positiva: la organización, los empleados participantes del taller y la sociedad.

Para la organización de gobierno este taller representa la primera oportunidad que el Organismo Coordinador para la Operación Integral del Transporte en el Estado (OCOIT) abre para promover la capacitación orientada al desarrollo humano de sus empleados. Normalmente la capacitación impartida tiene que ver con aspectos técnicos del transporte y la movilidad urbana. Por lo tanto, capacitar a los servidores públicos en el área de formación humana le abona directamente a la mejora del servicio que prestan a los ciudadanos y evidentemente a su desempeño personal.

Para los empleados es una oportunidad para abrirse al autoconocimiento y a la posibilidad de mejorar sus relaciones dentro y fuera del trabajo, además de una mayor significación de este último.

Socialmente, la investigación implica una manera particular de contribuir a la comunidad desde la modificación de una parte de su gobierno, porque intenta despertar la sensibilidad y el interés de sus empleados (servidores públicos), que deberían estar mejor preparados en cuanto al desarrollo de competencias para relacionarse con los demás, más integrados como personas plenas que reconocen la valía personal de los individuos a los que sirven en su ámbito de competencia.

Además, de manera personal, la oportunidad de intervenir desde el ECP en un entorno en el que existe una gran necesidad de ayuda, aporta una experiencia enriquecedora, sumada a los 18 años de experiencia en diferentes niveles y puestos de gobierno permitieron al autor de este trabajo proponer este taller.

La idea central del trabajo, como ya se mencionó, fue giró en torno al taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” que constituyó un mecanismo para que las personas al interior de la organización se abrieran a las posibilidades que ofrece el desarrollo humano en el ámbito de la política, aunque a menudo se considera que esas dos ramas difícilmente pueden coexistir. La selección del entorno, además de abonar en el sentido de un ejemplo local práctico, apuesta por el desarrollo de los agentes generadores del cambio en un entorno que lo demanda. Haciendo resonancia a lo expuesto por Rogers, el propósito de este taller podría describirse de la siguiente forma:

(...) descubrir y posiblemente incrementar el número de individuos que están cerca de convertirse en personas plenas, que se están moviendo hacia un conocimiento de, y hacia una armonía con su experiencia más interna, y quienes reciben, sin ninguna defensa, todos los datos provenientes de personas y objetos en su medio ambiente externo...una corriente creciente de sabiduría en acción... Ellos podrían convertirse en la corriente vitalizadora de un futuro constructivo (Rogers,1980:174).

Por lo tanto, es importante sentar el precedente de que el trabajo y las herramientas seleccionadas para incrementar el número de individuos que se acercan a convertirse en personas plenas, asertivas y con habilidades de comunicación eficientes para su trabajo y para ellos mismos, no es tarea sencilla.

Este trabajo de grado busca ilustrar el proceso por el que pasaron las personas del grupo, los obstáculos, lo que se logró en cuanto a la apertura hacia una experiencia más humana de los servidores públicos en su lugar de trabajo y las reflexiones derivadas de dicho proceso.

1.1.1 Antecedentes personales

Este apartado busca explicar con antecedentes, la implicación directa entre la persona y el proyecto en cuestión, por lo tanto, se hablará en primera persona para hacer más fluida la lectura y expresar desde la perspectiva propia el proceso.

A los 17 años estudiaba el bachillerato técnico en mecánica automotriz y fue alrededor de esa edad cuando descubrí que verdaderamente disfruto trabajar directamente con las personas, más que con máquinas. Esto es relevante porque inicia un proceso de curiosidad, de autodescubrimiento y de superación personal.

La siguiente decisión importante que tomé fue cursar la licenciatura en ciencias de la comunicación. En ese periodo de mi vida me interesé mucho por la oratoria, los cursos de comunicación y tomaba cualquier oportunidad para ser maestro de ceremonias en eventos oficiales. Me motivaba sin duda establecer relaciones sociales y se me daba con cierta facilidad. Aunque en el sentido estricto estaba inmerso en la comunicación, ahora que veo hacia atrás sé lo poco que profundizaba con respecto al autoconocimiento, porque eso sólo se logra cuando una persona está mucho más integrada, es decir, cuando sus pensamientos y sus emociones atienden a un mismo ritmo.

Entre la conclusión de la licenciatura y la decisión de inscribirme a la Maestría en Desarrollo Humano ocurrieron muchas cosas, ocupé distintos puestos de trabajo y pude comprobar mi capacidad para superar obstáculos. Uno de los motores principales de la decisión de la maestría fue mejorar mi desempeño como servidor público en la Dirección General de Desarrollo Social y Humano del Ayuntamiento de Zapopan. La dependencia es especialmente retadora porque se convive de manera muy directa con personas completamente vulnerables, en un municipio que tiene más recursos que casi todos los demás en el país.

Además de la necesidad de superarme para mejorar en el aspecto laboral, el programa llamó mi atención para conocerme más. A pocas semanas de las clases yo ya sentía los efectos notorios de las reflexiones y el conocimiento nuevo. Entonces descubrí que lo que yo consideraba comunicación en realidad me había tenido aislado o limitado de la comunicación conmigo mismo. La maestría sin duda ha hecho que me conduzca

de una manera diferente como persona, pero también he reorientado mi desarrollo profesional en el servicio público, área en el que tengo 18 años de experiencia continua.

Como persona me es fácil relacionarme con mis semejantes, por eso, cuando pensaba sobre un proyecto de intervención para combinar la teoría y la práctica del desarrollo humano, pensé en algunos deportistas que entrenan en el Parque Metropolitano, con quienes convivo regularmente en entrenamientos para maratón.

Sin embargo, los compañeros de mi trabajo y los amigos se mostraban extrañados por mi decisión de apostar por el desarrollo humano y fue esto último lo que me motivó a comprobar que es posible intervenir un contexto de servicio público.

Mi interés residía específicamente en formular un plan de acción que creara las condiciones adecuadas para revolucionar la vida de las personas (servidores públicos), desde su ambiente de trabajo por medio de las herramientas que ofrece la maestría. Aunque esto parecía sencillo, para las personas inmersas en una dinámica de poder y luchas políticas es difícil concebir la idea por el nivel de des- sensibilización que sufren a consecuencia de vivir esas dinámicas de manera cotidiana.

Antes de planear la intervención con personas en la administración pública, había estado desarrollando una intervención en la comunidad Nueva Santa María, en la colonia Cerro del Cuatro en Guadalajara, caracterizada por sus altos niveles de marginación, pobreza, violencia y falta de oportunidades. Mi trabajo en la comunidad duró seis meses al lado de otro compañero del ITESO. Cuando decidí llevar a cabo un proyecto personal en la política que combinaba desarrollo humano y servicio público, mi compañero tomó el control de la intervención en la Nueva Santa María y yo me dediqué de tiempo completo al proyecto nuevo. Además de interrumpir mi trabajo en la colonia tuve que renunciar a mi trabajo como director de Prensa y Difusión en el Ayuntamiento de Zapopan y concluir con el ciclo escolar las clases que impartía en la licenciatura de derecho en ITESO.

Después de cuatro meses y medio, en los que me dediqué de lleno al proyecto de precampaña, retomé mis actividades relacionadas con la impartición de clases, la maestría en desarrollo humano y el trabajo en el proyecto de intervención. Además,

ingresé como Director de Comunicación en el Organismo Coordinador para la Operación Integral del Transporte en el Estado de Jalisco (OCOIT), en donde decidí llevar a cabo dicha intervención. Al momento de plantear la idea percibí una gran disposición de los compañeros de trabajo y una necesidad evidente por mejorar la calidad de sus relaciones, aunque me dio la impresión de que dudaban sobre la forma de lograrlo. Ahí era donde surgía el reto, desarrollar un taller que realmente tuviera resultados satisfactorios en las personas y se convirtiera en un referente en su vida personal y profesional.

1.1.2 Antecedentes y contexto de la situación

Observar el contexto de la intervención desde los ojos de la persona que va a hacer el trabajo fue sumamente interesante puesto que se trata de un abordaje distinto al que se haría cuando se llega a un entorno nuevo a desarrollar solo un puesto de trabajo.

El grupo de personas con quienes se planteó la intervención son servidores públicos pertenecientes a OCOIT, quienes están distribuidos físicamente en cuatro áreas de trabajo: operativa, administrativa, jurídica y comunicación, de acuerdo con sus funciones en el organigrama. Laboran en horarios que dependen de las tareas que desempeñan, aunque por lo regular se trabaja de lunes a viernes de 7:00 a 15:00 horas; algunos entran entre las 8 y las 9 de la mañana y sólo tres de las personas participantes trabajan por la tarde.

Lo que busca la intervención es lograr que los servidores públicos tengan la oportunidad de experimentar condiciones de desarrollo humano individual y grupal que les permita una mayor aceptación, autoconocimiento, empatía y una mayor calidad en la forma de relacionarse con sus compañeros de trabajo.

De la misma forma, lo anterior es significativo si tomamos en cuenta que se trata de personas que llevan más de tres años en promedio trabajando en un ambiente laboral influenciado por la dinámica política y por decisiones que tienen que ver en muchas de las ocasiones con intereses de poder. Esto hace que las relaciones laborales estén afectadas por una visión “del otro” que está basada en el puesto que desempeña, más que en su dinámica personal y su valor individual. Esta visión provoca que al interior de la organización exista una gran división y escasa atención a las emociones personales y

eso constituye una oportunidad para que, a través de la intervención, se pueda ofrecer un espacio dentro del ambiente laboral que permita adquirir herramientas para mejorar la calidad de las relaciones, la comunicación y la aceptación.

1.1.3 Contexto de las personas

El grupo de personas con el que se realizó la detección de necesidades y la intervención misma son una muestra de los servidores públicos de nivel estatal y pertenece a un apartado especial de las personas que son responsables de la movilidad urbana en el estado de Jalisco.

El Organismo Coordinador de la Operación Integral de Transporte en el Estado de Jalisco (OCOIT), es una entidad pública descentralizada del Poder Ejecutivo del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio; cuyo objeto primordial es promover el desarrollo y ejecución de acciones en la operación, supervisión y control del servicio de transporte público, sirve de agente de transformación y obtención de resultados, es el responsable del desarrollo de los sistemas de transporte, así como de sus partes integrantes. (*Artículo 34 de la Ley de los Servicios de Vialidad, Tránsito y Transporte*).

La Misión del OCOIT es promover acciones conjuntas entre los prestadores del servicio, la sociedad y el gobierno a fin de que el desplazamiento de personas, por medio de la prestación del servicio de transporte público, contribuya a aumentar el nivel de calidad de vida de los usuarios. Dado que el servicio del transporte público es uno de los principales retos de las autoridades, implementar esquemas de supervisión de su desarrollo y operación genera un impacto social y urbano de vital importancia.

El **OCOIT** afrontando su compromiso, coadyuva en la tarea de supervisar la prestación de un transporte digno, eficiente y seguro, enfocando su esfuerzo a construir los cauces necesarios para unir esfuerzos y capacidades para lograr el objetivo perseguido: “Creando una fuerza sinérgica y proactiva, el **OCOIT** estimula la relación usuario-autoridad-empresa, generando con esto un ambiente de confiabilidad, eficiencia y seguridad, motivando con ello una cultura de prevención y cooperación” (*Visión OCOIT, 2012 párrafo 3*).

Bajo estos lineamientos que enmarcan el actuar de una institución creada para atender el tema del transporte público es donde se realizó el taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”.

Es importante destacar que al momento de realizar la intervención existían alrededor de cinco mil unidades de transporte público en funcionamiento, más dos líneas de Tren Ligero y una de Macrobus, que en total se estima que desplazan a más de millón y medio de personas diariamente, lo que puede dar una idea de la magnitud del impacto y la responsabilidad que tiene el OCOIT y las personas que en él se desempeñan. En el siguiente apartado presentaremos las características significativas de las personas que participaron en él.

1.1.4 Características de las personas

A continuación, se presenta una tabla con los datos significativos para el avance del trabajo de campo; el nombre de los participantes ha sido cambiado por motivos de confidencialidad:

Nombre	Edad	Estado civil	Escolaridad	Puesto	Jornada laboral	Lugar de trabajo	Otros datos
Blanca	30 años	Soltera	Lic. en educación pre escolar	Asistente de directores.	Lunes a viernes de 8 a 15 horas. (turno matutino)	Recepción	Le gusta ir al gimnasio
Eva	23 años	Soltera	Estudiante de licenciatura en ciencias de la comunicación	Asistente de directores.	Lunes a viernes de 14:00 a 20:00 horas. (turno vespertino)	Recepción	
Laura	50 años,	Casada,	Carrera secretarial	Atención al usuario	Lunes a viernes de 7:00 a 15:00 horas	Área operativa	Hacer ejercicio.
José	35 años	Casado	Lic. en ciencias de la comunicación,	Coordinador de comunicación	Lunes a viernes de 7:00 a 15:00 horas	Área administrativa	Le gusta la bici de montaña.
Félix	26 años	Casado	Carrera técnica en computación	Verificador del transporte	Lunes a viernes de 7:00 a 16:00 horas	Área operativa	Le gusta el fútbol y tomar cerveza aunque ahora procura cuidarse.
Leo	32 años	Soltero,	Lic. o en mercadotécnica	Verificador del transporte público	Lunes a viernes de 7:00 a 16:00 horas	Área operativa	
Pablo	28 años	Soltero	Abogado	Técnico en administración	Lunes a viernes de 7:00 a 16:00 horas	Área administrativa	
Jorge	45 años	Casado	Lic. en Economía	Jefe de finanzas y administración	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas	Área administrativa	
Mauricio	35 años	Divorciado	Arquitecto		Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas	Área operativa	Practica el squash
Marisa	24 años, soltera	Soltera	Diseñadora de interiores,		Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas	Área operativa	Hace deporte diariamente y cuida su alimentación
Sergio	35 años	Soltero	Arquitecto		Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas	Área operativa	
Atanasio	37 años	Casado	Arquitecto		Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas	Área operativa	Practica el squash
Valente	33 años,	Casado	Licenciado en administración.	Encargado de dictámenes de solicitudes del transporte,	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas	Área operativa	Actualmente estudia una maestría en administración.
Oscar	28 años	Casado	Abogado		Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas	Área jurídica	
Crisna	28 años	Soltera	Lic. en administración de empresas,	Asistente de dirección	Lunes a viernes de 8:00 a 15:00 horas	Área jurídica	
Jerónimo	30 años,	Soltero	Abogado		Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas	Área jurídica	Le dicen "el nuevo" porque se integró a la dependencia recientemente y casi nadie se sabe su nombre.
Héctor	46 años	Casado	Secundaria	Auxiliar administrativo,	Lunes a viernes de 14:00 a 21:00 horas	Área administrativa	
Justino	37 años	Casado	Lic. en Derecho	Director de Administración y Finanzas		Área administrativa	Practica deporte 2 ó 3 veces por semana, va a correr a los Colomos
Romualdo	37 años,	Casado	Li. en arquitectura	Director de Operación		Área operativa	Suele hacer mucho trabajo de campo y asiste poco a la oficina. Practica squash.
Griselda	48 años	Separada	Carrera secretarial	Auxiliar de intendencia	Lunes a viernes de 7:00 a 15:00 horas		Tiene cuatro hijos.
Lino	26 años	Soltero	Bachillerato	Encargado de verificación	Lunes a viernes de 16:00 a 21:00 horas	Área operativa	
Venustiano	55 años	Casado	Lic. en contabilidad	Mensajero	Lunes a viernes de 8:00 a 15:00 horas		

Cuadro 1. Relación de trabajadores OCOIT interesados en participar del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”. Fuente: Elaboración propia

Los datos presentados de manera general permiten identificar que los interesados en participar fueron servidores públicos de distintos rangos laborales; seis mujeres y 17 hombres de nivel socio económico medio y medio alto, cuyas edades oscilan entre los 24 y 55 años de edad y con un grado de escolaridad de secundaria a profesional, con más de un año en el servicio público.

1.1.5 Proceso de detección de necesidades de desarrollo

El proceso de detección de necesidades para desarrollar el proyecto de intervención pasó por varias etapas. La primera de ellas fue realizar una observación en un lugar de trabajo a servidores públicos que se desempeñan en el OCOIT y la segunda, la aplicación de cuestionarios para obtener más información.

Las percepciones producto de esta observación, que fueron obtenidas mediante los recorridos de reconocimiento realizados por el facilitador en las oficinas, mientras los participantes realizaban sus labores y antes de comenzar el taller “Conociéndome a través mi comunicación interpersonal”, se plantean de manera afirmativa, al decir que los funcionarios públicos:

1. Establecen relaciones con las personas de su lugar de trabajo que consideran importantes. Sobre todo, las relaciones con las figuras de autoridad, tales como: el jefe y con sus compañeros de mayor afinidad.
2. Casi todos suelen trabajar con su computadora y son buenos para aislarse de los demás ante la pantalla, pero cuando interactúan con sus compañeros se muestran inseguros.
3. Existe una especie de subgrupos pequeños, por lo regular la integran una terna o un cuarteto que por afinidad es con quienes más conviven y existe allí mayor integración e identidad que con el resto de los compañeros, lo que le da sentido a las relaciones dentro del gran grupo que es OCOIT.

4. Existe necesidad de mejorar la comunicación entre los compañeros, percibida al momento de las interacciones, pues se muestran nerviosos o titubeantes cuando se dirigen a compañeros que no pertenecen a su subgrupo más cercano.
5. Las emociones como el enojo o miedo, alegría o tristeza producidas en ese lugar, reflejan una manera de ver el servicio público como algo ya establecido que no cambia, salvo que cambien los jefes, lo que sucede regularmente en ciclos de seis años con cada nueva administración o en casos especiales, cuando la rotación de directivos se realiza sin que coincida con una alternancia del período gubernamental.
6. Existe una variedad de temas que se podrían abordar como posibles necesidades que requieren atención en materia de desarrollo humano, tales como: Relaciones personales en el trabajo, comunicación personal, empatía, respeto, calidez, autenticidad, alegría, humor, tensión y estrés.

Concluida la observación inicial y el prediagnóstico, el siguiente paso fue redactar un cuestionario que permitiera conocer las necesidades expresadas por los mismos servidores públicos.

El cuestionario fue elaborado con nueve preguntas de opción múltiple y aplicado a 40 personas, cuyo formato se anexa a este documento, tanto del OCOIT y del Centro Estatal de investigaciones para el Transporte Público (CEIT). Cabe mencionar que los cuestionarios representan la totalidad de la plantilla del personal, a excepción de los que se encontraban asignados a labores fuera de la ciudad o incapacitados.

Lo anterior fue de gran ayuda para clarificar el objetivo de la intervención, pues en los cuestionarios los servidores públicos manifestaron puntos de vista que coincidían con el pronóstico que se mostrará en las siguientes líneas, pero también se develaron aspectos que condicionaban la aceptación, mismos que fueron mencionados como importantes por los encuestados y no fueron detectados en la observación inicial. Para plasmar los resultados que arrojó dicho cuestionario se decidió agregar las respuestas a

cada una de las preguntas, acomodadas de acuerdo con sus respectivos porcentajes o de manera proporcional, lo que se aprecia mejor con las siguientes viñetas:

- Seis de cada diez personas que contestaron la encuesta manifestaron que se sienten aceptados por casi todos sus compañeros de trabajo.
- El respeto, amabilidad, honestidad, sinceridad y responsabilidad son características personales importantes para aceptar a alguien en el lugar de trabajo.
- Cinco de cada diez servidores públicos consideran que su comunicación con los compañeros es buena, en tanto que les permite hacer su trabajo sin problemas.
- El puesto, el *status* social, el ingreso económico, la apariencia física, además de la edad, son los aspectos que condicionan la aceptación en una relación laboral.
- Más de la mitad calificó como buenas las relaciones con sus compañeros, por considerar que éstas no son conflictivas.
- Seis de cada diez encuestados manifestaron que nunca ha sido difícil aceptar a personas con puntos de vista distintos al suyo, en tanto que cuatro de cada diez, dijeron que sólo algunas veces es difícil hacerlo.
- Para mejorar las relaciones de trabajo, los servidores públicos mencionaron que en lo personal lo que les hace falta es más y mejor comunicación, una mayor convivencia, mayor tolerancia, paciencia, respeto, aceptación y empatía.
- Por otro lado, cuando se les pide que describan lo que hace falta en el lugar donde trabajan para que mejoren las relaciones en el trabajo contestaron: Mejorar la comunicación, respetarnos más, mejor aceptación, escucharnos más y una mayor convivencia.
- Llama la atención que, pese a que la mayoría de los servidores públicos manifestó tener buena comunicación, buenas relaciones con los demás y se consideran

aceptados por casi todos sus compañeros de trabajo, siete de cada diez servidores públicos que llenaron el cuestionario estarían dispuestos a tomar un curso de aceptación y comunicación asertiva.

Dicho lo anterior salta a la vista que el condicionamiento del puesto, el *status* social y el ingreso económico sean los elementos más recurrentes como limitantes de la aceptación y de las barreras de comunicación, lo que refuerza el supuesto sugerido en la observación inicial, de que las relaciones con los jefes y las relaciones con las figuras de autoridad juegan un papel fundamental que influye en la forma de comunicarse y aceptarse en el ambiente laboral de los servidores públicos del OCOIT.

Otro dato relevante es que a pesar de que los encuestados manifestaron gozar de muy buenas relaciones y buena comunicación en su ambiente laboral, resulta que al preguntarles qué es lo que hace falta para mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo el primer lugar lo ocupa la comunicación.

Luego aparecen elementos mencionados por los servidores públicos, tales como: la convivencia, la tolerancia, el respeto, la aceptación y la empatía. Aunque surge la interrogante de conocer lo que para ellos significan estos términos.

Tanto la observación inicial como en el cuestionario permiten detectar necesidades en materia de desarrollo humano, tales como la escucha, la empatía, el respeto, la honestidad y la aceptación incondicional, aunque se considera que, para hacerlo, primero es conveniente revisar los contenidos para adecuarlos al contexto grupal de los encuestados.

El resultado de las observaciones y sobre todo del cuestionario, es una forma de retroalimentación de la filosofía de vida de los servidores públicos, sobre todo cuando se aprecian respuestas que verdaderamente revelan su forma de ver el mundo laboral y de entender sus relaciones personales. Al mismo tiempo se abren a una experiencia más humana de comunidad mediante la disposición de acercarse al autoconocimiento, la aceptación, la comunicación asertiva como instrumento de transformación social y es

quizás esto último lo más importante pues es una habilidad fundamental para los servidores públicos.

1.2 Propósitos de la intervención

1.2.1 Propósito general

- Desarrollar un taller de autoconocimiento y comunicación interpersonal fundamentado desde el ECP, para los servidores públicos del OCOIT.

1.2.2 Propósitos específicos

- Que los servidores públicos participantes adquieran habilidades para mejorar su comunicación y sus relaciones con los compañeros de trabajo de modo que sean más auténticas y efectivas.
- Que los participantes tengan acceso a un espacio, dentro de una dinámica de trabajo caracterizada por la lucha de intereses políticos, para que conecten con sus emociones, fortalezcan sus habilidades de comunicación y generen un ambiente de confianza.
- Que los participantes practiquen un estilo de comunicación entre servidores públicos centrado en la apreciación de los otros por su valía personal y no por su función de trabajo.

1.3 Plan de acción

Para la realización del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” se ha planteado un programa dividido en siete sesiones de tres horas cada una, de las 12:00 del día a las 3:00 de la tarde en las instalaciones de OCOIT. La temática sugerida se divide en los siguientes siete bloques, uno por cada sesión de trabajo.

1. Quién soy, comunicación conmigo mismo. (Introducción e inicio del taller)
2. El proceso de la comunicación interpersonal (Conocimiento de sí mismo)
3. Comunicación verbal y no verbal (Modalidad grupo de crecimiento MGDC)

4. Comunicación de las emociones (MGDC)
5. La escucha en la comunicación (MGDC)
6. Inteligencia emocional y empatía en la comunicación (MGDC)
7. Comunicación Asertiva (Cierre del taller)

1.3.1 Estrategia metodológica de la Intervención

En este apartado se presenta la ruta general planteada para una intervención en desarrollo humano, a través de un taller de autoconocimiento y comunicación interpersonal, con servidores públicos vinculados al transporte público del estado de Jalisco. Para que dicho taller pudiera ser ejecutado tuvo que planearse y orquestarse involucrando diferentes ámbitos de intervención y gestión. Se abordan aspectos como el espacio físico y las condiciones del lugar, los recursos humanos, materiales y financieros, así como el programa de intervención, la recolección, organización y análisis de la información derivada de la intervención.

A continuación, se presenta el proceso de gestión, pues para desarrollar el presente trabajo fue necesario ubicar un espacio de intervención perteneciente al sector gubernamental, cuyas características y entorno permitieran el desarrollo de un taller, compuesto por siete sesiones de tres horas cada una. Para ello se diseñó un plan de trabajo basado en la teoría del ECP y la comunicación interpersonal. Ambos enfoques sugieren una aproximación cuidadosa a los sujetos o participantes del grupo. Por lo anterior se consideró un mínimo indispensable de cinco participantes más el facilitador y un máximo de doce personas por cuestiones de espacio, de tiempo y de la capacidad de prestar atención a sus situaciones particulares.

Para la reunión de las personas para el taller la estrategia consistió, primero, en lograr el apoyo por parte de los directivos de dos instituciones del transporte público del Gobierno de Jalisco. Por una parte, el Centro Estatal de Investigación de Vialidad (CEIT) y Transporte y, por otra, el OCOIT.

En ambas instituciones se presentó un plan y un programa de trabajo adherido a un documento en donde se detalla la utilidad y la pertinencia del taller. Adicionalmente se convocó a una reunión informativa y se reunieron los datos personales de los servidores

públicos que manifestaron su interés. Adicionalmente se hizo un prediagnóstico por medio de un cuestionario que combina preguntas abiertas y de opción múltiple, mismos que se anexan a este trabajo para referencias posteriores.

Para el desarrollo de las sesiones, con el afán de respetar un ambiente de confianza, escucha y empatía, se solicitó el apoyo de los líderes para que garantizaran un espacio disponible y los materiales necesarios para el proceso. Como parte de la metodología del proyecto se contempló llevar una bitácora y sistematizar la información de manera que la misma fuera accesible tanto en texto como en audio. La finalidad de contar con la información en ambos formatos es que otorga la garantía de regresar a cualquiera de las sesiones para apreciar el proceso y la transformación del grupo.

Con el objetivo de darle seguimiento al taller mientras duró, la metodología para la impartición de las sesiones fue diseñada de modo que cada participante llevara a casa y a sus espacios de trabajo, tanto las reflexiones como las habilidades adquiridas en el taller. En cuanto al sustento teórico, como se presentó en el capítulo de marco referencial, se ha considerado primordialmente la teoría de Rogers por medio del ECP y la comunicación empática.

1.3.2 Lugar y sus condiciones

El OCOIT, facilitó un espacio físico para impartir el taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” para servidores públicos. Se trata de la sala de juntas, ubicada en el segundo piso de la calle Ramón Corona número 180, en Zona Centro de la ciudad de Zapopan.

La sala de juntas tiene capacidad para 20 personas y cuenta con aire acondicionado, sillas y mesas que se pueden acomodar dependiendo las necesidades de la sesión. Cuenta además con cafetera en caso de ser necesario, así como con pantalla y proyector. La sala quedó reservada para los días y horarios asignados al taller.

1.3.3 Recursos humanos, materiales y financieros

Con la finalidad de contar con apoyo para la logística del taller se contactó con una de las personas que trabajan en el área administrativa de la dependencia, misma que fungiría como asistente del facilitador antes, durante y después de las sesiones del taller. Su perfil es de estudiante de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación y desempeña el puesto de asistente de comunicación en OCOIT.

En lo que se refiere a recursos materiales la institución proporcionó facilidades para gastos derivados de papelería, café, lugar, energía eléctrica entre otros como un resultado del apoyo manifestado por el Director General: Lic. Alfonso Hernández Casillas, cuando se expuso el objetivo de la intervención y su relevancia para ser presentado en este trabajo de grado.

1.3.4 Programa de la intervención

Cuadro 2. Programa de Intervención

Sesión	Área temática	Propósito de la intervención	Actividades
04/feb	Quién soy, comunicación conmigo mismo.	Presentación personal de cada uno y del taller. Propiciar la autoexploración de los participantes. Experimentarán la valía personal independientemente del puesto que ocupan en el OCOIT	Exposición, Dinámica, Compartir y Cierre
11/feb	El proceso de la comunicación interpersonal	Propiciar la autoexploración y asistente y que conozca elementos del proceso de comunicación interpersonal	Exposición, Dinámica, Compartir y Cierre
18/feb	Comunicación verbal y no verbal	Identificar la comunicación verbal y no verbal en diversas manifestaciones	Exposición, Dinámica, Compartir y Cierre

25/feb	Comunicación de las emociones	Identificar algunas de las emociones como la alegría, la tristeza, el enojo, el miedo	Exposición, Dinámica, Compartir y Cierre
04/mar	La escucha en la comunicación	Propiciar un espacio de confianza que permita conocer la importancia de la escucha y experimentarla	Exposición, Dinámica, Compartir y Cierre
11/mar	Inteligencia emocional y empatía en la comunicación	Propiciar un espacio en el que los participantes puedan experimentar las diferencias con sus compañeros de trabajo, así como la empatía y la inteligencia emocional.	Exposición, Dinámica, Compartir y Cierre
18/mar	Comunicación Asertiva	Propiciar que los asistentes conozcan la comunicación asertiva y aprendan a utilizar algunos de los elementos que la componen.	Exposición

Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar estos contenidos, primero se identificó la perspectiva teórica desde la que se realizaría la intervención, es decir, se parte del ECP, vinculado a la comunicación interpersonal.

En segundo término, se diseñó una encuesta de detección de necesidades de capacitación (DNC), para conocer más acerca de los intereses de los posibles participantes del taller. En tercer lugar, con base en los resultados del DNC se revisó la planeación inicial de contenidos para ajustarla y desarrollar las actividades de cada sesión.

1.3.5 Recolección de información

La metodología para la recolección de información que serviría como insumo para la recopilación de datos, se realizó por medio de cinco herramientas distintas y combinadas para obtener el mayor número de datos e información posible, enseguida se enuncian:

- **Elaboración de bitácoras:** Al finalizar cada sesión se realizó una bitácora con el afán de plasmar el desarrollo y las impresiones resultantes de dicha sesión. Se

utilizó una grabadora digital y se transcribieron las partes medulares de la sesión, incluidos los cierren de cada semana. En la bitácora se incluyeron aspectos objetivos tales como el orden en que acomodaron físicamente durante la sesión, o las expresiones, y en otro apartado se anexó la interpretación de dicha información para diferenciar los datos de la interpretación.

- **Audio grabación de las sesiones:** Las grabaciones se llevaron a cabo en las siete sesiones que comprende el taller. La idea fue que la interacción quedara plasmada de manera auditiva y con eso recuperar a la hora del análisis la mayor cantidad de información posible. Esto permitió contar con más elementos objetivos para la interpretación de la experiencia personal y de grupo.
- **Observación del participante:** Durante las sesiones se realizó la observación a cada participante en lo individual, así como una observación grupal. La idea fue complementar dicha observación con la bitácora que se realizó en cada sesión. Con esta herramienta se pretendió, por un lado, captar las impresiones, las reacciones, así como el proceso personal de cada participante; y, por otro lado, detectar el proceso que como grupo se presentó en las sesiones.
- **Cuestionarios:** Se buscó que los cuestionarios se hicieran al inicio y al final del proceso. Con esto se buscó registrar, de entrada, las expectativas de los participantes y al final su contribución a manera de cierre. La herramienta ha sido utilizada en el marco de este proyecto de intervención desde la detección de necesidades y ha sido de gran utilidad para la elaboración del programa de contenidos.

Capítulo II: Marco referencial

Este capítulo busca exponer un marco referencial que atienda a la teoría para el estudio del Desarrollo Humano desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) y los ambientes laborales contemporáneos. A lo largo del capítulo se abordará también la tendencia organizacional de las instituciones de gobierno, el recurso humano en las organizaciones del servicio público y las relaciones interpersonales en ambientes de trabajo desde ECP. Al mismo tiempo se presentará la perspectiva teórica de Carl Rogers y otros autores que resultan importantes para entender teóricamente el espacio en el que se tocan la administración pública y el desarrollo humano, por último, se presenta una propuesta de cambio personal desde la perspectiva humanista del ECP como alternativa de cambio organizacional.

Ya en la práctica, este marco referencial sirve para trazar una línea entre la comunicación y la información, la transparencia, la discrecionalidad, la dominación, el compromiso y finalmente la valoración de la persona por lo que es, en lugar de la valoración de la persona por el rol que desempeña.

2.1 Estado actual del conocimiento

Para el desarrollo de este trabajo, se consultaron además de los materiales bibliográficos relacionados con el tema de la intervención, la totalidad de las tesis de Desarrollo Humano registradas en Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Se buscó también recopilar información de algunos trabajos de grado relacionados con el tema de la comunicación y particularmente de la comunicación en los ambientes de trabajo, con la finalidad de fortalecer los puntos de vista que se presentan como parte del ejercicio de intervención con servidores públicos.

Cabe mencionar que, en el periodo comprendido del año 1986 al mes de octubre 2013, se registraron un total de 121 Trabajos de Grado en Desarrollo Humano, de los que sólo uno se realizó con servidores públicos, sin embargo, temas como la comunicación, las relaciones interpersonales y los ambientes laborales sí son abordados al menos de

manera independiente, sin encontrarse alguno que vincule las diferentes temáticas. A continuación, se presentan tres de esos trabajos.

De las intervenciones que incluyen el tema de la comunicación y las relaciones interpersonales se encuentra la tesis realizada por José Arturo de la Torre Guerrero, titulada “La comunicación auténtica que lleva a relaciones interpersonales de calidad en un grupo de seminaristas”. El objetivo de la intervención es “que los alumnos desarrollen habilidades y actitudes de comunicación y de relaciones interpersonales que faciliten un trato auténtico entre ellos y con las personas con las que vivirán (comunidades de misiones de Guadalupe) y trabajarán (comunidades eclesiales) en el futuro” (De la Torre, 1997:20).

La intervención se dividió en tres talleres y su pregunta de investigación es ¿Cuáles son las actitudes y habilidades que intervienen (promoviendo y obstaculizando) en una comunicación auténtica que lleva a relaciones interpersonales de calidad en un grupo de seminaristas? Esta pregunta orientó el acomodo de las conclusiones de la intervención que hicieron énfasis en el tema de las introyecciones, creencias, etiquetas y juicios, así como en la importancia de la comunicación no verbal, el manejo de los silencios y la comunicación asertiva, todos como elementos que influyen en una comunicación auténtica.

Otra intervención revisada fue la de Mercedes Gabriela del Consuelo Vásquez Rodríguez, titulada “La comunicación interpersonal dentro de un ámbito laboral. Un programa de intervención desde la perspectiva del Desarrollo Humano”, realizada con personas que trabajan en una escuela para invidentes.

La atención de este trabajo se dirigió “hacia las barreras que obstaculizan la comunicación dentro de las relaciones interpersonales: lenguaje, conocimiento, conducta, predisposición...un sinnúmero de factores que rodean el contacto y el entorno en el proceso de intercambio de mensajes de las personas” (Vásquez, 2002:1).

En el texto se abordaron cuatro dimensiones de la comunicación para distinguir la problemática del centro de trabajo: la intrapersonal, interpersonal, aspectos laborales, y

las relaciones de la familia del estudiante con la escuela. Como resultado de la intervención se presentan sugerencias como alternativas de un posible cambio dentro de la institución.

Por último, se revisó un trabajo relacionado con servidores públicos, se trata de la tesis de Esther Macías Llamas, titulada “Grupo de escucha desde el ECP con presidentas y directoras de Sistemas para el Desarrollo Integral de la Familia, en los municipios de la Región 07, Sierra de Amula”. La intención de este trabajo se centraba en que “las participantes pudieran encontrar un espacio de provecho para su propio crecimiento personal que luego repercutiera en la mejoría de sus propias intervenciones en sus grupos de trabajo, familia y comunidad” (Llamas, 2011:1).

Entre los resultados de la intervención se encuentran las habilidades de comunicación desarrolladas por las participantes, cambios o experiencias a partir de las habilidades desarrolladas y el crecimiento desde el ECP.

Estas tres intervenciones abordan temas relacionados con el presente trabajo de grado y se puede decir que existe suficiente material impreso, estudios y tesis sobre comunicación en entornos laborales y, por otra parte, sobre administración pública, el poder en las organizaciones e incluso sobre desarrollo humano, pero resulta un esfuerzo considerable encontrar algo que combine dos o más de los temas antes mencionados.

Por lo anterior, se puede inferir anticipadamente que las concepciones tradicionales de lo que es la administración pública local, la comunicación y el desarrollo humano no están vinculadas de manera que puedan coexistir y apoyar al individuo en su proceso de convertirse en una persona más plena e integrada.

En los siguientes apartados se abordará de manera individual cada una de las temáticas que se consideran fundamentales para el desarrollo de este trabajo y por ende de la intervención en el grupo de servidores públicos y hacia el final del capítulo se vinculan las ramas del conocimiento repasadas de modo que se forme un marco de referencia particular para este trabajo.

2.2 El Desarrollo humano desde el ECP

Este apartado enfatiza el abordaje desde el que se realizó este trabajo, pues existen al menos dos enfoques desde los que se estudia el Desarrollo Humano. A continuación, se describirá brevemente cada uno de ellos.

En primer lugar, se distingue el enfoque desde el que no se hizo este trabajo, pero que es importante mencionar, debido a que las denominadas nuevas tendencias en la administración pública, han ejercido influencia en las diversas estructuras de gobierno, entre ellas las de la ZMG y Jalisco, con lo que han surgido instancias gubernamentales o se les ha cambiado de nombre a las que ya estaban, con importantes asignaciones de personal y recursos materiales, con la denominación Secretarías o Direcciones de Desarrollo Social y Humano.

Lo anterior ha propiciado que algunos funcionarios o incluso académicos, al escuchar o leer sobre desarrollo humano, lo asocien de entrada con la visión de Políticas Públicas vinculada al Plan de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), así como a las mediciones realizadas en México por el Consejo Nacional para la Evaluación de la Pobreza (CONEVAL). Ambos se encuentran relacionados por manejar en la actualidad indicadores cuantitativos para medir la calidad de vida de las personas, lo que es utilizado por gobiernos federales y locales en sus políticas sociales. Algunos de esos indicadores contemplan el nivel de ingresos de las personas, grado de estudios, alimentación, salud, servicios públicos, cohesión social, entre otros.

Desde este enfoque el desarrollo humano:

(...) consiste en la libertad que gozan los individuos para elegir entre distintas opciones y formas de vida. Los factores fundamentales que permiten a las personas ser libres en ese sentido, son la posibilidad de alcanzar una vida larga y saludable, poder adquirir conocimientos individual y socialmente valiosos, y tener la oportunidad de obtener los recursos necesarios para disfrutar un nivel de vida decoroso. (Sitio oficial del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: www.pnud.org.mx.)

La definición anterior, permite aclarar que el presente trabajo no es abordado con dicho enfoque, pues son áreas del conocimiento más vinculadas a la economía y con una metodología cuantitativa. Por otro lado, se encuentra el enfoque utilizado para el desarrollo de este trabajo que considerara el desarrollo humano como:

El proceso de convertirse en persona a través de una liberación de la tendencia direccional actualizante del organismo, expresada por un flujo experimental exento de bloqueos, y facilitada por una relación interpersonal auténtica, comprensiva y aceptante (Portillo 2004: 23).

Aclarado este punto y derivado de esta visión de desarrollo humano a continuación se presenta un apartado de lo que se conoce como el ECP. A lo largo del texto se presentan algunos de sus postulados básicos, y un poco de su dimensión política y social. En los siguientes apartados se amplifica el concepto de “tendencia actualizante” y otras ideas relevantes para el marco teórico de este trabajo.

Es probable que el valor más grande del ECP sea que por medio de él se capta un principio elemental de la naturaleza humana: la necesidad que se tiene de un ambiente y un clima adecuado y que cuando se ofrecen por medio de la autenticidad, la aceptación incondicional y la comprensión empática, activan en la persona su tendencia actualizante. Esto significa que la persona puede desplegar su capacidad al máximo, su desarrollo y su creatividad. Debido a que esta concepción de la persona naturalmente impulsa a la liberación personal, existió resistencia no solo social sino política hacia el enfoque.

Rogers (1980) afirma que “no se trata sólo 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”.

El ECP nace asumiendo una visión de la ciencia y del conocimiento que ya se había desarrollado previamente por la lingüística, la filosofía y la ciencia. En ese sentido es pertinente decir que, a lo largo de todo el siglo pasado, con los avances y los

descubrimientos de la ciencia, la concepción de lo que es el conocimiento ha sufrido grandes cambios. A medida que estas transformaciones sucedían, los psicólogos, los filósofos y los propios científicos empezaron a manifestar su falta de satisfacción porque un modelo de racionalidad tan unidireccional no era lo suficientemente amplio y abundante como para explicar la realidad.

El postulado básico de Rogers (1957) se caracteriza por la consideración de tres aspectos fundamentales, el primero, la aceptación incondicional de la persona asesorada, el segundo, la comprensión empática y tercero, la autenticidad. De acuerdo con el autor estos tres elementos activan la “tendencia actualizante” de la persona, es decir, le motivan a cambiar su auto-concepto, su actitud y su conducta y le lleva, en la mejor de las condiciones a un desarrollo de sus potencialidades. De acuerdo con esta idea, de lo que se trata es de ayudar al individuo para que tenga un crecimiento y un desarrollo normal y es entonces cuando la tendencia actualizante emerge de manera natural.

Rogers entendió y manifestó por medio de sus libros: El proceso de convertirse en persona (1961), Grupos de encuentro (1970), El poder de la persona (1977), Persona a persona (1980) El camino del ser (1980) y La persona como centro (1981) que el concepto de persona atiende a su singularidad, es decir a su autonomía, su dignidad y su responsabilidad como parte de un carácter relacional interpersonal con otros seres de quienes depende para crecer y desarrollarse.

Estos factores constituyen la esencia de una persona y esta última las vive por medio de su experiencia. Por otra parte, se pueden considerar las experiencias del asesor y del asesorado porque ambas aparecen en la relación que mantienen, es decir en su encuentro interpersonal y de reflexión. Es importante señalar lo anterior porque en esa configuración de facilitador– facilitado o cliente, aparecen todas las estructuras de ambas personas que van cambiando con el proceso. Por eso Rogers (1980) no cree que la orientación del apoyo o la ayuda vaya orientada a la resolución de un problema o una meta concreta, sino hacia el centro de la persona, porque el proceso es un espejo de su paso y el ritmo con el que integra el cambio.

Para reafirmar lo anterior, Rogers (1980), aclara que “a medida que la relación de ayuda se ha extendido a una gran variedad de campos, lejanos al punto de partida [la psicoterapia] –grupos de encuentro, matrimonio, relaciones familiares, administración, grupos minoritarios, matrimonio, relaciones familiares, administración, grupos minoritarios, interraciales e interculturales y hasta relaciones internacionales– parece mejor usar una expresión lo más amplia posible, como el “ECP”.

2.2.1 Una propuesta humanista en los ambientes laborales contemporáneos

Rogers (1980) sostiene que la base del Desarrollo Humano está en las relaciones y su calidad, primero con nosotros mismos y después con los demás. Esto, de acuerdo con el autor nos ayuda como seres humanos a ser lo mejor que podemos ser desde las personas que realmente somos; a esto se le denomina el reconocimiento del “Poder de la persona”, título con el que en 1973 se imprimió su libro. En 1991 Rogers hace una referencia concreta a lo que puede significar un enfoque de grupo bajo el supuesto anterior:

Permitir que las personas evolucionen según sus propios intereses, desatar el sentimiento de indagación, abrir todo a la pregunta y la exploración, reconocer que todo está en proceso de cambio, aunque nunca lo logre de manera total, constituye una experiencia grupal inolvidable. (Rogers, 1991: 144).

La experiencia de grupo resulta completamente indispensable no solo en las relaciones interpersonales de la vida privada de uno. En el entorno laboral un proceso de grupo es el inicio de la construcción de las soluciones; “sólo las personas actuando como personas en sus relaciones... pueden comenzar a solucionar el problema más urgente...” (Rogers, 1991: 159).

Para el caso de este trabajo, la intervención no solo consiste en motivar un proceso grupal sino en poner en práctica el ECP de manera que los participantes detecten y experimenten la comunicación como el proceso que permite lograr la empatía. En ese sentido, se ha rescatado lo siguiente por su gran utilidad y el fundamento que aporta al proceso de este trabajo.

La tarea de psicoterapia consiste precisamente en trabajar los fracasos de la comunicación. Las personas con alteraciones emocionales experimentan dificultades, en primer lugar, porque se ha interrumpido la comunicación en su interior, y segundo, porque a consecuencia de ello se ha alterado su comunicación con los demás. (Rogers, 1964:287).

En un trabajo publicado por la Universidad de Medellín en 2005, Gutiérrez- Moreno habla de la sociología organizacional como un proceso de cambio profundo, relacionado íntimamente con la teoría de Rogers y sus contemporáneos. En dicho trabajo la autora dice que la mayoría de los líderes y gerentes que hoy ocupan los puestos de poder, tienen una gran deficiencia en el uso de una comunicación más asertiva, capaz de integrar a la persona como el punto más importante de todo el trabajo. Esto, desde su perspectiva, se debe a que esa generación fue educada en un modelo distinto. Para ello cita a Manrique (1996) mismo que afirma que es prudente aprender los nuevos modelos adecuados para la realidad actual. “Si creemos que el mundo es fijo, nos opondremos a todo cambio, si por el contrario lo vemos como algo fluido, tendremos una actitud cooperadora hacia la transformación”.

En las organizaciones y particularmente en las instituciones del sector público es urgente combinar la teoría de la psicoterapia desde el desarrollo humano, con la sociología organizacional de modo que sea posible iniciar ese cambio profundo, ininterrumpido y empático del que hablan los autores citados.

De acuerdo con Tichy-Devanna (1990) citado en el trabajo de Gutiérrez Moreno (2005), la naturaleza del cambio es revolucionaria, por eso se requiere algo especial para enfrentarlo. Trabajar los fracasos de la comunicación y de los modelos estáticos de las organizaciones en gran medida es una tarea que depende del liderazgo como un motor del cambio. Y para eso hay que enfrentarse de manera proactiva a los fenómenos de transformación que se viven y se experimentan hoy tanto en las organizaciones como en las sociedades modernas.

Una disciplina científica aplicada y multidisciplinaria que trata de un campo del conocimiento humano vital para entender cómo funcionan las organizaciones se denomina Comportamiento Organizacional, entendido como

...el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos. (Chiavenato, I. 2004:7).

De acuerdo con este autor, el comportamiento organizacional incluye contribuciones de varias ciencias del comportamiento, como las ciencias políticas, la antropología, la psicología social, la psicología organizacional, la sociología y la sociología organizacional, entre otras, a la vez que está estrechamente ligado con varios campos de estudio como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y la dirección de personas o administración de recursos humanos.

Para el caso del presente trabajo reviste interés especial por las similitudes de valores, el campo el enfoque del desarrollo organizacional, término que:

...se emplea para englobar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas... Su punto central está en cambiar a las personas y la naturaleza y calidad de sus relaciones de trabajo, hace énfasis en el cambio cultural como base para el cambio organizacional, es decir, cambiar la mentalidad de las personas para que éstas puedan cambiar y revitalizar a la organización. (Chiavenato, I. 2004:582).

De lo anterior resulta que tanto el Enfoque del Desarrollo Organizacional como el ECP persiguen el bienestar de las personas en las organizaciones y defienden valores humanistas y democráticos, además de que establecen una relación directa entre el cambio de la persona y la calidad de sus relaciones interpersonales.

2.2.2 La dimensión social y política del Enfoque Centrado en la Persona

Debido a que el ECP siempre fue una teoría psicosocial, tiene un gran contenido de crítica social y de crítica a los procesos de socialización dentro de los grupos humanos, de ahí que se publicó “El poder de la persona” en 1977, en donde el autor se expande atendiendo a la problemática de cada grupo, por ejemplo la familia, la administración, los matrimonios, los grupos oprimidos, las agrupaciones políticas, los grupos de profesionales de ayuda y otros grupos que se identifican como tales. El ECP desde el punto de vista político considera que las personas formamos comunidad, refiriéndose a que compartimos aspectos en común y diferencias que obligan a hacer fuerte lo que se conserva unido, como un mecanismo de progreso.

En los entornos políticos y de poder, es común que se caiga en modelos autocráticos, autoritarios y represivos, porque el centro de poder no reside en los procesos emancipadores de las personas, sino que, se basa en el miedo. Desde esta perspectiva cualquier persona o actor que haga algo fuera del sistema es considerado como una amenaza. Otros autores como Richard Farson, reconocen que, si se analiza a Rogers por el conjunto de su obra, el autor resulta ser una figura política que ha motivado una revolución silenciosa.

Esta revolución, que lo es no solo para la psicología, da origen a “un nuevo tipo de persona con poder propio”. Se habla de su carácter revolucionario porque además de poner sobre la mesa un nuevo paradigma para acercarse al desarrollo de la propia persona, ha revolucionado la manera de relacionarnos con los otros. Por esto y por la naturaleza esencial del ECP basado en la dignidad, también se puede hablar de ética.

De manera concreta el ECP exige que el facilitador sea una persona comprometida con sus valores humanos y espirituales, así como la atención hacia los grupos más necesitados de ayuda.

Finalmente, si nos remitimos a las organizaciones del sector público, se podría encontrar que ese “sentido social” o “bien común” es uno de los pilares, de acuerdo con la Constitución Política del Estados en los países democráticos, entre ellos México, y según se establece allí, le dan sentido al trabajo de todos los días; aunque en la práctica

eso sea distinto. Por medio del ECP es posible articular el postulado más allá de la teoría, de ahí su valor y su carácter político y social.

2.3 Las instituciones de gobierno y su tendencia organizacional

En primera instancia es importante señalar que, para adentrarnos al estudio de la comunicación organizacional, el recurso humano en las organizaciones del servicio público y los elementos del desarrollo humano en instituciones de gobierno, conviene considerar dos factores que marcan la pauta y perspectiva desde la que se realizó este trabajo: la psicología del trabajo y al factor del poder en las organizaciones.

El primero de ellos, de acuerdo con Arnold y Randal, en su obra *Psicología del trabajo, comportamiento humano en el ámbito laboral*, “se ocupa de todos los aspectos del comportamiento, los pensamientos, los sentimientos y las experiencias humanas referidos al trabajo” (1998:20). Y para lograr lo expuesto es importante conocer que en su raíz existen: “...al menos dos importantes tradiciones en la psicología del trabajo; una se ocupa en esencia de la relación entre los individuos y su trabajo”, esto es, “se ocupan de cómo se ajusta el trabajo a la gente (ATH) o cómo se ajusta la gente al trabajo (AHT)”. Ambas como en respuesta a las guerras mundiales y surgidas principalmente en Inglaterra.

Por otro lado se encuentra la vertiente que nos ocupa en este trabajo: “La otra raíz de la psicología del trabajo puede considerarse sin rigor excesivo como relaciones humanas (RH), que se ocupa de la interacción compleja entre individuos, grupos, organizaciones y trabajo”, en este rubro es importante resaltar que algunas investigaciones célebres fueron realizadas en 1920 y se les conoce como los “estudios de Hawthorne”, cuyos reportes, tal como lo señala en la obra *Psicología del trabajo, comportamiento humano en el ámbito laboral*, “mostraron claramente cómo las relaciones entre los trabajadores son determinantes importantes en el comportamiento en el trabajo. Tales relaciones a menudo influyen más que cualquier política de la compañía o que cualquier recompensa económica” (Arnold, J. y Randal, R. 1998:18).

Evidentemente, este enfoque se tomó como referente para el taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” con los empleados de OCOIT, considerando las similitudes y aportes que el ECP podría abonarle a las relaciones y la comunicación. Sin embargo, para la nomenclatura actual es importante decir que se conoce a la psicología del trabajo con algunos nombres diversos dependiendo del país o región de que se trate, de modo que podrá escucharse psicología industrial, del trabajo, ocupacional, organizacional, y con aportaciones importantes, al comportamiento organizacional y la administración de los recursos humanos, de acuerdo con lo mencionado en la obra citada.

A continuación, se describe el segundo de los elementos a los que hacíamos referencia al inicio del subtítulo, y que es fundamental cuando se pretende trabajar en organizaciones de gobierno, me refiero al factor del poder.

La teoría clásica del poder de Max Weber (1920) en su obra *Economía y sociedad*, afirma que en las organizaciones existen el poder y la dominación, entendido el poder como la facultad que otorga el contar con recursos económicos, el conocimiento o la fuerza, para ejercer una voluntad enfocada al logro de un resultado. El propio término “poder” proviene del latín *possum, potes, potui*, que significa ser capaz, tener fuerza para algo o lo que es lo mismo, ser potente para lograr el dominio. A este concepto necesariamente van asociados otros, por ejemplo, el mando de la autoridad o el ejercicio del poder. Además de los autores clásicos como Marx, Weber y sus contemporáneos, otros filósofos como Michael Foucault han hecho una gran contribución para entender el poder y sus esferas. El autor en su obra “Las palabras y las cosas” explica cuáles son los mecanismos del poder que él entiende, sus relaciones, sus implicaciones y el nivel en el cual se utilizan diferentes mecanismos para su ejercicio. Aborda también el tema del poder como un derecho de la persona, transferible por voluntad hacia una forma de poder colectivo para construir un bien más grande, por ejemplo, la soberanía. En lo que se refiere al poder político, Foucault habla de que su fundamento es la economía y su base para el funcionamiento actual, aunque no deja de estudiar y presentar el concepto de “Operadores de dominación” en las relaciones de poder (Ávila-Fuenmayor 2007).

Esto último resulta sumamente relevante porque las organizaciones se pueden entender como una clase de operadores en un espacio público y sus acciones como medios para lograr la dominación, de acuerdo con un objetivo claramente fundado, más adelante se presentará una clasificación del poder en las organizaciones, procedente de la disciplina del comportamiento organizacional que a su vez se nutre de la sociología para comprender el funcionamiento de un grupo de personas. Simplificando las cosas, el ECP le abona al desarrollo organizacional porque le abona a la comprensión y gestación del cambio en las personas, en tanto que la sociología del poder le abona al desarrollo organizacional en tanto la comprensión del comportamiento del grupo de la organización.

En su libro “Reflexiones sobre el poder” Sánchez Azcona (1990) habla de que en un sistema basado en el poder político se busca una retribución pragmática e inmediata, por lo mismo cualquier cosa que vaya más allá de los límites de lo inmediato constituye un riesgo demasiado grande. Desde su propia óptica, el hecho de que los sistemas políticos, las organizaciones políticas y el propio espacio político estén basados en el componente económico como el catalizador de toda acción, compromete la “pureza de su campo de acción”. Ante tal escenario, un modelo de compromiso en la organización más que de dominación tiene poco espacio, sobre todo si además del entorno, se considera que las personas que forman parte de esta han sido expuestas a una visión tradicional del poder y la dominación, como única vía para administrar de manera efectiva y eficiente una organización.

Por otro lado, en la obra “Comportamiento Organizacional”, se cita a John French y Bertram Raven, como los pioneros en proponer que el poder social se deriva de cinco bases distintas: “poder de las recompensas (retribuciones): logro de conformidad mediante retribuciones prometidas o reales; poder coercitivo: mediante amenazas o castigos reales; poder legítimo: a través de la autoridad real; poder de expertos: a través de los conocimientos o información que se poseen; y poder referente: logro del acatamiento a través del carisma o atracción personal” (Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003: 334-336).

Los autores señalan que los investigadores han identificado relaciones entre las bases del poder y los resultados laborales, como el rendimiento y trabajo, satisfacción

laboral y rotación del personal, de manera que “el poder experto y el referente parecen generar la mejor combinación de resultados y reacciones favorables de empleados de nivel inferior” (Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003: 336).

En el apartado siguiente se tratará el tema de la comunicación organizacional, así como la diferencia entre la comunicación política y asertiva, porque considerando la clasificación anterior del poder en la organización, y tomando en cuenta que en OCOIT se utiliza principalmente la base de poder legítima, de recompensa y la coercitiva, es pertinente entender la diferencia entre los tipos de comunicación debido a que son muy a menudo malinterpretados y se espera que funcionen como un mismo concepto cuando, en la realidad, es muy poco probable que se puedan combinar si no se altera de algún modo uno u otro.

2.3.1 La dinámica de la comunicación organizacional

Por principio de cuentas se ha dividido en cuatro reflexiones el presente apartado con el ánimo de facilitar la descripción de las ideas que enmarcan lo que se consideró más vinculado a la intervención realizada, por lo que primeramente se establece lo que es la comunicación organizacional, después se ubica la diferencia entre la comunicación política y la asertiva, finalmente se abordará la comunicación interpersonal para cerrar con los elementos de la comunicación empática y la asertiva.

La comunicación organizacional “es esencial para ir alcanzando gradualmente la consonancia y la consistencia del comportamiento de las personas en las organizaciones. Representa el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización” (Chiavenato, I. 2004:427). Existen canales formales e informales de la comunicación, los primeros resultan de dividirse en comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales, en tanto que las informales suelen variar dependiendo de la organización de que se trate. De manera genérica en la obra *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, se menciona ocho técnicas para mejorar la comunicación en la organización: “1. Acompañamiento, 2. Retroalimentación, 3. Empatía, 4. Repetición, 5. Simplificación del

lenguaje, 6. Saber escuchar, 7. Fomentar la confianza recíproca, 8. Crear oportunidades” (Chiavenato, I. 2004:430).

Sin embargo, es probable que, para entender la pertinencia de un taller de auto conocimiento y comunicación en una organización de servicio público, sea necesario hacer una distinción entre la comunicación política y la comunicación asertiva. Por una parte, la comunicación política está ideada para servir al ejercicio del poder (Wolton 1997), de ahí que tenga distintos modelos, por ejemplo, los que explica Guilles Achache (1992) y mecanismos muy particulares para que el mensaje de fuerza, dominación y poder llegue del emisor al receptor en un espacio público. A diferencia de la comunicación asertiva, en la comunicación política existen intereses representados, medios e interlocutores. Es casi la regla que el actor como persona no sea el que externe o comunique su postura (Sánchez Galicia 2010), se trata más bien de una red de personas conducidas por una convicción, un perfil institucional o un puesto de poder.

La comunicación asertiva, en cambio, busca que la persona que va a comunicar lo haga desde un espacio interior de autenticidad, en otras palabras “decir las cosas que queremos concretamente, con libertad y al mismo tiempo con responsabilidad. Ser asertivo es precisamente lo opuesto a ser impulsivo” (Martínez Otero 2005) y aunque en el ejercicio de la política existe mucha gente sincera consigo misma, no es posible ejercer el poder desde una postura de comunicación asertiva porque la transparencia de los intereses y la forma de comunicarlos a menudo se interpreta como debilidad. Lo que sí es posible, es tener un desarrollo equilibrado que permita a las personas entender las reglas del juego en cada una de las áreas de su vida y eso a la vez permite tener una convivencia menos atormentada con otros y un mayor nivel de claridad y autenticidad para consigo mismos.

El apartado siguiente trata el tema de valorar a la persona por lo que es, más que por lo que hace. En las organizaciones actuales a menudo se confunden ambas cosas y se opera bajo el supuesto de que una persona vale por lo que le aporta a la organización y por el trabajo que desempeña.

Comunicación interpersonal: Este apartado busca revelar de alguna manera la trascendencia de la comunicación en las relaciones personales. Para ello se ha seleccionado la siguiente frase porque encierra gran parte de la esencia no solo del capítulo, sino del trabajo de intervención que se llevó a cabo por medio del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” para servidores públicos:

“La tarea de psicoterapia consiste precisamente en trabajar los fracasos de la comunicación. Las personas con alteraciones emocionales experimentan dificultades, en primer lugar, porque se ha interrumpido la comunicación en su interior, y segundo, porque a consecuencia de ello se ha alterado su comunicación con los demás” (Rogers, 1964:287).

Resulta evidente que cuando una persona es incapaz de comunicarse adecuadamente consigo misma, logre hacerlo con los otros. En el entorno político de la intervención fue precisamente esta ausencia de comunicación interpersonal asertiva lo que constituyó una de las mayores vulnerabilidades del grupo y aunque ese tema se tratará más adelante, es pertinente mencionarlo. Por otra parte, la alteración emocional de la que habla Rogers bien puede vincularse a la falta de personalización en los entornos de trabajo, es decir, a la falta de valía que los líderes y las organizaciones atribuyen a las personas en la práctica.

Por otra parte, en el campo del desarrollo organizacional al abordarse el tema de la comunicación interpersonal se afirma que “las personas con buenas habilidades de comunicación ayudaron a que los grupos tomaran mejores decisiones y fueron promovidas más frecuentemente que personas en que esa capacidad estaba menos desarrollada” (Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003: 336).

De acuerdo con la definición de Rodríguez Estrada (1985), “La comunicación no es un acto, sino un proceso. No podríamos compararla con un punto, sino con una línea, más o menos accidentada.” (1985:29). Lo anterior tiene especial relevancia, sobre todo para aclarar el punto de partida de este trabajo, pues la comunicación implica una manera de establecer relación con los demás, lo que obliga a establecer con claridad la manera de concebir este proceso.

A continuación, se presenta una propuesta de Rodríguez Estrada (1985), quien se remonta a la propuesta aristotélica y la vincula con un esquema que aplica para nuestro tiempo y enfocado al campo de la psicología, que es el que más se vincula con el presente trabajo.

Desde la época de Aristóteles se consideran tres elementos: el emisor, el mensaje y el receptor, lo que se le conoce como modelo lineal de comunicación, pero este fue superado por el modelo circular que es el que permanece hasta nuestros días y que incluye la retroalimentación o *feed back*. (Rodríguez, 1985:29-30)

Durante el proceso de comunicación, intervienen otros elementos como el canal para emitir el mensaje, los gestos, el tono de voz, además del código o lenguaje utilizado hacia el receptor; “puedo emitir el mismo mensaje en inglés o en francés o en ruso; en prosa o en verso; en lenguaje sencillo o en lenguaje sofisticado” (Rodríguez, 1985:29-30). Por otro lado, la intervención con servidores públicos, así como con cualquier otra población a la que se haga referencia, tiene dos dimensiones generales para su abordaje; la comunicación intrapersonal y la comunicación interpersonal, sin embargo, el presente trabajo se enfocará en describir la segunda de estas dimensiones. Para establecer los alcances y la importancia de estos elementos se considera pertinente citar un párrafo del Plan de Estudios de la Maestría en Desarrollo Humano: “Un elemento básico de los estudios en Desarrollo Humano es el desarrollo de habilidades comunicacionales, habilidades de comunicación intrapersonal y habilidades de comunicación interpersonal” (ITESO, 2006:11).

Esta división permite establecer con claridad la dependencia e integración que reclama una adecuada comunicación con otras personas, pues es condición fundamental para lograrlo el que primero podamos entablar una sana y efectiva comunicación con nosotros mismos, sin la cual es difícil querer establecer una conexión auténtica con los demás; “El desarrollo de estas dos habilidades van juntas, para lograr una mejor comunicación interpersonal se necesita desarrollar la escucha de sí mismo, de sensaciones, sentimientos y pensamientos, el desarrollo de la comunicación intrapersonal (...)” (ITESO, 2006:11).

Este tipo de escucha es fundamental para el desarrollo de otras habilidades de comunicación y se inicia como presenta el mismo plan de estudios antes citado;

“...a través del desarrollo de la atención (observación y escucha) plena de la otra persona, observación de postura corporal, gestos, movimientos y escucha atenta al lenguaje verbal y no verbal (tono de voz, ritmo, entonación, silencios, entre otros), el desarrollo de la comprensión empática (capacidad de captar la experiencia comunicada desde el marco referencial del otro) y la habilidad de comunicarla” (ITESO, 2006:11).

Logrado lo anterior, se abre paso a otras actitudes vinculadas con el ECP, que fueron descritas en el capítulo anterior; “las habilidades comunicacionales se traducen en el desarrollo de tres actitudes que Rogers postula como necesarias y suficientes para entablar una relación interpersonal enriquecedora; son la empatía, congruencia y aceptación positiva incondicional” (ITESO, 2006:11).

Por su parte, Rodríguez Estrada (1985) establece una estrecha relación entre las ideas y los sentimientos cuando de comunicación se trata, y explica que desde niños aprendemos a reprimir o disimular la expresión de sentimientos lo que se convierte poco a poco en barreras que impiden comunicarnos de manera eficaz con nuestros semejantes, y para ello cita algunos ejemplos presentados a continuación:

Nuestras conversaciones pueden ser palestras de intensos rejugos emocionales. Pero acostumbramos a quedarnos en la corteza: nos focalizamos en el contenido conceptual (ideas), y muy poco captamos, y menos aún reflejamos y manejamos, los sentimientos que forman la espina dorsal de la comunicación. En esto fallamos tanto a nivel de emisores como de receptores. (1985:61).

Concluyendo, habría que enfatizar en que la comunicación, para que sea efectiva, debe garantizar la libre expresión de ideas y sentimientos. Lo anterior se puede apreciar en esta cita del mismo autor; “Y cuando llega el momento de expresarnos, decimos Rosa es antipática, cuando la vivencia genuina es sólo no me siento a gusto con Rosa”

(Rodríguez Estrada, 1985:62). En otras palabras, además de que se garantice la libre expresión es indispensable saber cómo comunicar efectivamente lo que se siente o experimenta. A continuación, se explica el valor de la comunicación empática y sus implicaciones.

Comunicación empática: La comunicación y la empatía son términos relacionales, puesto que una adecuada comunicación que propicie el crecimiento personal incluye la comprensión empática y, por otro lado, la comprensión empática integra una manera de comunicación interpersonal con un determinado nivel de profundidad.

De lo anterior se desprende que el taller, objeto de este trabajo, tenga como pilares estos dos elementos; por un lado, la comunicación, entendida como el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian información, emociones, sentimientos o datos, con una intencionalidad, a través de un canal y un código común y en un contexto determinado y, por otro, la empatía entendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro. De alguna manera, la empatía trata de ver el mundo como lo ve la otra persona, pero desde nosotros; como aquella capacidad de entender el mundo interno del otro.

Para hacer referencias concretas tanto a la comunicación como a la empatía se hace referencia a dos autores. De acuerdo con Antúnez (2008) sin la comunicación no habría aprendizaje ni desarrollo personal. A través de los procesos básicos de la comunicación, se puede saber si lo que se hace o dice es o no efectivo para lograr lo que se pretende. Se pueden también desarrollar recursos personales para afrontar las dificultades y problemas de la vida diaria (2008:2). Finalmente, la empatía según Rogers (1998) consiste en percibir correctamente el marco de referencia del otro con los significados y componentes al ser una condición y un estado de comprensión del marco de referencia del otro con los significados y componentes emocionales, como si fuera la otra persona, pero sin perder nunca esa condición de “como si” (1998: 45).

Ambos conceptos son elementales para las relaciones humanas funcionales y por lo tanto son dignos de considerarse e incluirse en el marco del taller puesto que no sólo se trata de intervenir en un contexto laboral, sino que, las personas que conforman ese

entorno, es decir los servidores públicos, deberían contar con habilidades de comunicación empática puesto que su trabajo en esencia es servir a los otros.

Comunicación asertiva: Para lograr una buena comunicación lo que importa es emitir el mensaje con sinceridad profundidad, congruencia y honestidad. Esta forma de comunicarse produce salud y verdad, toca los aspectos emocionales y conceptuales de la persona (Arrangoiz y Aguilar 2005) pues integra lo que realmente se quiere expresar de forma transparente. En el trabajo la comunicación es un proceso importante en donde debe existir claridad interna en el transmisor y apertura en el receptor. Donde no exista ruidos o impedimentos físicos o psicológicos, manejo de un mismo lenguaje y contexto psicosocial, así como la expresión clara y precisa de los mensajes.

Otra visión respecto a la comunicación asertiva en las organizaciones presenta tres tipos de comportamiento vinculados a este tipo de comunicación: “El estilo asertivo: es expresivo y de mejoramiento personal, basado en el concepto ético de que no es bueno ni malo violar los derechos humanos básicos propios o de los demás, como el derecho a la libre expresión o a ser tratado con dignidad y respeto; el estilo agresivo: es expresivo y de mejoramiento personal, además de que trata de sacar ventaja injusta de otros; el estilo no asertivo se caracteriza por la timidez y negación de la propia persona, es inefectivo, ya que brinda ventaja injusta a los demás” (Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003: 336).

La asertividad es un tipo de habilidad social atribuida a personas que manifiestan un comportamiento adecuado, que pueden expresar lo que sienten, piensan, creen o necesitan, sin ofender a los otros, abriendo posibilidades de diálogo y amistad con los demás. A continuación, se presentan los tipos de asertividad que refiere Kelly (1982) para dar claridad a lo que se está refiriendo:

- **Aserción Básica:** es el primer grado de aserción, indica la defensa de los derechos personales de forma clara, creencias, opiniones, los sentimientos, así como la expresión de afecto y agradecimiento a los demás.
- **Aserción Empática:** la empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del interlocutor u oyente aunque no necesariamente se comparta lo que siente o dice.

Implica hacer llegar al interlocutor la propia postura y verbalizarle empatía sin renunciar por ello a los propios derechos.

- **Asertividad escalonada o intensificación de la aserción:** en algunas ocasiones no bastará una sola afirmación para que el interlocutor respete los derechos y las creencias. Si el interlocutor, ante los propios intentos asertivos, ignora los derechos del otro, es necesario aumentar escalonadamente y con paciencia la firmeza de la respuesta inicial, con un tono de voz tranquilo y no irritante o desafiante. Si no da resultado, será momento de intentar una negociación, en la que se tenga en cuenta y se respeten las posturas y sentimientos de ambos interlocutores.
- **Aserción de confrontación:** es la aserción frente a la discrepancia. Este tipo de aserción debe de utilizarse como recurso cuando se reciben mensajes contradictorios. Cuando el interlocutor contradice afirmaciones hechas anteriormente. Cuando el interlocutor con sus palabras contradice sus hechos. La asertividad frente la discrepancia es útil para hacer notar al interlocutor la inconsciencia de su conducta, sin tener que mesurarlo o acusarlo.
- **Aserción subjetiva:** conocida como la aserción frente a nuestros sentimientos negativos, ayuda a expresar sentimientos negativos, sin tener por ellos que mostrarse agresivos o sentirse culpables. Se utiliza cuando se tiene claro que el otro no ha querido agredir de forma consciente. Es importante detectar qué situaciones concretas provocan estos sentimientos, para evitar que el interlocutor realice una generalización, hay que verbalizar de forma clara y concisa el sentimiento que provoca esta situación concreta. Para que el resultado sea óptimo, deben darse alternativas de conducta al interlocutor.

De acuerdo con lo anterior, las herramientas asertivas mencionadas implican la creencia y aceptación de elementos del desarrollo humano tales como el respeto, la congruencia y la empatía. Aprender a ser asertivos es promover el desarrollo de las habilidades de comunicación y convivencia que permiten ser personas directas, honestas y expresivas en nuestras relaciones. Además, la comunicación asertiva promueve la autoestima y la seguridad que una persona tiene de ser sí mismo.

2.3.2 El recurso humano en las organizaciones de servicio público

La literatura de corte neoclásica explica la necesidad, cada vez mayor de asumir a las personas como un “recurso humano”. Sin embargo, en ese sentido se cuenta con una visión que asume a las personas como “recursos” es decir, se asume que la eficiencia se logra al hacer el mejor uso de los recursos para la obtención de mayores ganancias. El problema no es la búsqueda de la eficiencia, sino el precio que se está dispuesto a pagar, pues se puede llegar a procesos de despersonalización o deshumanización en función de la rentabilidad económica en una empresa, por ejemplo. Una expresión común en las organizaciones es que “las personas son el centro de la organización, hasta que llega la crisis” y sin afán de ahondar en el tema de las crisis en el contexto del trabajo, podemos ver que se trata de una idea superficial.

En Llano (2004), se aborda con cuidado el tema de la valía de la persona. Quizás esa es una de las contribuciones más grandes de este pensador, que contrario al estereotipo habitual de los filósofos, exploró no sólo el pensamiento sino la riqueza de los valores humanos en el contexto actual. En su libro “Humildad y liderazgo” Llano dice: “El principio rector de todo trabajo en las organizaciones puede expresarse de esta manera: las personas tienen un valor infinito sobre las cosas. Las personas se dirigen; las cosas se administran o gestionan. Por ello, el empuje del liderazgo hacia el futuro será una acción claramente centrada en el hombre más que en la tarea” (Llano, 2004). A propósito del liderazgo, el mismo autor afirma que el liderazgo es una superposición de personas, sino un reflejo profundo de su modo de ser.

No obstante, lo que sucede en el día a día de las organizaciones y en particular de las instituciones gubernamentales es que la prisa por completar las tareas urgentes, torna a las personas en instrumentos desplaza su valiosa esencia, lo que limita un liderazgo auténtico. Ante tal situación, el enfoque del desarrollo humano en la organización apunta hacia un análisis de lo que verdaderamente sucede y contribuye con elementos basados en la evidencia de casos de estudio, para revolucionar la organización.

Debido a que este estudio tiene su desarrollo en una institución pública, en la política: Las sociedades y gobiernos actuales funcionan bajo premisas democráticas, respecto a eso Carl Rogers expresa lo siguiente:

“Pienso que los ideales de la democracia son aún bastante revolucionarios. Un ECP es la encarnación de estos ideales en lo inmediato de las relaciones humanas. Es una actitud que encarna un respeto por la integridad y el valor de las personas, es una manera de ver y de relacionarse con el mundo y con los demás” (Rogers, 1980:142).”

Siguiendo con esa misma idea Rogers sostiene que el ECP tiene importantes implicaciones políticas cuando afirma que; “La política centrada en la persona es tan inmediata como la gente y las relaciones. Un ECP proporciona una perspectiva desde la cual se puede ver con claridad que las tradiciones y los valores democráticos no son conservados ni promovidos por sistemas autoritarios” (Rogers, 1980:142). Al mismo tiempo, como se decía en apartados anteriores, otros estudiosos de este mismo enfoque, como Richard Farson, han clasificado a Rogers como el inicio de una revolución silenciosa.

De acuerdo con García Valencia (1958), uno de los pocos autores que han incursionado en el conocimiento de las relaciones humanas entre servidores públicos, las personas sufrieron una transformación a raíz de la revolución industrial que marcó una manera distinta de relaciones humanas entre la comunidad económicamente activa. Lo describe en los siguientes términos:

La velocidad de la revolución industrial acarreó que los hombres tuvieran que sufrir un cambio decisivo que, efectivamente, fue de hondas consecuencias morales: el hombre se despersonalizó pues se convirtió en un ser anónimo, alejado de la satisfacción que le proporcionaba su obra al realizarla y cayó en la desesperación del que no posee más que el ingreso de su salario y, si acaso, el prestigio diluido de la comunidad de la que forma parte; es decir se desvinculó de su obra personal, y las relaciones personales dejaron de ser tales, se volvieron de índole económico-contractual, preponderando en ellas, fundamentalmente, una voluntad impositiva (1958:11-12).

Este proceso dio origen a una clasificación de las relaciones interpersonales elaborado por Sorokin, citado en García Valencia (1958) y que marcan la pauta de una clasificación de las relaciones en función de la utilidad, para identificar las relaciones en diferentes sectores o roles que desempeñaban los individuos. La clasificación se resume de la siguiente forma:

Las relaciones interpersonales son clasificadas en tres grupos principales: Las relaciones de familia, las relaciones contractuales o relación utilitaria, y el tercer grupo de relaciones humanas compulsivas impuestas por una parte sobre otra, opresivamente contrarias a sus deseos y gustos. (1958: 12).

Concluyendo, los cambios sociales derivados de la revolución industrial y la despersonalización del trabajo hacen mucho más complejo el contexto para integrar el ECP, sobre todo en los entornos políticos y la política por sí misma. Más adelante se podrá comprobar el efecto de la teoría antes mencionada, por medio de la experiencia de los participantes del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”.

En el siguiente apartado se describirán algunos elementos del ECP que de alguna manera amplifica lo que se ha tratado en este apartado. Su relevancia se fundamenta en el capítulo de “Narración de la Intervención”, donde será posible hacer un contraste entre el fundamento teórico de este trabajo y lo sucedido en la intervención.

2.3.3 La tendencia actualizante, la congruencia y la empatía como elementos promotores del Desarrollo Humano en instituciones de gobierno

A continuación, se presentan elementos distinguidos por su relación con el ECP y su vinculación con las instituciones de gobierno, concretamente con la intervención realizada con los trabajadores de OCOIT.

Tendencia actualizante: En 1939 Kurt Goldstain publicó el libro “*The Organism*”, en el que presentaba la actualización del propio ser como una tendencia a actualizar lo más posible, es decir, las capacidades del organismo individual en el mundo. De acuerdo con el autor la tendencia de actualización es la única fuerza de vida por la que un

organismo está determinado. Sin embargo, dicha tendencia no constituye una especie de meta a ser alcanzada en el futuro, sino que se trata de una capacidad que se presenta siempre en el momento o la situación que la detona, es decir, en tiempo presente.

Más adelante Abraham Maslow trabajó en una de las ramas más profundas y representativas de la psicología, esto es, en la motivación humana, lo cual cambió la visión de un punto de vista negativo a uno positivo. Tal cambio consistió en que, desde su teoría, la persona tiene un deseo natural o individual de sentirse pleno. En su artículo sobre la Teoría de la Motivación Humana, Maslow define la auto actualización como ese deseo, no como una fuerza motora que podría guiar a la materialización del potencial humano. Contrario a lo que Glodstain dijo, Maslow no creyó que la tendencia a actualizarse determinara la vida de un individuo, sino que pensaba que esa tendencia le dotaba a la persona de una motivación adicional para lograr sus metas.

A lo largo de sus estudios encontró que las personas que presentaban esa tendencia también compartían entre sí otros rasgos, por ejemplo, la facilidad para hacer relaciones interpersonales basadas en la autenticidad.

En cambio, Rogers con su teoría del ECP habla de esta tendencia actualizante de la siguiente forma: “El hecho más imprescindible acerca del ser humano individual parece ser la tendencia direccional hacia la totalidad, hacia la actualización de las potencialidades” (Rogers, 1980: 166).

Rogers, cree y afirma que el ser humano posee la capacidad para comprenderse a sí mismo, y a la vez para resolver sus problemas de forma satisfactoria y eficaz para un funcionamiento adecuado. Una tendencia hacia la realización, hacia la actualización, no sólo hacia el mantenimiento, sino también hacia el mejoramiento del organismo” (Rogers, 1980: 168). En tanto que otros autores dijeron que la tendencia actualizante es un concepto biológico básico, una tendencia hacia el crecimiento (Mearns, Dave and Thorne, Brian; 2003:289).

Para fines de este trabajo se han considerado los conceptos de tendencia actualizante de todos estos autores, pero el enfoque que predomina es el de Rogers, por

tratarse no solo de la tendencia actualizante sino también de los fundamentos y la guía del ECP.

Congruencia: En los apartados anteriores se abordó la importancia que Carl Rogers le dio a los tres elementos para el funcionamiento del ECP. La congruencia uno de ellos y más tarde identificado por el mismo autor como más importante que el resto cuando afirma lo siguiente “en mi relación con las personas he aprendido que en definitiva no me resulta beneficioso comportarme como si yo fuera distinto a lo que soy” (Rogers 1961). De acuerdo con Alejandro Celis, de la Universidad Bolivariana de Santiago, la congruencia tiene tal impacto porque desafortunadamente no se presenta con suficiente frecuencia en la sociedad. En otras palabras, el académico dice que nuestra sociedad no está sincronizada con su potencial de actualizarse y por lo mismo no concuerda con lo que Rogers (1964) llama la valoración organísmica. Con este concepto se hace referencia a la capacidad que poseemos para evaluar desde nosotros mismos lo que nos hará crecer y desarrollarnos. Socialmente esta capacidad se traduce en una forma de crítica constructiva que repara el rumbo cuando el diagnóstico no señala un crecimiento o desarrollo. Volviendo a la congruencia de la persona, Celis identifica que cuando solo recibimos recompensas cuando concordamos con los moldes sociales, la persona tiende a desarrollar un “ideal del yo” al que Rogers se refería como *Self* y que es algo fuera del alcance real. La parte donde reside el verdadero “yo” es esa fuerza de vida traducida como tendencia actualizante. La incongruencia es la brecha que existe entre el yo ideal y el yo auténtico o *true self*.

Asimismo, la Teoría de la Personalidad Rogeriana emplea el término congruencia para referirse al acuerdo interno entre el concepto de sí mismo y la experiencia: “Cuando las experiencias del sí mismo son simbolizadas exactamente y mediante esta adecuada simbolización, incluidas dentro del concepto del sí mismo, entonces se alcanza un estado de congruencia”. (Rogers, 1993:115).

Empatía: Rogers (1957,1959) describió la empatía como una actitud o un estado del ser que ocurre cuando un terapeuta experimenta de manera acertada el mundo privado e interior del paciente. También lo vio como una habilidad para relacionar dicha experiencia empática con el cliente, puesto que es sólo cuando el terapeuta

verdaderamente comunica desde la empatía que el cliente puede experimentar un cambio positivo en el marco de la terapia. No obstante, el ECP ha causado a lo largo de los años dudas e incluso controversia, debido a su doble enfoque (Duan y Hill 1996 y Greenberg y Elliot 1997).

En 1981 Barrett-Lennard conceptualizó la empatía como un proceso interpersonal con una perspectiva integrada que aparentemente es más acertada respecto a lo que sucede en el proceso de la psicoterapia. Para describir el proceso hace una división en tres fases distintas: resonancia empática, que hace referencia a la habilidad del terapeuta para escuchar y desarrollar un entendimiento del cliente. Expresión de la empatía, que implica la comunicación de su experiencia interna y, finalmente, la Recepción de la empatía, que denota que el cliente aprecia y percibe el esfuerzo empático del terapeuta.

Este modelo permite que el terapeuta siempre tenga una retroalimentación porque es posible saber si el cliente se siente o no personalmente entendido (Barrett – Lennard, 1981).

La comprensión empática en las relaciones interpersonales de los servidores públicos del OCOIT es un factor fundamental para sus interacciones. Es usual que, en los entornos de trabajo del sector público, los servidores públicos, especialmente de niveles jerárquicos medios y básicos no sientan ese entendimiento empático por parte de sus líderes como lo demuestra la evidencia de este trabajo. Es por eso que, lo que se presentó en los párrafos anteriores, es un marco referencial útil y válido para el desarrollo del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”, pues el objeto del mismo es propiciar la creación de un espacio para una experiencia de vida empática. Finalmente conviene agregar las palabras de Mearns: “Cuando tengo una disposición empática y compasiva hacia mí mismo, la niebla de la incertidumbre comienza a aclararse y experimento mi propia valía y atisbo el disfrute de estar vivo” (2003:163).

A continuación, se presenta una ampliación del ECP, específicamente en las relaciones interpersonales, con el fin de complementar lo que se expuso anteriormente y para dar soporte teórico a los siguientes apartados.

2.4 Las relaciones interpersonales en ambientes de trabajo desde el ECP

Para describir la manera de abordar las relaciones interpersonales en ambientes laborales se consideró pertinente segmentar el tema en tres pequeños apartados que ayudarán a seguir un hilo conductor del trabajo de grado. Los subtemas quedaron de la siguiente forma: en primer lugar, la consideración positiva incondicional en contextos laborales; en segundo lugar, el clima laboral y la expresión de emociones en la organización y, en tercer lugar, el cambio organizacional: una propuesta de crecimiento personal.

2.4.1 La consideración positiva incondicional en contextos laborales institucionalizados

Para motivar ese proceso de cambio del que se habló en el apartado anterior y desarrollar las actividades del taller, es pertinente explicar la consideración positiva incondicional. Sobre este concepto descansa la teoría de Rogers y puede expresarse de la siguiente manera; “Si todas las experiencias de otra persona relativas a sí misma son percibidas por mí como igualmente dignas de consideración positiva, es decir, si no hay ninguna que yo considere menos digna de consideración positiva incondicional, decimos entonces que experimento una consideración positiva incondicional” (Rogers, 1998: 43).

En otras palabras, la consideración positiva incondicional es una actitud de respeto a la experiencia vivida por la otra persona, libre de juicios. También es un elemento que tiene estrecha relación con el autoconocimiento, pues nadie acepta lo que no conoce, por ello es importante el autoconocimiento y auto aceptación para poder aceptar a los demás desde la persona que realmente somos.

Se trata de una creencia sobre la que descansa el ECP, pues sin la aceptación es difícil que se dé el proceso de autoexploración y de empatía. En ese sentido, el taller fue un reto por buscar propiciar un encuentro entre la teoría y la práctica de manera que el propio encuentro y las dinámicas significaran para las personas participantes el inicio de una experiencia de confianza, es decir, de aceptación.

2.4.2 El clima laboral y la expresión de emociones en las organizaciones

Es común que las personas dedicadas a la política y al servicio público vean con reservas a los estudios que no se originan en su propio seno, bajo el supuesto de que las personas que desarrollan dichos estudios desconocen de la política y sus dinámicas. Por lo anterior, este apartado busca retomar los elementos teóricos que pueden aportar sustento a la intervención en el marco del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” para servidores públicos.

Para registrar los cambios en la expresión de emociones durante el taller de comunicación interpersonal con servidores públicos de OCOIT, recurrimos a una de las herramientas utilizadas en el ECP que a continuación se describe

Etapas del proceso de cambio en la personalidad: Para registrar los procesos de cambio presentados por el grupo de trabajo del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”, se consideran las siete etapas del proceso de psicoterapia de Rogers (1964). A continuación, se presenta un cuadro con el resumen de las etapas para ilustrar lo anterior y para establecerlo como el fundamento de la intervención, en donde se buscó crear una atmósfera de confianza. Para facilitar la comprensión y fácil lectura, solo se mostrarán las primeras tres etapas, en caso de que el desee observar las siete etapas, puede consultarlas en anexos.

Esquema 1. Etapas del proceso de cambio en la personalidad

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
1	<p>Comunicación: No se comunican desde sí mismos, la comunicación se refiere a hechos externos.</p> <p>Sentimientos: No se reconocen como propios los sentimientos y significados personales.</p> <p>Relaciones: Ven peligrosas las relaciones íntimas y comunicativas.</p> <p>Constructos: Extremadamente rígidos.</p> <p>Sí mismo: Bloqueo de la comunicación interna entre el sí mismo y la experiencia.</p> <p>Problemas: No tienen problemas. No hay deseo de cambio.</p>

2	<p>Comunicación: La expresión es en relación con temas ajenos al sí mismo.</p> <p>Sentimientos: empieza a haber la expresión de sentimientos, pero no se les reconoce como tales, o se describen como que no les pertenecen, o que pertenecen al pasado. Diferenciación burda y limitada de los significados y sentimientos.</p> <p>Constructos: Rígidos, tomados como hechos objetivos.</p> <p>Problemas: Los problemas se perciben como externos al sí mismo, y por tanto, no hay responsabilidad personal sobre los mismos.</p>
3	<p>Comunicación: La expresión es en relación con temas ajenos al sí mismo.</p> <p>Sentimientos: empieza a haber la expresión de sentimientos, pero no se les reconoce como tales, o se describen como que no les pertenecen, o que pertenecen al pasado. Diferenciación burda y limitada de los significados y sentimientos.</p> <p>Constructos: Rígidos, tomados como hechos objetivos.</p> <p>Problemas: Los problemas se perciben como externos al sí mismo, y por tanto, no hay responsabilidad personal sobre los mismos.</p>

Fuente: Adaptación de Rogers (1964)

Desde la óptica de Carl Rogers, el proceso de cambio tiene una implicación fundamental; no es algo estático sino algo en movimiento, mejor descrito como un proceso (Rogers, 1964:117-145). Dentro de ese proceso de cambio se identifican las siete etapas que se describieron anteriormente, mismas por las que pasan los individuos que componen los grupos de trabajo. En el caso específico del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” para servidores públicos, se prestó especial atención a las características de cada etapa. En el capítulo de “Narración de la intervención” se retoma este fundamento teórico y se ejemplifica por medio de la experiencia de los participantes.

2.4.3 El cambio organizacional: una propuesta de crecimiento personal

En este apartado se expone lo que, de acuerdo con el ECP puede ser el resultado de una intervención. Para ello se recurre a un referente fundamental del enfoque centrado en la persona.

“La persona que emerge en terapia, es una persona más abierta a todos los elementos de su experiencia, que desarrolla confianza en su propio organismo como instrumento de vida sensible. Aprende a vivir una vida

como quien participa de un proceso dinámico y fluyente.” (Rogers, 2004:16).

En efecto, el autor habla de que hacia el final del proceso terapéutico el individuo parece más satisfecho de convertirse en un proceso más que en un producto. Convertirse en un proceso implica cambio, movimiento, adaptación, no un conjunto que está predefinido con ciertas características inmutables. También implica que al terminar la terapia no termina la exploración personal y no muere la necesidad de ir más allá en el camino de ser quien verdaderamente se es.

Para el caso de este trabajo, hablar de la persona que emerge está un poco más allá de los límites previstos de la intervención puesto que la dinámica de grupo y en especial la duración, no permiten más que presentar al sujeto ante las posibilidades que tiene de convertirse en la persona que lleva en su interior, más allá de sus resistencias.

En el siguiente capítulo se realiza el análisis reflexivo de la intervención y posteriormente se presentan los alcances de la intervención para abrir paso a la discusión con autores, las conclusiones y propuestas.

Capítulo III: Análisis reflexivo de la intervención

En este capítulo se realiza la narración del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”, en cada una de las siete sesiones, se presentan las actividades realizadas, los inconvenientes que fueron surgiendo y algunos de los cambios observados en el grupo. Posteriormente se presentan las preguntas que propician la reflexión de la intervención. Por último, se describe el proceso de análisis y sistematización de la información recolectada del taller realizado con servidores públicos de OCOIT. En el capítulo cuatro se dará cuenta de los alcances logrados en los participantes a nivel personal, grupal y como facilitador del taller.

Conviene señalar que, tras la conferencia informativa y la presentación del programa, las siguientes personas manifestaron su interés e incluso facilitaron sus datos personales para un pre – registro. No obstante, al iniciar el taller el grupo se redujo. Para fines de ilustrar lo que sucedió inicialmente y lo que sucedió después se presenta la siguiente tabla.

Cuadro 3. Personas comprometidas con el taller

Nombre	Edad	Edo. civil	Escolaridad	Puesto	Jornada laboral	Lugar de trabajo	Otros datos
Brenda	30 años	Soltera	Licenciada en educación pre escolar	Asistente de dirección y responsable de atención a CIU	Lunes a viernes de 8 a 15 horas. (turno matutino)	Recepción	Le gusta ir al gimnasio
Marisela	24 años	Soltera	Diseñadora de interiores,	Asignada al área de Infraestructura diseñadora de los interiores de las estaciones de Macrobus	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas	Área operativa	Hace deporte diariamente y cuida su alimentación

Nombre	Edad	Edo. civil	Escolaridad	Puesto	Jornada laboral	Lugar de trabajo	Otros datos
Jaime	35 años	Casado	Licenciado en ciencias de la comunicación	Coordinador de comunicación	Lunes a viernes de 7:00 a 15:00 horas	Área Comunicación	Le gusta la bici de montaña.
Pablo	52	Casado	Ingeniero Civil	Jefe de Proyectos Especiales	Lunes de viernes de 9 a 17.00 horas	Área Operativa	Le gusta la convivencia y frontenis
Juan	55	Casado	Lic. En Derecho	Coordinador Jurídico	Lunes a viernes de 9 a 17:00 horas	Área Jurídica	Le gusta el fútbol
Denise	48	Casada	Arquitecto y Master en urbanismo	Jefe de Movilidad no motorizada	Lunes a viernes de 8:00 a 16.00 horas	Área de Movilidad no motorizada	Le gusta el trato con las personas y la capacitación
Damián	25	Soltero	Licenciado en Urbanismo	Coordinador de Movilidad no motorizada	Lunes a viernes de 8:00 a 16.00 horas	Área de movilidad no motorizada	Le gustan la bicicleta de ruta

Al inicio del taller las personas que se presentaron fueron las siguientes: Jaime, Damián, Denise, Marisa, Brenda, Juan y Pablo. Siete participantes y el facilitador. Además de que todos ellos trabajan en OCOIT (al final nadie de CEIT participó), es posible identificar elementos en común en los participantes. Por ejemplo, todos ellos mostraron un interés sincero en las actividades relacionadas con capacitación y

expresaron su interés por las iniciativas con carácter novedoso al interior de la organización que, a decir verdad, son demasiado escasas. A lo largo de las sesiones el grupo reveló cierta curiosidad e interés por el autoconocimiento, aunque de entrada eso era sólo un supuesto por parte del facilitador. Curiosamente la mayoría de los participantes del taller tienen perfiles profesionales creativos o intereses personales que les permiten explorar posibilidades que van más allá de lo convencional.

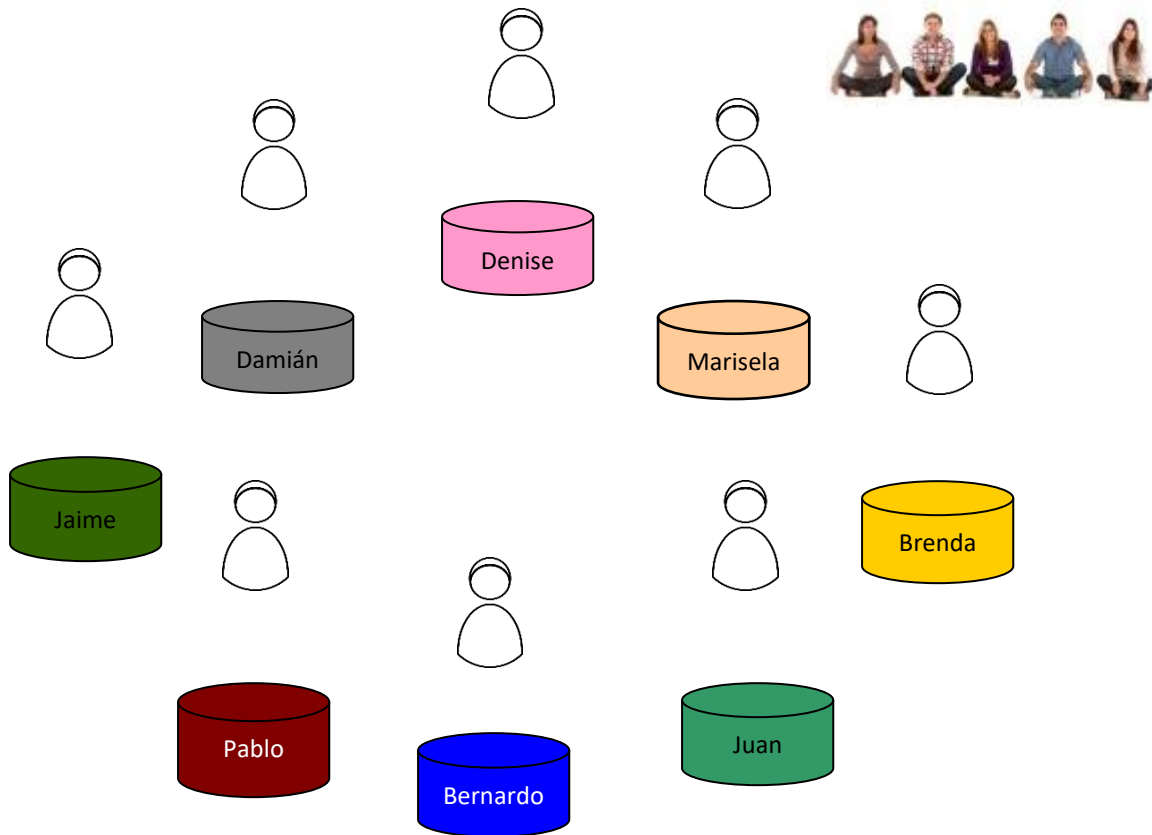
Probablemente otra de las cosas en común fue un cierto desencanto, probablemente rebeldía ante las cosas que ven que no funcionan al interior de su espacio de trabajo institucional. Este espíritu tímidamente revolucionario, fue saliendo a la luz conforme el ambiente de confianza se generó y al final del taller se consolidó como una parte fundamental del proceso del grupo.

3.1 Narración de la intervención

El taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” comprendió siete sesiones de 3 horas cada una. A continuación, se describe la experiencia de la intervención en cada uno de los encuentros. Cabe mencionar que la interpretación se realizará en el siguiente capítulo.

Primera sesión

La sesión se realizó de 12:00 a 15:00 horas, en la sala de Juntas del OCOIT, ubicada en la calle Ramón Corona 180 Primer piso, en la Zona Centro de Zapopan. Las mesas de la sala quedaron en la parte periférica del salón y con las sillas se hizo un círculo al centro en donde nos acomodamos y la distribución de las personas fue la siguiente:



El tema de la sesión de inicio del taller fue: ¿Quién soy? El objetivo fue propiciar la autoexploración de los participantes. Experimentar la valía personal independientemente del puesto que ocupan en el OCOIT. Las actividades iniciaron con las preguntas ¿Cómo se sienten? ¿Cómo llegan al taller?, después se realizó de manera personal un listado de miedos y expectativas del taller para compartirlas en grupo y se establecieron las reglas entre todos.

A continuación, se transcribe la forma en que quedaron plasmados los temores, expectativas y reglas:

Cuadro N° 3 Temores y expectativas

TEMORES	EXPECTATIVAS	REGLAS
No expresarme adecuadamente	Crecimiento personal tanto como equipo y unión.	Confidencialidad
El “no” involucramiento de todo el personal	Captar herramientas para un manejo eficaz de la inter e intra comunicación.	Asistencia
El trabajo cotidiano nos empuje a ausentarnos	Mejorar el equipo de trabajo.	No celular, ni computadoras (distractores)
A la mala interpretación al transmitir cosas personales	Conocernos mejor a nosotros mismos para dar mejor cara a los demás creando nuevos lazos de comunicación, con lo cual mejoraremos nuestra labor.	Cumplir con tareas
El conocimiento del entorno laboral por ser algo nuevo; además que se nos pueda juzgar sin conocernos dadas nuestras características de personalidad.		No abandonar las sesiones
		Respeto a la opinión expresada (tolerancia)

Fuente: Elaboración propia

Seguimos con la dinámica de los triángulos equiláteros, que consiste en hacer un círculo estando todos de pie y elegir en silencio y de manera personal a dos personas de entre los asistentes y al momento de la indicación se desplazaran todos en el espacio del salón para tratar de formar un triángulo equilátero imaginario entre la posición de cada uno y las personas que eligieron de manera que les llevará algo de tiempo para que se logre el equilibrio entre los miembros del grupo y su triángulo imaginario. Dicha actividad trata de ejemplificar la manera en que son importantes cada persona en una organización, pues afecta a todo el sistema y si en ese momento percibíamos que éramos pocos los integrantes del taller, pues no demeritaba el esfuerzo por aprovechar el aprendizaje y los posibles movimientos de energía en el sistema de OCOIT.

Posteriormente se realizó la redacción de una “carta de alguien que nos ama” y se tomó un receso de 10 minutos. Al regresar del receso se les pidió que ubicaran las cualidades que mejor definen a la persona que tenemos a la derecha de cada uno de los asistentes para terminar con un cierre de la sesión. Cabe mencionar que Brenda me había comentado que no se integraría al taller por cuestión del trabajo, sin embargo, en el receso se acercó y me preguntó si podía integrarse debido a que ya había llegado alguien que la supliría en sus labores y quería tomar el taller. Le respondí que podía hacerlo siempre y cuando estuviera dispuesta a tomar todo el taller y no solamente esa sesión, lo cual aceptó.

Se hizo una recapitulación de lo que se llevaba hasta el momento y los compañeros le pidieron que hiciera su carta de alguien que la ama y la compartiera con todos.

En cuanto a los cambios en las personas, lo que se observó fue que varios de los compañeros al igual que el facilitador llegaron con la expectativa de que los participantes formarían un grupo más numeroso. Y poco a poco al momento de irse adentrando en el desarrollo del taller esa preocupación fue bajando. Por otro lado, algunos llegaron más bien con la curiosidad de saber qué se haría en la sesión.

Transcripción de un fragmento significativo de esta sesión

- **Juan:** Yo más bien a diferencia de los demás me siento más bien intrigado, qué voy a hacer, qué vamos a hacer. Yo pienso que el compañerismo se puede dar solo. Por eso me intriga en parte que tengamos que hacer un taller para eso. Lo interior pues si me gustaría saber cómo puedo comunicarme más conmigo mismo. Eso también es parte de lo que llama mi atención.
- **Jaime:** Yo creo que la mirada del curso va también hacia que se integren más los compañeros independientemente si eres viejo o eres nuevo, hay personas que se sienten como robots o como parte de un trabajo. Creo que el objetivo es conocerse a uno mismo sacar la comunicación y entre todos formar un equipo. Creo que por allí iba y creo que si faltan las personas creo que clave que a lo mejor se habrían

detectado para poder realizar este curso. Y creo que a lo mejor están apáticos y se les ve pues que no quisieron integrarse.

- **Denise:** Yo pienso que allí debe haber una línea y exigírseles porque yo pienso que dentro de tus labores como servidores públicos debes de cumplir. Así como checamos nuestro contrato, incluir los cursos de capacitación. Porque para ser un buen servidor público nace uno muchas veces con ese don. Debes de ejercitarlo”.
- **Facilitador:** Bien, pues ahorita con eso que escucho de ustedes creo que vendría bien hacer un pequeño ejercicio en el que podamos plasmar y compartir de manera muy clara, cuáles serían nuestros miedos, temores al estar aquí, si es que hay alguno y, por otro lado, lo que ya manifestaron algunos de ustedes como la expectativa que tienen del taller en lo personal. Les parece si lo hacemos en parejas con quien no convivan tanto en el día a día, armamos tres parejas. Lo hacen primero en lo personal y luego lo comparten con su pareja (*hasta aquí la transcripción*).

En las expresiones de los participantes de esta primera sesión se detectó la primera de las etapas del proceso de cambio de la personalidad que se señala en el marco teórico de este trabajo, conocida también como el estado de vulnerabilidad. Percibida en que los participantes no se apropian de sus afirmaciones, pues hablar en tercera persona respecto de lo que piensan o sienten. Se percibió al grupo un tanto angustiado por el número reducido a personas que tomarían el taller.

En cuanto a mi aprendizaje como facilitador reconozco que estaba más preocupado por cuidar mi rol de facilitador y comenzáramos, que en atender plenamente al grupo, lo que pudo limitar mi desempeño para acompañar.

Segunda sesión

A esta sesión asistieron todos los integrantes del taller. Las mesas de la sala quedaron en la parte periférica del salón y con las sillas se hizo un círculo al centro en donde nos acomodamos.

El objetivo de esta sesión fue propiciar la autoexploración y que conocieran el proceso de comunicación interpersonal. Las actividades planeadas para la sesión eran iniciar con la pregunta ¿Cómo están?, después una actividad que propicie el autoconocimiento, mediante la elaboración de un dibujo de sí mismos en el que pusieran las tres cosas que más disfruta ver, sentir, decir, hacer, oír, pensar, anotando dos defectos, prejuicios, tensiones, culpas, cargas, difamaciones, así como anotar lo que consideran como su sostén en la vida. Lo anterior se compartió en parejas para terminar compartiendo en grupo su experiencia. Pasamos a un receso de 10 minutos y regresamos para hacer un cierre de la sesión, pues ya no nos dio tiempo para hacer la otra dinámica que había pensado realizar.

En esta sesión destacó la intervención de Denise quien al preguntarles ¿Cómo llegan? mencionó la impotencia que sintió porque le pagaron hasta el viernes faltando cinco minutos para que cerraran el banco y le dio coraje por las implicaciones negativas para su economía. Además, quien le hizo entrega del cheque le dijo: “Te quedan cinco minutos para cambiarlo antes de que cierren”. Al platicarnos lo anterior, Dinora se le notó angustiada y dejó salir las lágrimas. Después de un momento en respiró profundo, dijo que ya no sabía si el comentario de quien le entregó el cheque, lo había hecho como broma o había sido en serio.

El haber abierto la sesión preguntando ¿Cómo están...? Dejó un aprendizaje muy enriquecedor para el facilitador, pues mientras él estaba preocupado por las dinámicas que aplicaría ese día. La actitud de estar presente, relacionada directamente con el ECP, le ayudó a comprender la importancia de saber estar para el grupo. Es decir, simplemente se necesitó abrir la sesión desde el interés del grupo, escuchar atentamente a los participantes y estar abierto a la experiencia del taller.

Transcripción de un fragmento significativo¹

- **Bernardo:** ¿Qué fue lo que sentiste cuando la persona te dijo eso?

¹¹ Los nombres de todos los participantes fueron cambiados por confidencialidad. El del facilitador quedó igual.

- **Denise:** Lo que sentí fue impotencia, encabronamiento, que es algo que no puede hacer y allí te das cuenta como el ser humano, como hasta cierto punto si tú lo permites te puede afectar. Porque yo en dado caso pude haber dicho pues ya ni modo a ver cómo le hago verdad, me pudo haber valido, pero permití que me afectara, entonces eso también es mío, definitivamente porque permiten que ese tipo de situaciones vayan más allá de lo que debe de ser simplemente es un hecho.
- **Bernardo** ¿Qué crees que es lo que debe de ser?
- **Denise:** Pues simplemente eso pasó y veré que hago, ¿No?
- **Bernardo:** Pero ¿Y luego tus hijos?
- **Denise:** Pero ya veré, la solución está que ellos no son los papás de mis hijos, esa es mi bronca, yo tengo que buscar la solución, finalmente no soy tan taruga porque saqué dinero, pagué con el cambio de unas colegiaturas y me quedó para el fin de semana. Pero finalmente si está cabrón se siente feo.
- **Bernardo:** Mmm se siente feo.
- **Denise:** Cuando es algo que no está en tus manos. Y como yo soy muy controladora, entonces te pega más, pero bueno jajaja, ya me desahogué, ya salió, sigamos con alguien más, ¿Dónde está Adrián? *(Hasta aquí la transcripción).*

Por otro lado, llama la atención que momentos antes de iniciar la sesión Juan había compartido al facilitador que había pensado en dejar de asistir al taller porque había llorado en la primera sesión y temía que se burlaran de él o que se rompiera la confidencialidad del grupo.

Cuando cada uno compartió cómo estaban Juan mencionó que la dinámica de la carta de presentación le había permitido platicar más con su hijo de 28 años, que es con quien menos comunicación tiene y además compartió que estando él en la secundaria un compañero de tres que habían hecho examen, reprobó y lloró, entonces los demás compañeros se enteraron de eso y se burlaron de él no porque haya reprobado, sino porque había llorado y temía que eso le pasara en el taller, por eso había pensado en dejar de asistir. Al mencionar lo anterior, Jaime, Pablo y Denise le aseguraron respetar la discreción y además dijeron que no era el único que había llorado, pues a varios se les habían humedecido los ojos.

Como resultado de lo anterior, el balance que el facilitador hacía hasta ese momento es que se había logrado establecer un grupo, en el que sus integrantes se conocían de manera más personal y menos en el rol laboral. Una parte importante para ese avance, reflexionaba consigo mismo el facilitador, implicaba haber para él haber dejado de lado sus expectativas de “buen facilitador” y esforzarse para estar pleno al momento que llegaba cada sesión del taller. Además, reconocía se temor de que el grupo fuera a perder el entusiasmo en el taller y eso le bloqueaba para facilitar.

En una de las actividades del taller consistía en hacer un dibujo de la propia persona, la cual contribuyó a que cada uno realizara una introspección para reconocerse, lo que generó que varios participantes pidieron más tiempo para dicha actividad y Marisela mencionó no saber que tenía prejuicios, mucho menos saber cuáles eran, al cabo de un momento descubrió uno que tenía y que nos había compartido sin darse cuenta, al decir que “todos los hombres son iguales”, en relación con una diferencia que había tenido con su novio.

Con relación a los objetivos de la intervención al menos en las dos sesiones realizadas hasta ese momento, tanto Brenda, Jaime, Juan y Denise, manifestaron que lo hecho en el taller los ha llevado a pensar en ¿Cómo son? y reflexionar en eso. En otras palabras, el clima del taller ha propiciado la autoexploración.

Por otra parte, respecto a los propósitos, contenidos y material planteados por el facilitador, al parecer fueron demasiado ambiciosos pues de pronto se llevaba más tiempo del que se creía iba a tomar una actividad, sin embargo, enunciarlos ayudaba a seguir una especie de programa con algo más o menos familiar para los asistentes. Por ejemplo, en esta sesión se debería comenzar a abordar el proceso de la comunicación interpersonal y aún no se ha hecho porque el grupo aún sigue en el autoconocimiento.

Para concluir la narración de esta sesión con un comentario desde el papel de facilitador, se puede decir que es necesario detenerse para poder acompañar al grupo, porque al enfocarse en cumplir su propio orden del día para la sesión y no se detiene, lo que es percibido hasta el momento de escuchar la grabación y se me da cuenta que deja

de acompañar al grupo para seguir un programa, cuando en realidad el ECP sostiene que es la atención a las personas la que marca la pauta del encuentro.

Tercera sesión

Originalmente la sesión se hacía los días jueves, sin embargo, ésta se realizó en miércoles, por acceder a una petición de compañeros de la misma institución ajenos al taller, quienes solicitaron dejar libre la sala de juntas el jueves para una reunión con personas que vendrían de otra ciudad. Se realizó en el lugar y horario de costumbre.

Este día faltó Marisela, quien avisó al facilitador minutos antes de comenzar el taller que entraría tardísimo porque todavía no acababa un trabajo que le había encargado su jefe. Lo anterior llamó la atención del facilitador y le causó cierta preocupación respecto a que la eventual demanda de trabajo u otra causa, desalentara la asistencia de los compañeros al taller. Las mesas y sillas se acomodaron como de costumbre.

El tema de esta ocasión giró en torno al proceso de la comunicación interpersonal y la distinción entre comunicación verbal y no verbal, aunque en realidad lo que buscaba era propiciar que los miembros del grupo compartieran su vivencia para experimentar la escucha, tolerancia, aceptación, la empatía y la autoexploración. De hecho, el haber adelantado un día la sesión impidió al facilitador haber planeado mejor y terminó poniendo una dinámica en la segunda parte de la sesión que pude haber cambiado u omitido.

En primera instancia las actividades planeadas para la sesión comenzaron por preguntar cómo les había ido con la tarea y compartirla, la cual consistía en contestar las preguntas del dibujo de la clase pasada y compartirlo con alguien. Así se realizó y después se compartió ante todo el grupo. Sin embargo, tan sólo en ese proceso se fueron dos horas y luego hubo receso. Cuando se regresó del descanso se hizo una pequeña dinámica de parejas que consistía en dibujar una serie de figuras geométricas. El procedimiento para hacerlo sólo el compañero "A" del equipo tenía contacto visual con la figura a dibujar, y su compañero "B" se encontraba sentado a su espalda sin poder voltear, por lo que sólo tenían contacto auditivo entre ellos. El compañero "B" era el

designado para realizar el dibujo con las indicaciones de su compañero “A” de equipo. Con lo anterior se buscaba ejercitar la comunicación verbal sin que pudieran hacer uso del lenguaje no verbal entre cada equipo. Por último, se hizo un cierre de la sesión y dejó una tarea para la próxima semana.

En el transcurso de esta sesión fue notorio que todos hablaron de su experiencia al compartir sus tareas, desde la vivencia familiar y hablaron de aspectos como la relación con su pareja, con sus hijos, con su jefe en el trabajo, así como con sus hermanos y madre, por lo que se consideró que el ejercicio ayudó a identificar sus relaciones significativas y hablarlo contribuye a incrementar la confianza en el grupo. A continuación, se presenta la transcripción de un fragmento en el que se menciona la tarea, que consistía en elaborar un dibujo de sí mismos y contestar las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que creo que ese dibujo expresa...? ¿Qué estoy haciendo para vivir más las cosas que me gustan?

- **Denise:** Ahí te va lo mío... ¿Qué frase le diría a este dibujo? ¿A este dibujo? Que es una persona abierta, alegre, mirada clara, sencilla y bieeeeeen plantada en el piso... ¿Qué comunica la persona así cómo se ve en el dibujo? Según yo es HOLA...! ¿Qué estoy haciendo y qué me gusta hacer para vivir más veces las cosas que me gustan? Organizarme. ¿Cuáles disgustos me afectan más en este momento y qué puedo hacer para vivir con ellos? Eso ya lo dije, dejar fluir, las cosas se acomodan, las cosas se acomodan y si no se acomodan pues hay que sobrevivir, dejar fluir....Lo de buscar a alguien para compartir y retroalimentar el dibujo aquí con mi jefe. Entonces dijo: ¡Está bien, no son mentiras...! Y luego, una carga mía era por no haber estado con mi hijo chiquito con Arturo y dijo mi jefe que haber entrado a la UDG. Porque me perdió, así como me ven yo no era, yo era teresiana, así como ¿? Entonces entré a la UDG y no es que la UDG me haya echado a perder, afloró mi instinto... es lo que yo digo imagínate si me hubiera ido a la autónoma qué represión...si hubiera entrado a la autónoma no sería como soy ahorita.
- **Brenda:** ¡Yo siento que sí!

- **Denise:** ¿Tú crees que yo me hubiera animado a decir un albur? Es más, ni lo hubiera aprendido allí. Luego qué otra cosa, ¡ah!, puse que me gustaba ir a mi casa, dice mi jefe que también ir a los centros comerciales, pero no es cierto y que aparte de que soy metiche, soy prejuiciosa, soy claridosa, dice que me faltó imprudente (risas) que porque ayer en el taller llegó y le dije ¡Veniste! Y me dice, por qué dices eso, eres una imprudente... y ya lo demás dice que es cierto, ah, en lo que en la mayoría de los servidores públicos son transas, son corruptos, dice que eso no es un prejuicio. Dice que eso es cierto...
- **Pablo:** Aquí hay siete funcionarios públicos y yo creo que de los siete ninguno somos corruptos.
- **Denise:** Eso es lo que él me dijo, a mí no me diga nada...
- **Juan:** No hay que generalizar (hasta aquí la transcripción)

Hasta este punto, el facilitador percibe que los participantes han tomado mayor confianza para expresar sus emociones ante el grupo y dispuestos a seguir, incluso uno de ellos manifestó con relación al taller que: “llega la hora del *relax*”. Lo que llama la atención del facilitador, es que Brenda le preguntara por qué no había hecho ninguna dinámica, lo que le sorprendió un poco y a la vez le gustó. Su respuesta ante esa pregunta fue que lo haría.

Al reflexionar sobre su desempeño, en esta etapa el facilitador se percibe a sí mismo como le falta tiempo para estar consigo mismo y de esa manera estar en condiciones de acompañar mejor al grupo, tal vez sea porque siente presión por el tiempo, pues sin esa limitante cree que habría podido facilitar a cada uno de los participantes. También percibe que sigue siendo presa de su propia expectativa, pues pareciera que se preocupa que estén todos muy atentos y presentes. Pese a saber que el ECP promueve el estar presente en el grupo, escuchar y atender las emociones o preocupaciones de grupo que se facilita. Sin embargo, el proceso del grupo paulatinamente le lleva por un camino distinto de cómo lo había planeado, entre lo programado y lo que está ocurriendo que es diferente, aunque no menos valioso. Le da la impresión de que los lleva o le llevan (el grupo), a donde no está escrito en su guía de actividades. Por ejemplo, en esta sesión a Juan y Damián les brotaron lágrimas al

compartir lo que experimentaron cuando compartieron lo que significa el dibujo de sí mismos, lo que motivó la escucha del grupo y el acompañamiento del facilitador.

El facilitador considera que los objetivos planteados en primera instancia para esta sesión fueron vagos, no se concretaron y más bien fueron transformados. Por lo que considera que a estas alturas del taller conviene darse más tiempo para prepararse adecuadamente y hacer una revisión de las bitácoras antes de hacer la siguiente sesión.

Cuarta sesión

Se realizó en el horario acostumbrado. Las mesas y sillas fueron dispuestas de manera habitual. Asistieron todos a excepción de Marcela, quien justo antes de comenzar el taller me dijo que tenía mucho trabajo.

Para esta sesión las actividades programadas consistían en compartir el trabajo personal de la elaboración de la “gráfica de luces y sombras”. Dicho trabajo consiste en señalar sobre un papel dividido en determinadas etapas de la vida, que pueden ser la niñez, primaria, secundaria, preparatoria y universidad, y poner en ella unos puntos que indican aspectos que nos hayan parecido significativos, ubicando con números positivos “del uno al cinco” los acontecimientos más gratificantes y del “menos uno a menos cinco”, los más dolorosos o tristes. Dicha actividad se la llevaron de tarea y en esta sesión se trataba de compartirla.

Cuando pregunté quién quería comenzar a compartir Brenda me pidió que lo hiciera yo, así es que lo hice, después lo hizo Brenda, Damián, Jaime y Denise. Se nos fue el tiempo, al grado de que salimos a las 15:45 horas.

Al momento en que cada uno compartía su experiencia a los compañeros, algunos de los que escuchaban hicieron manifestaciones de respeto por la persona que se expresaba, como si la estuvieran apenas conociendo. En el caso de Denise, por ejemplo, fue muy ilustrativo pues compartió que tiene un niño enfermo y lloró cuando nos mencionaba lo difícil que ha sido enfrentar esa situación.

Me llama la atención también la apertura que mostró Brenda al hablar de su persona, la dificultad que tiene para memorizar asuntos, lo que ha representado dificultades en diferentes situaciones de la vida, sobre todo académica y profesional. Esto me hizo reflexionar respecto a las actividades que le encomiando en lo laboral y me propuse recapacitar respecto a la forma de relacionarme con ella en responsabilidades del trabajo, pues en la estructura laboral está a mi cargo.

Indudablemente que en esta sesión la apertura de los integrantes del grupo a compartir su vida con los demás ayudó a incrementar la confianza para exponerse ante sus compañeros del taller con debilidades y defectos sin que ello signifique ser juzgado, más bien creo que se consiguió ser entendido como persona. Me llama la atención que hasta ahora tanto Juan, Denise, Damián han llorado frente al grupo y sin embargo es algo que empieza a aceptarse como normal el hecho de que alguien sienta tristeza o dolor y lo manifieste con lágrimas.

Ésta ha sido la sesión más extensa y por desgracia o fortuna no se controló el tiempo, pero la atención e interés del grupo en compartir y escuchar la historia de los integrantes del grupo me invitaron a dejar correr el tiempo hasta que terminara el que compartía en ese momento. Como facilitador me sentí muy bien, pues prácticamente todo el tiempo se nos fue en escuchar la vida de los compañeros y además no fue suficiente. Me di cuenta que con la escucha de historias de vida, los integrantes del grupo pudimos estar dispuestos todo el tiempo, incluso más del programado para la sesión, por lo que creo que existe una necesidad a ser escuchado y esto se vio reflejado en la sesión, pero también una necesidad a escuchar la vida de otras personas.

Abrirse a la experiencia de estar presente en el aquí y ahora para escuchar a la persona que compartía fue clave, para que tanto el que compartía como los que escuchábamos nos mostráramos dispuestos todo el tiempo, pese al horario y considero que finalmente el objetivo del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” se va dando, aunque por un camino distinto del que había planeado. La escucha y el respeto, además de la confianza que se ha percibido por parte de los integrantes, han sido factores que permiten hablar de aspectos significativos de la vida,

lo que ha contribuido a experimentar una comunicación más auténtica entre los integrantes.

Algo que también contribuyó a que el resultado fuera percibido como satisfactorio en esta sesión, es que los objetivos planteados fueron sencillos y flexibles, por lo que el hecho de buscar objetivos “chiquitos” y acompañar a los participantes me sirvieron de referente para fluir más al ritmo del grupo.

Quinta sesión

Se realizó el jueves 11 de marzo de 2010, de 12:00 a 15:00 horas. Este día se comenzó poco después de la hora señalada y el facilitador se sorprendió de no ver a ninguno de los participantes en la sala. Se dispuso a acomodar las sillas y mesas. Después de unos siete minutos de terminada la reunión previa al taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” y se asomó para ver si alguien llegaba o saber qué pasaba. Luego de unos instantes, llegó Juan, después Jaime, luego Damián y Brenda.

Este día a Pablo se encontró con el facilitador, minutos antes de las 12:00 horas en la calle, pues se dirigía a recoger su cheque de liquidación del trabajo anterior y me dijo que llegaría tarde por ese motivo. En cuanto a Denise, se encontraba atendiendo fuera de las oficinas a una expositora chilena y no podría estar en el taller. Marisela, ya no se presentó. De modo que en esta sesión asistieron cinco de siete, aunque uno de ellos llegó casi a media sesión.

La sesión giró en torno a terminar de compartir la gráfica de “Luces y Sombras”, y realizar un ejercicio de la terapia Gestalt, que consiste en recortar imágenes, fotografías o dibujos de revistas que sean de tu agrado y una vez que se haya recortado una cantidad considerable de imágenes, se procede a pegarlas en una cartulina en el orden que cada participante decida. Cuando se terminan de pegar las imágenes, se divide la cartulina en nueve cuadros o rectángulos y se explica lo que significa cada uno de los nueve espacios, para que cada participante puede reflexionar respecto de su collage.

Llamó especialmente la atención que al terminar de compartir su gráfica de “luces y sombras”, Juan externó que se sentía muy bien por haberlo hecho, pese a haber

mencionado la sesión pasada que podría omitir su participación, pues su vida no tenía aspectos tan fuertes como los de otros compañeros.

Los comentarios realizados en ese momento, creo que son un fiel reflejo del avance del grupo en cuanto a confianza y apertura a compartir. Transcribo esa parte que ilustra mejor lo que comento:

- **Bernardo:** Bien. Vamos a comenzar.

Teníamos pendiente de la semana pasada, habían quedado pendientes dos presentaciones, la de Juan y la de Pablo. Entonces, si les parece, a mí me gustaría que comenzáramos primero escuchándote Juan, para tener la participación de todos los que expusimos nuestro diagrama de “Luces y Sombras”, y ya después explicar de que tratan los recortitos de la revista, que también es una (actividad que se pidió realizaran en casa y que), va a resultar una cosa interesante, creo.

- **Juan:** Bueno, esta es mi gráfica malhecha, de antemano no tiene mucho, muchas cuestiones hacia abajo, por eso les decía yo que la titularía “Un anecdotario de una vida inútil pero divertida”.

“Yo lo había hecho, como dividí varias etapas de mi vida que son las más marcadas. Entonces tengo la primera de cero a 12 años. De lo que me acuerdo de ese tiempo, yo cuando estuve en edad escolar, me metieron en un kínder de monjas, estuve un año ahí, yo no me acuerdo, pero mi mamá me decía que me sacó de ahí, porque me querían hacer escribir a la fuerza con la mano derecha y me amarraban la izquierda, y yo me quejaba mucho, yo de eso no me acuerdo, entonces terminé ese ciclo escolar, y el siguiente ciclo escolar estuve de niño bueno con mi mamá, y esto sí lo recuerdo muy bien, porque casi todos los días, en la mañana, yo no hacía nada, mi mamá me llevaba al mercado, y a veces me compraba helado, nomás con ir con mi mamá todos los días al mercado era una cosa muy bonita, eso sí no se me ha olvidado, por eso todavía lo recuerdo con mucho gusto...” (hasta aquí la transcripción).

En este momento en el grupo se percibe un clima de confianza y aceptación que ha logrado crearse y que facilita la expresión libre de las experiencias de cada uno ante sus compañeros. Se percibe en el compartir y en la escucha el respeto y la franqueza con la que se expresan sus experiencias.

En cada una de las sesiones se ha tratado de cuidar la aceptación y ha dado resultado, pues los integrantes del grupo se han ido abriendo a compartir sus experiencias, aunque he de mencionar que el proceso personal lleva diferente ritmo en cada uno de nosotros, y eso ha dificultado que, en el caso de Marisela, que ha dejado de asistir al grupo, y Pablo, que últimamente lo he notado más distante y menos dispuesto al proceso del grupo. Sus intervenciones hechas al momento de tocar la tristeza o el dolor de alguno de los compañeros me hacen pensar que evade el dolor y eso ha impedido ir más allá en su compartir. A pesar de la inasistencia o baja en el grupo de algunos de sus miembros, el proceso de los que asisten está abierto y va a favor de su crecimiento personal.

El facilitador en ese período, está pasando por una situación de mucho estrés en lo académico y profesional, y eso le limita para dedicarle más tiempo y preparación a cada sesión. La paciencia y aceptación para lo que vaya surgiendo me ayuda a estar mejor plantado al momento de estar con el grupo y más enfocado, pues el pendiente del trabajo me dificulta separar las preocupaciones para facilitar y acompañar al grupo.

Las dinámicas de las primeras dos bitácoras me permitieron detectar las áreas que requieren mayor cuidado en el proceso de intervención y me han ayudado a orientar mejor o al menos ha permitido sentirme más seguro de mis intervenciones, por lo que creo que han sido más enfocadas a acompañar al grupo en su proceso, aunque eso me ha representado cierta dificultad de confiar en que independientemente de que lo suceda todo va a estar bien.

Al término de esta sesión me quedo con la sensación de que el hecho de estar inmerso en un ambiente que despersonaliza (como es el caso de OCOIT en este momento) es muy desgastante, sin embargo, percibo que hay una necesidad manifiesta

en los hechos de compartir con personas, sin que haya un cargo laboral que etiquete o condicione la relación.

Sexta sesión

La sesión se verificó en las instalaciones de acostumbradas. Esta es la penúltima sesión del taller y aunque asistieron todos los integrantes, comenzamos tarde debido a los retrasos que tenían cada uno en sus respectivos trabajos.

En el programa inicialmente estaba estipulado la comunicación asertiva, sin embargo, decidí trabajar dinámica de grupos, además de comentar la forma en que haríamos el cierre. Aunque teníamos pendiente que compartieran dos compañeros la dinámica de la sesión anterior.

Primero, escuchamos a Denise y Bernardo, quienes habían quedado pendientes, pues la sesión pasada no estuvo presente Dinora y a mí, me pidió Brenda que también expusiera mi caso. Lo que llamó mi atención, pues a lo largo de las sesiones fue como en dos o tres ocasiones las que me pidió que yo también hiciera las actividades con ellos. Posteriormente hicimos una dinámica en la que en ocho papelitos que les entregué a cada uno, fueran anotando el nombre de la persona (de los participantes en el taller) a la que invitarían a:

- Tomar una cerveza o un vino
- Irían a una fiesta
- Le pedirían consejo
- Les gustaría trabajar en equipo
- Le pedirían ayuda
- Lo(a) invitarían a comer
- Le plantearían un problema personal

- Les gustaría realizar un viaje con el (ella)

En esta sesión percibí al grupo como en un nivel en el que podríamos hacer un ejercicio que permitiera detectar el proceso de madurez de grupo y eso me animó a hacer la “dinámica de las invitaciones”, que lo que hacen es confrontar la percepción de nosotros ante los demás con la percepción que otros tienen de nosotros. Percibo también que se ha desarrollado un clima de confianza en el que se expresan las ideas y opiniones con mayor soltura.

Una vez realizada la actividad en el grupo percibo que a estas alturas del taller se torna ya natural el que alguien tome la palabra para hablar de él o ella, ya sea porque así fue la tarea o la actividad, sin embargo, se expresan con soltura y con más confianza que al principio de las sesiones. Por otro lado, en la segunda parte de la sesión noté que cuando hicimos la dinámica de las invitaciones a alguien del grupo, comenzaron un poco las dificultades que manifestaban al querer poner a todos, pero como la indicación era que había que escoger a uno o en su defecto numerar asignando prioridad, entonces se les complicaba elegir.

A estas alturas considero que el estar preparándonos para el cierre y las dificultades laborales que estamos teniendo con el horario para la sesión de cierre del taller, sobre todo, sabiendo que vienen vacaciones de Semana Santa y Pascua, me reflejan que la dificultad que existe para dedicarle tiempo de calidad a estos temas vamos por buen camino, aunque no lo parezca, ya casi terminamos pese a todo.

Me pareció que los objetivos planteados por mí estaban ubicados en una organización que se vio modificada a principios de año y eso hizo que se me complicara todo o al menos gran parte del esquema que tenía. De una situación de confort o estabilidad en una organización, a una organización agitada por los cambios y la emergencia, con despidos y contrataciones. Creo que necesito detenerme, hacer una pausa para estar en condiciones de acompañarme y acompañar a otras personas en su proceso.

En otro orden de ideas, definitivamente continúo con mucha presión en el trabajo y en ese sentido hago *clic* con mis compañeros, a quienes he escuchado que no saben si les renovarán el contrato que es de tres meses. Siento que estoy en la etapa en que necesito dar el último estirón para concluir el taller, aunque no sé si esto vaya a acarrear un defecto en la facilitación. También me doy cuenta de que es muy difícil soltar la visión y forma de hacer las cosas, pues me vivo dividido entre la idea de desarrollo humano con la que me siento identificado, pero en un ambiente con el que tal parece que el desarrollo humano estuviera peleado, al menos así lo veo y eso significa un reto enorme no sólo para estar en medio, sino para facilitar en ese ambiente. Simplemente estar con las personas es algo muy complicado para mí, sobretodo en esta parte del taller.

Séptima sesión / sesión de cierre

Esta última sesión o sesión de cierre se realizó en las oficinas y horarios de costumbre, salvo por el hecho de que tuvimos que cambiar de día, a petición de dos compañeros del taller, debido a que tenían un compromiso de trabajo que no podían recorrer pues quedaba fuera del alcance de su propio jefe.

Ese día enfermó Jaime y alrededor de las 8 de la mañana se tuvo que retirar del trabajo, debido a que traía una complicación en el estómago, entonces hicimos la sesión con la ausencia de él, quien dejó unas anotaciones en la guía que entregué para el cierre. También comenzamos unos minutos después de la hora marcada, pues Brenda no entraba a la sala de juntas y no entendíamos a qué se debía; en el fragmento presentado más adelante de este espacio se verá lo que sucedió.

Para comenzar, mencionaré que la sesión se dedicó al balance del taller, y el trabajo realizado consistió en compartir las reflexiones en torno al cierre. Previamente se habían entregado unas preguntas que sirvieron como guía. Las preguntas se enumeran a continuación:

1. ¿Cuáles fueron mis aprendizajes de este taller?
2. ¿Que encontré en mí? / ¿De qué me di cuenta?
3. ¿Que aprendí del grupo?

4. ¿Cuáles fueron mis actitudes que me permitieron aprender?
5. Reflexión del compañero- ¿Cómo llegó, que cambios percibí en él?

A nivel general puedo decir que uno de los cambios que percibí en el proceso del grupo fue precisamente que, en las últimas sesiones, podían expresar puntos de vista distintos u opuestos, y ello no implicaba disputar o deteriorar la relación; algo que no se veía al principio. Al compartir, los participantes se apropian de sus puntos de vista y logran contactar experiencias de vida identificando algunas de sus emociones al hacerlo.

A continuación, transcribo un fragmento de la sesión:

- **Juan:** A mí nada más todo lo que dijo Damián me confirma la percepción que tengo de él. Que en todas estas sesiones como que se torna una idea de cada uno de ellos y pues, lo confirmo, nada más.
- **Denise:** Tal cual.
- **Bernardo:** A mí me sorprendió. Al principio sí noté una, como una diferencia, respecto a cómo llegaste y cómo te veo ahorita, en el grupo pues, te percibo, te siento más abierto...
- **Denise:** Más perceptivo.
- **Bernardo:** Fluyendo, más... más receptivo, pero a la vez también, dándote más, y recibiendo más de las personas, dándote más, más abierto, creo que ahorita lo comentabas de... más abierto y saltar las barreras, yo creo que aquí sí saltaste barreras, sí noté una transformación a raíz de lo de "Luces y Sombras", recuerdo que venían comentarios más cortos, muy precisos, claros, eso sí, siempre claros aquí en la razón siempre clara, pero ahí te noté fluyendo en la razón, en el sentimiento, y en la emoción. Y eras muy... y a raíz de ahí para acá, te noté en las sesiones más abierto, pues, eso me dio gusto, y ahorita que comentas de cómo lo veías, a mí el Damián que tengo aquí, me refleja algo diferente.
- **Denise:** No es el ser que entró, hace siete sesiones.
- **Pablo:** Tiene menos cabello. (Hasta aquí la transcripción)

Es importante mencionar que los objetivos planteados al principio eran muy grandes, entonces una redimensión de los objetivos puede ayudar, porque lo que se

planeó el año anterior a la intervención, cambió; por lo tanto, se necesitan redefinir los alcances. Ahora bien, si consideramos los alcances planteados en este año el objetivo se cumplió, pues se logró vincular la experiencia en sus diferentes roles sociales y no sólo en el ámbito laboral. Expresaron su aprendizaje y desarrollo personal, al escuchar a sus compañeros durante las sesiones y al abrirse a compartir su experiencia de vida con los demás. Surgió el compromiso por parte de los participantes al taller, de replicar lo vivido en estas semanas con los círculos de redes sociales con las que interactúan, lo anterior también es una transformación y es una manera de ver cristalizados los objetivos.

En cuanto a las relaciones de esta intervención con las habilidades propias del ECP puedo decir que se logró propiciar un espacio de confianza que permitió profundizar en el autoconocimiento, la escucha y la aceptación de compañeros de trabajo, y una muestra de ello es la forma de interactuar con sus semejantes en estas últimas dos sesiones.

En cuanto a mi aprendizaje como facilitador, puedo decir que la fortaleza y perseverancia para terminar el taller fueron claves, pues realmente estaba cansado y no sabía qué podría suceder en lo institucional o en lo personal con algunos de los participantes. Sin embargo, se logró generar una identificación entre los asistentes como personas y una reflexión respecto a la manera de concebir la vida personal, familiar e institucional con una visión más sensible y más allá de sus roles profesionales.

Considero que la dinámica laboral en el organismo se ve influenciada por un ambiente interorganizacional (de sector al que estamos vinculados en la administración pública), que arrastra con un estilo de dirección que bien podría catalogarse, de acuerdo al modelo de liderazgo situacional de Hershey y Blanchard (1996), como un estilo de dirección que le atribuye una con alta prioridad a la tarea y poca o baja prioridad a la relación. Es decir, que no propicia espacios para la identificación y el interés por la persona.

Por lo anterior, ese modelo reduce las posibilidades de lograr una sensibilidad y claridad para observar y compartir visiones con las que otras personas asumen la vida, lo que enriquece de manera personal. Haber logrado implementar el taller

“Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”, en realidad se trató de una excepción a la regla en medio del ambiente des-personalizante. Por lo anterior, el facilitador afirma que durante el taller, se abrió a concepciones y experiencias de vida enriquecedoras, así como visiones del mundo muy interesantes.

Sin embargo, no percibo las condiciones para que este enfoque (ECP) pueda permear al resto de la organización. No cuentan con el respaldo de la Dirección General, ni de sus superiores, pues se torna amenazante y les quita poder, como lo describe Carl Rogers (1973) en *Grupos de Encuentro*: “Aunque el cambio y el crecimiento son a menudo (pero no siempre) motivo de turbulencia en la vida del individuo, parecen inducirla de manera casi inevitable en las instituciones –y esto constituye una experiencia muy amenazadora para los directivos tradicionales.”

Lo anterior es planteado con la intención de reflejar lo que significó desde mi perspectiva esta experiencia en el momento de la intervención en el Organismo, lo que no significa que se elimine la posibilidad de que existan otras dependencias con condiciones distintas a las observadas en este trabajo.

3.2 Preguntas

Para establecer las preguntas de análisis se partió del prediagnóstico hecho por medio del cuestionario a las personas interesadas de ambas instituciones (CEIT y OCOIT), el diagnóstico basado en el interés que mostraron tanto los servidores públicos como sus líderes y finalmente en las impresiones generales tras haber presentado el programa preliminar de trabajo y la conferencia informativa. Con todo ello se determinó conveniente reorientar el programa y los contenidos del taller para responder las siguientes preguntas, tanto para el facilitador como para los participantes:

¿En qué etapa del proceso de cambio se presentan los participantes? La inquietud por conocer cómo se encuentran los participantes y el grupo al inicio del taller es fundamental para saber cuál es el punto de partida de mi intervención.

¿Cómo es el proceso de cambio en los participantes al realizar la intervención fundamentada desde el ECP en lo personal y grupal?

¿Cómo es la experiencia desde el facilitador del grupo, a partir de la intervención, qué cambios hubo en mí? La experiencia vivida desde el facilitador del grupo, los cambios que cambios hubo en mí a partir de la intervención.

3.3 Proceso de análisis y sistematización de la información

El proceso de análisis y sistematización de la información fue planteado de manera que conservara sencillez y efectividad puesto que, por tratarse de un taller con pocos participantes y un solo facilitador, no hacía falta demasiada infraestructura para almacenar la información generada en el proceso de la intervención. De ese modo, se planteó la necesidad de una bitácora por cada sesión en la cual se determinaría lo siguiente: Fecha, lugar de la sesión, número de asistentes, horario y una descripción detallada de lo sucedido. Adicionalmente se estableció la necesidad de tener la grabación en audio de cada una de las sesiones para que fuera posible hacer la transcripción.

Como se mencionó anteriormente, por el tamaño del grupo de participantes del taller y el alcance de la intervención, se siguió un proceso sencillo para la organización de la información, entre ella los datos que pudieran surgir durante el desarrollo de las sesiones.

En este capítulo sólo se abordó el análisis reflexivo de la intervención, las preguntas y la sistematización de la información. El siguiente capítulo se presentan los alcances de la intervención y las respuestas a las preguntas planteadas.

Capítulo IV: Alcances de la intervención

Este capítulo busca exponer la visión con respecto a los alcances de la intervención en el marco del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”, para ello se propone contestar las preguntas de análisis planteadas en el capítulo tres, y presentadas como apartados a continuación:

- 1) Estado de vulnerabilidad que presentan los participantes.
- 2) Proceso de cambio en los participantes al realizar la intervención fundamentada desde el ECP en lo personal y grupal
- 3) La experiencia desde el facilitador del grupo, los cambios que hubo en mí a partir de la intervención.

Se comenzará por mencionar el estado de vulnerabilidad, es decir, el estado en el que el grupo se presentó al inicio del taller. Más adelante se profundizó sobre el proceso de cambio que sucedió en los participantes a nivel personal y en el grupo en su totalidad. Después se describe el proceso del grupo desde que inició el taller hasta que concluyó y finalmente se hace una revisión que, para fines de claridad se presenta en primera persona, sobre el proceso del facilitador y los cambios que surgieron a nivel personal a raíz del taller.

4.1 Estado de vulnerabilidad que presentan los participantes

Para identificar el estado de vulnerabilidad en que se encontraban los servidores públicos que conformaban el grupo del Taller “*Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal*”, es importante tomar como referente el texto de Rogers, *El Proceso de Convertirse en Persona*, 1982, en el que se mencionan las siete etapas para el proceso de cambio personal que se describieron en apartados anteriores. De las siete etapas, la primera es en la que las personas no son capaces de comunicarse desde sí mismas, no pueden reconocer los sentimientos como propios y además de sus constructos rígidos y su ausencia aparente de problemas, ven las relaciones íntimas y comunicativas como un peligro.

Es justamente en esta primera etapa donde se encontraban las personas que se presentaron al taller. Además de lo anterior, probablemente otro de los elementos que contribuyó a su estado de vulnerabilidad fue el nivel de participación. Había originalmente más de veinte personas interesadas y al final sólo se presentaron siete.

Un mes antes de que el taller iniciara hubo un cambio de Director General del organismo, dos directores de área y otras seis personas. Sin duda la rotación de personal, de más de una tercera parte del total afectó el ánimo y avivó el miedo de los demás, por creer posiblemente que su trabajo estaba en riesgo y que dedicar tres horas a una sesión de taller era demasiado riesgo.

Los servidores públicos que decidieron participar estaban unidos probablemente por cierto descontento, aunque como se dijo antes, también era la novedad de la propuesta lo que les llamaba la atención. En el organismo, la manera en que se ejerce el poder sigue siendo muy vertical, es decir, los líderes trazan una línea de mando y todos los demás deben apegarse a lo que sea esa línea. Las personas que trabajan en la institución manifestaron, por medio del prediagnóstico, sentirse aceptados por los otros, sin embargo, también expresaron que a veces se sentían como máquinas y no como personas.

Si nos referimos al marco teórico de este trabajo, el apartado que contempla la valoración de la persona versus la valoración de su rol como un bien utilitario, tiene mucho que decir en este contexto. Por lo anterior, tanto lo que se expresó de manera escrita como lo que algunos servidores públicos expresaron de manera verbal al facilitador, comprueban que una de las más grandes vulnerabilidades es la falta de enfoque en las personas que hacen funcionar a esa institución de gobierno.

En 2005 un grupo de científicos bajo el liderazgo de Donald O. Clifton publicaron un trabajo sobre los efectos de que los líderes en una organización se enfoquen en 1) las fuerzas personales de los empleados 2) sus debilidades 3) que los ignoren. Sorprendentemente el resultado es que es más grave en cuanto a impacto y compromiso con su trabajo y con la institución, que las personas sean ignoradas a que sus jefes y directivos estén enfocados siempre en lo que hacen mal.

Por supuesto que los líderes que tenían la inteligencia necesaria para apreciar y enfocarse en las fortalezas personales de su gente cuentan, no solo con el respaldo de ellos en el trabajo, sino que existe un sentimiento de comunidad y un sentido de propósito.

Saber lo anterior y comprobarlo con los testimonios de los participantes fue sumamente revelador, porque a medida que el grupo avanzó y empezó a dejar la primera etapa de la que habla Rogers, fue posible sustituir poco a poco el estado de vulnerabilidad y de abandono, por un proceso de desarrollo humano. En el siguiente apartado se trata el proceso de cambio del grupo, para ampliar la afirmación de este último párrafo.

4.2 Proceso de cambio personal

El proceso de cambio se identifica como dinámico y fluyente, único y distinto. Es una manera distinta de verse a sí mismo, descubrirse de manera nueva, diferente, implica arriesgarse, experiencia, apertura y tener flexibilidad para cambiar los constructos y esquemas propios.

Visto de esta manera, en este apartado se decide comentar la vivencia de Damián, uno de los participantes del taller, pues además de que asistió a todas las sesiones fue interesante la manera en que incrementó considerablemente sus intervenciones ante el grupo.

Damián tiene 25 años de edad, ingresó la institución unas semanas antes de iniciar el taller, estudio una licenciatura en urbanismo y tiene el cargo de coordinador de movilidad no motorizada. Sus intervenciones en las primeras sesiones fueron escasas, pero conforme se avanzaba su número de participaciones verbales en el grupo incrementaba.

A continuación, se presentan algunas de sus participaciones en la sesión número cuatro, en la que Damián compartió los resultados de la tarea que consistía en elaborar una gráfica denominada “Luces y sombras”, cuya idea era plasmar con números del cero al cinco los momentos más significativos de su vida, entendiendo que cero era poco o nada significativo y cinco era de los momentos más significativo en su vida; lo anterior planteado en orden cronológico de izquierda a derecha.

En la misma gráfica (de luces y sombras), pero con las señales hacia abajo, se debería señalar del cero al menos cinco (-5), aquellos momentos de su vida en los que recordara experiencias negativas, tristes, difíciles o desagradables, en el entendido que cero era poco o nada desagradable y menos cinco era de lo más desagradable en su vida.

Al término de la gráfica se presenta la respuesta a la interrogante ¿De qué te das cuenta con esta gráfica? y esto fue lo que respondió Damián:

“Nunca había tenido un curso específico y este, sí me sirve para darme cuenta de lo que he hecho, ahora que estuve haciendo esto, pues si me este, me dio una perspectiva distinta, de a veces cuando yo digo *a que chingado estoy*, pues ya me doy cuenta de que no es tanto, verdad”.

En este párrafo Damián manifiesta darse cuenta que se vive como “fregado”. Sin embargo, cuando se refleja en su gráfica se confronta al referirse a sí mismo como alguien “que está” chingado, característico de la etapa tres de proceso de convertirse en persona que señala Rogers.

Otra característica de esta etapa se refiere a los constructos personales que siguen siendo rígidos, pero ya se reconocen como constructos, pues Damián se da cuenta de que la idea del “que chingado estoy” ya no es acorde a su experiencia.

En este sentido la separación entre el yo y la experiencia es fundamental en Damián, quien experimenta una contradicción respecto a la valoración de su experiencia y se observa claramente, por ejemplo, al término su frase externa la sorpresa que le causa su percepción de sí mismo, reconociendo el valor de sus experiencias y resignificándolas.

En esa misma sesión, Damián comentó lo siguiente:

La otra; es que soy luchón que he ido saliendo en las circunstancias que se ponen muy adversas (...) echar una vista atrás, como estaba el rollo, ya te das cuenta cómo vas ¿No? Y creo que es muy conveniente ahorita en la etapa que estoy”.

En esta frase interpreto que Damián, al definirse como alguien luchón, se refiere a su experiencia y la valora, además de intentar interpretarla.

Si tienes alguna bronca y pues sí esperas muchas veces la compañía de alguien y a veces no hay, y pues cuando no, pues también pues tienes que rasguñarte con tus propias uñas y este; y echarle ganas, ni modo de quedarse estancado, entonces pues también si tengo una bronca pues ya, le busco por otro lado, aunque sean satisfacciones pasajeras.

Se rescata en esta frase que Damián expresa su necesidad de compañía, aunque la hace en tercera persona, algo que en la primera sesión mencionó, aunque estaba presente de alguna manera, como se explicó anteriormente.

Damián expresa sus expectativas, necesidades y la soledad que ha vivido para enfrentar sus problemas y salir adelante en la vida, aunque eso signifique buscar distracciones pasajeras, que no resuelven de fondo el verdadero problema que enfrenta con su soledad y la necesidad de compañía. Aparece como un hombre solo, con pocas expectativas de compañía, por lo que la manera de relacionarse con sus compañeros de trabajo es titubeante, intermitente, pese a tener esa necesidad.

En la sesión número cinco, Damián tuvo una intervención para retroalimentar la gráfica de luces y sombras de Juan, y su participación la realizó con las siguientes palabras:

Yo (opino), que (usted) llevó una vida muy tranquila, muy envidiable. Sí, porque muchas veces nosotros mismos nos ponemos los retos, y terminas pues tú, ahogado en tus retos que no pudiste cumplir, y no al contrario con usted veo que es una vida que llevó muy tranquila, muy al alcance que se podía tener y fue muy buena.

En este párrafo, Damián le retroalimenta a Juan, pero lo hace refiriéndose a sus propias experiencias que son descritas como algo perteneciente al pasado, o ajenas al sí mismo, rasgo característico de la etapa tres de proceso de convertirse en persona.

Valora a Juan, expresa desaliento, frustración y se confronta, pues percibe las diferencias respecto de su experiencia y puede valorar la diferencia.

Del proceso de Damián, se añadirá a continuación algunas de las frases con las que cerró el taller en la sesión siete, con el ánimo de identificar los elementos que se considera, representaron un cambio, respecto a las participaciones de Adrián en la primera sesión.

“Me doy cuenta de la importancia de darme tiempo para tener actividades sociales y de ocio.”

En esta frase, se interpreta que Damián expresa una mayor conciencia de su necesidad de compañía, de relacionarse y divertirse. Además de ser más consciente de esta necesidad la valora como importante porque al mismo tiempo se ve como un hombre solo y se siente frustrado por ello.

Una de las características de la etapa cinco en el proceso de convertirse en persona tiene que ver con el hecho de que la comunicación interna mejora y se reduce el bloqueo, lo que se considera que sucedió en Adrián pues logra verbalizar la importancia que para él tiene el poder darse tiempo para socializar.

Otra de las frases de Damián en esta sesión de cierre que llama especialmente la atención fue:

Les facilité que me conocieran más allá del campo laboral, reflejarnos como personas y no como simples compañeros (...) En este curso se tocaron situaciones que no eran fáciles de asimilar, y donde estás dispuesto a compartirlas con un grupo de personas ajenos a tu círculo de confianza, resulta un poco difícil.

Esta expresión llama la atención porque tal parece que retrocede en las etapas del proceso, enumeradas por Rogers, pues estas frases reflejan la etapa tres, relativa a expresiones referentes al sí mismo pero visto como objeto. Adrián admite que se arriesgó,

admite que se mostró como persona y aunque lo hizo en tercera persona, admite las dificultades de su proceso. Va creciendo su darse cuenta y se arriesga a confiar.

Por otro lado, y pese a haberlo referido en tercera persona, Adrián plantea la dificultad que le representa a él abrirse a esta experiencia y haberse dispuesto a compartir sus situaciones personales a quienes no pertenecían a su círculo de confianza, lo que habla del temor que sigue teniendo a mostrarse sin máscaras.

El facilitador interpreta además de lo anterior que, en esta parte, a Damián le cuesta trabajo reconocerse vinculado, habla en “se”, no se atreve a asumir explícitamente la responsabilidad de sus verbalizaciones. Sin embargo, sí puede reconocer su cambio, pues se abrió, se arriesgó, tocó situaciones difíciles, se mostró dispuesto a compartir y a confiar.

Considerando la intervención de Damián en la primera sesión, se interpreta que el cambio que experimentó en las siete sesiones del taller, presentó rasgos de las primeras etapas sin llegar a la etapa siete y tocando como punto máximo uno de los rasgos de la quinta etapa del proceso de convertirse en persona.

A continuación, se presenta un cuadro donde se aprecian por contraste las características que presentaron las intervenciones de Damián en la sesión uno y la siete:

Cuadro 4: Intervenciones de Damián en el marco del taller

Primera sesión	Séptima sesión
Omite la expresión de un sentimiento propio y el significado personal (AGD1).	Divaga y no se apropia o responsabiliza de lo que dice, hablando en tercera persona y evadiéndose en las ideas, sin centrarse en la experiencia y en su vinculación con ella (AGD7).
La máscara con la que se presenta Damián, no expresa abiertamente ningún problema personal, más bien describe un temor vinculado a la manera de relacionarse con las demás personas (AGD1).	Pese a haberlo referido en tercera persona, también plantea la dificultad que le representa a él, abrirse a esta experiencia y el haberse dispuesto a compartir sus situaciones personales a quienes no pertenecían a su círculo de confianza, lo que habla del temor que sigue teniendo de mostrarse sin máscaras (AGD7).

Su frase refleja una necesidad de compañía, de ser escuchado (AGD1).	Mayor conciencia de su necesidad de compañía, de relacionarse y divertirse. Además de ser más consciente de esta necesidad y la valora como importante (AGD7).
Su frase corta fue muy corta, lo que refleja el temor que tiene al peligro que representan las relaciones íntimas y comunicativas (AGD1).	La comunicación interna e interpersonal mejora y se reduce el bloqueo, logra verbalizar la importancia que para él tiene el poder darse tiempo para socializar (AGD7).

El proceso de reconocerse vinculado, integrado y la dificultad de Adrián para asumir su responsabilidad, no quita mérito al reconocimiento personal de su propio cambio, pues se abrió, se arriesgó, tocó situaciones difíciles, se mostró dispuesto a compartir y a confiar, y eso es un resultado tangible y valioso del clima que se logró crear en este taller. Un espacio para poder verse a sí mismo y experimentarse de una manera distinta, y asumir los riesgos que implican las relaciones interpersonales más auténticas y efectivas.

4.3 Proceso de cambio grupal

La primera sesión del taller comenzó el jueves 11 de febrero, en la sala de Juntas del OCOIT, ubicada en la calle Ramón Corona 180 Primer piso, en la Zona Centro de Zapopan.

Las mesas de la sala quedaron en la parte periférica del salón y con las sillas se hizo un círculo al centro, en donde nos acomodamos las siguientes personas: Dinora, Marcela, Bertha, José Carlos, Javier, Adrián, Pedro y el facilitador.

El objetivo de la sesión fue iniciar el taller conociendo los miedos, expectativas y reglas del grupo. Lo anterior quedó plasmado en el cuadro siguiente:

Cuadro 5: Temores, expectativas y reglas del taller

Temores	Expectativas	Reglas
No expresarme adecuadamente	Crecimiento personal tanto como equipo y unión.	Confidencialidad
El “no” involucramiento de todo el personal	Captar herramientas para un manejo eficaz e la inter e intra comunicación.	Asistencia Puntualidad
El trabajo cotidiano nos empuje a ausentarnos	Mejorar el equipo de trabajo.	No celular, ni computadora (distractores)
A la mala interpretación al transmitir cosas personales	Conocernos mejor a nosotros mismos para dar mejor cara a los demás creando nuevos lazos de comunicación, con lo cual mejoraremos nuestra labor.	Cumplir con tareas Perseverancia
El conocimiento del entorno laboral por ser algo nuevo; además que se nos pueda juzgar sin conocernos dadas nuestras características de personalidad.		No abandonar las sesiones. Respeto a la opinión expresada (tolerancia)

Fuente: Elaboración propia

También se les pidió que hicieran una carta de la forma en que alguien que los ama los presentaría con alguien, la idea era propiciar la reflexión de sí mismos en su relación con otros. Algo que llamó la atención de esta primera sesión fue que Bertha inicialmente no asistiría al taller, pero en el receso me pidió entrar y se le dijo que necesitaba comentarle al grupo y además que había un compromiso de terminar dicho taller, lo cual aceptó.

Al comentarle al grupo la intención de Bertha, ellos aceptaron gustosos, pero le pidieron que hiciera su carta y la compartiera con los demás, pues ya todos habían hecho la suya.

La última sesión del taller planteada para el martes 23 de marzo se tuvo que cambiar pues dos de los compañeros pidieron hacerlo ya que tenían un compromiso de trabajo que no podían recorrer porque quedaba fuera del alcance de su propio jefe.

El día que se seleccionó para el cierre, Javier, uno de los participantes se enfermó y tuvo que retirarse de la oficina a las 8 am, así que la sesión se llevó a cabo en su ausencia, aunque dejó anotaciones en la guía que se les entregó para dicho cierre de actividades. La sesión no pudo cambiarse otra vez porque la oficina estaba a punto de cerrar por vacaciones de semana santa y pascua, algunos salían de la ciudad y otros compañeros no sabían si su contrato se renovarían después de vacaciones.

También se comenzó unos minutos después de la hora marcada, pues Bertha no entraba a la sala de juntas y no entendíamos a qué se debía, hasta que en la sesión Dinora le hizo ver su tristeza por la actitud de Bertha.

En esta sesión el tiempo se dedicó a compartir las reflexiones en torno al cierre y para ello les había entregado unas preguntas que sirvieron como guía. Llama la atención que precisamente en las últimas sesiones, los participantes podían expresar puntos de vista distintos u opuestos, y ello no implicaba disputar o deteriorar la relación; algo que no se veía al principio.

Esta sesión fue especial porque al compartir, los participantes se apropiaron de sus puntos de vista y lograron compartir experiencias de vida identificando con claridad algunas de sus emociones al hacerlo.

4.4 Proceso del facilitador: el impacto personal

Este apartado tiene por objetivo revelar primero, cuál era el estado en el que se presentó el facilitador para desarrollar el taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal”, así como lo que pasó durante y después del taller a nivel personal. Por lo anterior, se ha decidido que es conveniente redactarlo en primera persona, para conservar la fidelidad a la experiencia.

Al inicio del taller sentía una gran emoción por implementar lo aprendido en la Maestría en Desarrollo Humano, aunque con nerviosismo por querer romper con el dicho de que “nadie es profeta en su propia tierra”. Aparentemente contaba con todo el apoyo y las facilidades por parte de los líderes institucionales para desarrollar el taller, pero al

inicio, la persona que sería mi colaboradora para recabar las evidencias del trabajo en el marco del taller prácticamente dejó de pertenecer al organismo.

Además de lo anterior, se me negó integrar a otros compañeros del Centro de Investigación para el Transporte (CEIT), en donde también se había aplicado el cuestionario para el prediagnóstico y en donde existían por lo menos algunos interesados. En OCOIT, aunque me manifestaron su apoyo verbal, existía un clima de tensión, en parte debido al cambio de director general y los cambios de personal antes mencionados. Todavía no arrancaba el taller y el ambiente propio de instituciones de gobierno, había ya cobrado sus primeras facturas.

Por otra parte, me desanimaba ver que eran pocas las personas que se habían integrado para participar del taller y reconozco que tenía sentimientos encontrados. Pese a los pocos asistentes insistí en salir adelante, probablemente debido a mi ansiedad. Uno de los asistentes manifestó su descontento con la cantidad de personas asistentes y propuso que no se impartiera el taller por falta de gente. Alguien también sugirió hacerlo obligatorio o integrar al director general o a algunos directores de área. Ninguna de esas cosas sucedió y los participantes tuvieron que entender que los que estábamos presentes estábamos también comprometidos y eso, al final de cuentas, era más valioso que tener muchas personas participando a medias.

Una vez que iniciamos con el taller, se comenzó a generar en mí una sensación de confianza que me permitió sortear los inconvenientes observados en la primera sesión, pues lograba identificar la teoría de las etapas del proceso de cambio, en frases que los participantes expresaban. Sin embargo, me parecía que, aunque yo proponía dirigirme a determinado punto dentro de mi programa, la dinámica del grupo me llevaba para otro lado y eso me hacía dudar nuevamente.

Si hubiera sido un taller de otra índole, posiblemente yo habría mantenido mi programa sin alteración alguna, pero tratándose de desarrollo humano, la realidad es que traté de mantener la esencia de lo que había aprendido, abrirme a la experiencia, y con eso tuve para adecuarme a lo que percibí eran actividades de autoconocimiento y grupo de crecimiento, lo que considero sí se logró.

La expectativa propia planteada al principio me dejaba con la sensación de que yo no era lo suficientemente bueno como facilitador en el taller, sin embargo, al analizar mis intervenciones y recibir retroalimentación de mis profesores y profesoras, me animaba. Otro factor importante es que al saber que, en el documento de grado, se valía hablar de todo lo que se dejó de hacer adecuadamente, me animé a la experiencia; en el entendido de que no necesariamente es un ejemplo modelo de cómo hacer las cosas en materia de desarrollo humano, sino también un ejemplo de lo sucede al someterse a la experiencia de encontrarnos con otras personas en un entorno laboral real.

Me percibía por momentos con ganas de que ya terminara dicho taller, pues en una o dos ocasiones tuvimos que cambiar de día y horario la sesión a efecto de poder concretarla y me daba la impresión de que, si cedía en cuanto al tiempo, posiblemente no se llegaría a ver el final de las siete sesiones a las que nos habíamos comprometido, pues en medio se atravesaban vacaciones de semana santa y pascua. Recuerdo que alguien del grupo llegó a sugerir que se pospusiera la última sesión, ante lo cual pedí un esfuerzo para hacer el cierre del taller como se había programado.

Luego de nuestra sesión de cierre, mi sensación era como una mezcla entre orgullo, alivio, desilusión. El primero por haber logrado terminar y por los cambios en los participantes del taller, y el segundo, derivado de saber que “por poco y no la cuento”, porque fue un proceso difícil y hasta cierto punto frustrante.

Sentí un gran alivio revisar las conclusiones de los participantes y ver que se lograron aprendizajes significativos me daba esperanza. Sin embargo, la desilusión provenía del hecho de que, pese al triunfo que significaba implementar un taller que tuvo no pocas dificultades para arrancar y otras tantas para concluir, sabía que estaba lejos de continuar ese esfuerzo, pues lo que se develó en el desarrollo del taller a nivel institucional dejaba clara la visión y las premisas decisionales de los directivos.

Después de que el taller concluyó me di cuenta de que desafortunadamente en OCOIT, no cuenta con las condiciones adecuadas para que un taller de esta índole prospere. Lo que quiero decir con esto, es que durante el taller fue muy enriquecedor crear el clima entre los asistentes, sin embargo, al querer interactuar en la estructura

organizacional me encontré con que eso era prácticamente imposible en ese momento con ese estilo de dirección, pues tal parece que, el permiso para dedicar unas horas para las sesiones del taller, era el tope máximo a lo que estaban dispuestos los directivos, pues como decían ellos había “mucho trabajo”. Lo anterior reflejaba su visión implícita de administración pública tradicional, pues desde esa visión, la situación por la que pasaba la institución no daba cabida para actividades como las del taller, que deberían dejarse para otro momento.

Eso para mí fue frustrante y desalentador, pues había logrado terminar el taller y descubierto aspectos interesantes de mis compañeros y de mí mismo como participante y facilitador en mi entorno laboral, pero llevar eso más allá de la sala de nuestras sesiones fue como querer romper un muro de concreto con un pedazo de madera.

4.5 Logros y alcances

Antes de abrir paso a las conclusiones se hará un recuento de lo que se logró con el Taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” para servidores públicos, y otro listado con lo que no fue posible lograr, tanto por el proceso del grupo como por los bloqueos institucionales.

4.5.1 Logros

- Implementar un taller de con el sello de la Maestría en Desarrollo Humano en un entorno laboral, con servidores públicos.
- Que los integrantes logaran conocerse más a sí mismos y en sus relaciones con otras personas, ya sea compañeros de trabajo, familia o amigos.
- Que los participantes logaran compartir sus aprendizajes, descubrimientos personales y experiencias ante el grupo.
- Crear un clima de confianza para abrirse a la experiencia de compartir su aprendizajes, dudas, miedos, triunfos, fracasos, dolores y alegrías.
- Generar lazos de confianza, afecto y reconocimiento, personales y de los integrantes.

- Generar un ambiente de confianza, en el que el respeto y tolerancia se vivieron como valores compartidos y distintivos de la interacción entre los asistentes.

4.5.2 Lo que no se logró

- Replicar la experiencia en la institución, hacer otro taller con esa visión, incluir a más compañeros en ese tipo de aprendizaje.
- Desarrollar las habilidades de la escucha, se practicaron, pero no se desarrollaron completamente.
- La habilidad para acompañar a otro en situación de ansiedad. Se practicó, pero no se desarrolló.
- La empatía se practicó, pero no se desarrolló completamente.
- Los aprendizajes en materia de autoconocimiento y relaciones interpersonales fueron muy limitados.
- Comprometer a la institución con un ECP, o por lo menos un enfoque verdaderamente basado en los principios básicos del desarrollo humano.

Al hablar de los alcances del trabajo, se podría decir que si bien fue un éxito en tanto al proceso de los participantes se refiere, el alcance del taller no fue más allá de las sesiones planteadas originalmente y del trabajo que cada uno pueda realizar por su cuenta. Cabe enfatizar que los asistentes lograron entender las bases sobre las que descansa la teoría del ECP y esto permitirá que en un futuro próximo ellos también se vuelvan multiplicadores de conductas.

En cuanto al alcance en la organización, los resultados fueron poco alentadores. Tal parece que la habilidad para establecer relaciones interpersonales más auténticas y significativas es poco recurrente en el ámbito del servicio público, entre otras razones por su cercanía a la dinámica de poder. No obstante, en este trabajo se buscó contribuir a la sensibilidad humana entre personas que por la naturaleza de su trabajo suelen alejarse de la autenticidad y la dignidad de la persona humana para acercarse más a una dinámica de personas vistas como objetos dominantes y dominados por un rol desempeñado en su espacio laboral.

En el siguiente capítulo dedicado a la discusión otros autores, se revisará como estos logros y las reflexiones derivadas de ellos, tienen relación teórica con tanto con el ECP, como con el desarrollo organizacional y las instituciones de gobierno.

Capítulo V: Diálogo con autores

En este capítulo se pretende retomar los alcances del taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” con servidores públicos de OCOIT, se relacionan dichos logros con elementos planteados en el capítulo dos de este trabajo y se presentan algunas convergencias y divergencias con el marco teórico para terminar destacando la contribución de este trabajo de grado al estado actual del conocimiento.

Si bien es cierto que durante la intervención se logró crear un clima de confianza que propició en los participantes un mayor conocimiento de sí mismos y en sus relaciones, así como abrirse a la experiencia de compartir sus aprendizajes, dudas, miedos, triunfos, fracasos, dolores y alegrías, además de generar lazos de confianza, afecto y reconocimiento. También es cierto que, derivado del taller, se observó o develó con mayor claridad una estructura organizacional rígida y poco dispuesta a continuar con un esfuerzo de esa índole, por lo menos en el corto plazo.

Durante una conferencia sobre desarrollo humano en las organizaciones, a la que asistí en el ITESO en año 2011, ante la pregunta ¿cuáles eran las características básicas en una organización o qué era lo mínimo indispensable por decirlo de otra forma, para que una intervención desde el ECP fuera posible? Pues los resultados del taller en OCOIT invitaban a pensar que no en todas las organizaciones es posible realizar una intervención exitosa desde este enfoque. El conferencista afirmó lo siguiente:

- a) Que se considere valiosas a la persona en tanto personas y no sólo como un recurso
- b) Que la organización cuente con una red de comunicación formal o informal que funcione
- c) Que haya transparencia, es decir, que haya flujo de información en torno a las decisiones que repercuten en los miembros de la organización y que ese flujo información sea coherente.

Al relacionar estos tres puntos con el trabajo realizado en OCOIT y de acuerdo con el análisis de la intervención, se puede afirmar que efectivamente se lograron cambios personales. Sin embargo, la aspiración de que dichos cambios se ampliaran a la institución con un mayor alcance quedó pendiente, tal vez debido a que las características a las que se hacía alusión en la conferencia no eran cubiertas por el organismo en ese momento concreto.

Las expresiones y afirmaciones de los participantes en el taller respecto de que en OCOIT “no te ven como persona sino como un robot o un número más en la nómina”, remite a la idea rogeriana de las perversiones de la tendencia actualizante, como se señala a continuación: “Los individuos son culturalmente condicionados, recompensados y reforzados por conductas que son de hecho perversiones de las direcciones naturales de la tendencia actualizante” (Rogers, 1980:171)

Lo anterior tiene especial relevancia, pues algo que se había pasado por alto en los anteriores capítulos, se devela de manera natural en este apartado; es decir, al hablar de la tendencia actualizante e intentar ver cómo se manifiesta en funcionarios públicos como los de OCOIT, nos encontramos con dos tendencias o maneras de mostrarse.

Una liberadora que hacer verse a sí mismos de una manera que parece confrontar el statu quo, pues desea que las condiciones vividas en el taller se sigan promoviendo al resto de la institución, y se hace manifiesta entre quienes tomaron el taller.

Mientras eso sucede, también existe una especie de mecanismo de supervivencia entre quienes sin tomar el taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” conviven con el clima organizacional descrito en capítulos anteriores dentro del OCOIT. La manera de salir adelante de quienes se encuentran en esa situación, es precisamente la tendencia actualizante, que opera bajo estas circunstancias, pero de manera inconsciente.

“La persona disociada está bien descrita al presentarla como alguien que conscientemente se comporta en función de constructos introyectados, estáticos y rígidos, e inconscientemente se comporta en función de la tendencia actualizante” (Rogers, 1980:172)

Con lo anteriormente expuesto, puedo afirmar que con el taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” con servidores públicos de OCOIT se logró una contribución al campo de conocimiento teórico y de aplicación del desarrollo humano en dos vías:

La primera en el sentido, de lograr una intervención humanista, planteada desde el ECP con servidores públicos, que evidenció su incompletitud a nivel organizacional, pues una intervención de esa índole, demanda condiciones básicas que debe reunir una organización para ser intervenidas, es decir, valoración de la persona en tanto persona, estructura de comunicación funcional, así como transparencia decisional.

La segunda en el sentido de que las intervenciones en ámbitos de gobierno requieren, como característica adicional a las anteriores, la disposición de hacer ajustes estructurales; es decir, disposición de atender propuestas de cambios o ajustes organizacionales derivados de dichas las intervenciones en desarrollo humano.

La sinopsis de ambas vías nos permite inferir que en ambos casos el concepto rogeriano de tendencia actualizante, atraviesa la estructura organizacional emergiendo para propiciar plenitud y un ambiente sano de las personas, y en el segundo de los casos, como un mecanismo de supervivencia para un entorno despersonalizante.

Si se desea que el ECP realmente permeé en la una organización gubernamental, se requiere un compromiso de los tomadores de decisiones para que se integre a nivel institucional. Desde donde se logre permear en los distintos niveles de la burocracia.

Se deben recordar incluso, los pocos acercamientos o vínculos que Rogers (1980) hiciera con el campo de la Administración pública y la política. Sin embargo, su trabajo estuvo más enfocado a personas que se relacionaban con agentes del gobierno, como

receptores de servicios y no desde los empleados o generadores de servicios por parte del gobierno.

Por otro lado, es importante mencionar que este trabajo, aunque es enfocado en desarrollo humano, tiene estrecha relación con la visión democrática de los gobiernos de hoy en día en la mayor parte del mundo, por ello se alude a un fragmento que resalta las implicaciones políticas del ECP, además de relacionarlo con las organizaciones de gobierno, pues es en ese contexto en el que se genera la intención de hacer el presente trabajo de grado:

La política centrada en la persona es tan inmediata como la gente y las relaciones. Un ECP proporciona una perspectiva desde la cual se puede ver con claridad que las tradiciones y los valores democráticos no son conservados ni promovidos por sistemas autoritarios. (Rogers,1980:142).

La idea del ECP, debería ser un recurso que impulse estos derechos democráticos en los gobiernos y sus instituciones. Sin embargo, se puede ilustrar cómo es que precisamente el sistema que impera en la práctica dista mucho de lo que dice ser, al menos para el caso local, por lo que el ECP corre el riesgo de ser tachado como revolucionario para la forma de hacer las cosas en el servicio público.

Para explicar lo anterior, se debe tener claros al menos dos aspectos. El primero de ellos, es que la historia de los últimos cien años ubica a México, en términos de ciencia política, más cercano a la descripción de los regímenes autoritarios, que a la de los regímenes democráticos consolidados (Chedler, 2016).

El segundo aspecto, tiene que ver con las llamadas nuevas tendencias de la administración pública, que prácticamente comenzaron a instrumentarse paulatinamente en México, en los años 90's. Se trata de dos conceptos clave, la gestión pública y la gobernanza.

Del primero de ellos se puede decir que María del Carmen Pardo, es el referente obligado en estudios sobre la administración pública en México, al escribir sobre la Nueva Gerencia o Gestión Pública. Ella afirma que

El rasgo característico de esta aproximación al estudio de la administración pública es el énfasis en la calidad, el desempeño y los resultados de las organizaciones (...) la diferencia con el enfoque de políticas públicas es que ésta se construye a partir de la idea de que las organizaciones públicas podían parecerse o hasta igualarse con las privadas, mientras incorporaran mecanismos e insumos que las volvieran eficaces” (Pardo, 2018: 106).

De la segunda de ellas, la gobernanza, se puede decir que postula una incapacidad directiva de los gobiernos democráticos para dirigir eficazmente a todos los miembros de una sociedad, por lo que requiere la participación de diversos sectores de ésta para llevar a cabo su tarea directiva (Aguilar, 2008).

Dicho lo anterior, se puede ahora conectar la idea de gobiernos democráticos de los que hace alusión Rogers, pero al hacerlo se debe tomar en cuenta la herencia de regímenes autoritarios que todavía escurre en México, pese a que entrando en este siglo se han logrado avances al respecto, eso no significa que la administración pública se haya transformado plenamente.

Incluso al intentar esta transformación de las instituciones, en función de las nuevas tendencias de la administración pública, no están haciéndose más democráticas aludiendo al enfoque de la nueva gestión pública, pues la toma de decisiones emanada de la iniciativa privada de donde surge el término dista mucho de ser un ejemplo de valores democráticos. En el caso de la gobernanza sí sería un mecanismo que le abone a la cercanía con gobiernos democráticos. Sin embargo, estamos en el mejor de los casos dos contra uno.

En síntesis, la incursión del desarrollo humano en instituciones gubernamentales ha sido una experiencia que arroja luz del impacto y la potencia transformadora del entorno laboral, pero a la vez ha dejado en evidencia las limitaciones a las que se verá sometido sino se ponderan las características históricas de la administración pública, las tendencias que se incorporan paulatinamente y las condiciones que deben reunir una organización en la que se quiera intervenir si se quiere tener continuidad para permear en los diferentes niveles de burocracia y ámbitos de gobierno, como agua de río

desbordado que impregna de frescura todo lo que toca a su paso y no solo como una llovizna en tiempo de estiaje.

Capítulo VI: Conclusiones y propuestas

6.1 La experiencia

El Taller “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” para servidores públicos del Organismo Coordinador de la Operación Integral del Transporte Público en el estado de Jalisco fue una experiencia enriquecedora para los participantes y para el facilitador. A lo largo del proceso se enfrentaron retos derivados del apoyo limitado de la organización, aunque en el discurso, el taller tenía apoyo incondicional por tratarse de una actividad de desarrollo humano.

En el ámbito interno del taller, se experimentó la frustración derivada de esta doble postura, no obstante, los participantes lograron desarrollar cambios muy significativos, sobre todo en su proceso de convertirse en personas, es decir, de hacerse responsables de sus sentimientos, de abrirse a una comunicación más honesta y empática y de generar un clima de apoyo y aceptación para sus compañeros de trabajo.

En el ámbito externo al taller, probablemente eso es lo que pase en una gran parte de las organizaciones. Se reconoció de entrada la necesidad de impulsar iniciativas orientadas al desarrollo de las personas, pero ya en la práctica y conforme avanzaba el taller, pareciera que a los directivos les pareció que cedían demasiado poder, que arriesgan mucho; como si enfrentaran un riesgo de que este tipo de dinámicas pueda tomar un camino distinto o contrario de la línea institucional o a la política establecida en las organizaciones de carácter gubernamental.

6.2 Puntos clave

Los puntos clave del taller los podrían resumir a cuatro aspectos:

- En primer lugar, diría que es fundamental construir el clima de confianza entre los participantes para que se pueda conformar el grupo, es decir cuidar a la persona en lo particular y al grupo en conjunto es fundamental, pero especialmente al inicio del taller, sin eso no se puede conformar el clima necesario para trabajar.

- En segundo término, diría que es clave planear el conjunto y cada sesión, para al momento de iniciado el encuentro grupal, “saber estar” presente para el grupo y a la vez, ser flexible con la planeación.
- En tercer punto clave sería estar atento a la intuición, es decir, poner atención a las señales del propio cuerpo en su conjunto, pues no todas las situaciones pueden estar planeadas o contempladas al momento de intervenir. Sin embargo, en momentos de incertidumbre puede uno aprender a escuchar(se). Lo anterior, puede ayudar a fluir en el proceso.
- El cuarto aspecto considerado clave de este proceso lo ocuparía el hecho de la revisión constante de cada sesión para aprender de sí y de los otros, pero en un proceso de revisión crítica que permite el aprendizaje de cada situación. Por ello, revisar las propias intervenciones es fundamental para captar, los acontecimientos y vivencias de cada encuentro.

6.3 Beneficios

En un esfuerzo por rescatar los beneficios del desarrollo del taller hay que diferentes ámbitos organizacionales:

Para la Universidad ITESO, la investigación es la primera en la Maestría en Desarrollo Humano que contempla trabajar directamente con servidores públicos del gobierno estatal.

Para la institución de gobierno OCOIT, fue la primera vez, desde su creación, que se realiza una capacitación que busca promover el desarrollo humano en sus empleados mediante esta metodología, pues la capacitación que se realiza mayoritariamente es en el ámbito técnico de la movilidad urbana.

Para los participantes del taller fue una oportunidad de abrirse al autoconocimiento y a la posibilidad de una mayor calidad en sus relaciones dentro del trabajo y una mayor significación por el mismo. Además, que las experiencias del taller impartido pueden trasladarse a los diferentes ámbitos de su vida personal, familiar o social.

Desde el punto de vista social, el taller fue una contribución para mejorar la comunidad desde el sector gobierno porque, aunque los participantes fueron pocos y el taller tuvo sus propias limitaciones. Los participantes vivieron en el taller una actitud de servicio y la comunicación empática, elementos que se asumen como importantes en el desempeño como servidores públicos.

6.4 Recomendaciones y propuestas

Por otra parte, la oportunidad de intervenir desde el ECP ha sido una experiencia enriquecedora a nivel personal, puesto que hay una experiencia acumulada de prácticamente dos décadas en el sector gobierno. En ese sentido, diseñar e impartir un taller con esas características, abre la posibilidad de permear en ese ámbito político por medio de la formación de agentes de cambio. Lo que Rogers describiría de la siguiente manera:

Nuestro mayor objetivo sería descubrir y posiblemente incrementar el número de individuos que están cerca de convertirse en personas plenas, que se están moviendo hacia un conocimiento de, y hacia una armonía con su experiencia más interna, y quienes reciben, sin ninguna defensa, todos los datos provenientes de personas y objetos en su medio ambiente externo...una corriente creciente de sabiduría en acción...Ellos podrían convertirse en la corriente vitalizadora de un futuro constructivo. (Rogers,1980:174).

Intentando traducir la esencia rogeriana al contexto y ámbito local de gobierno, diría que el modo en que se puede intervenir en el ámbito gubernamental tiene que ver con la capacidad de los facilitadores en DH, de combinar el espíritu del ECP con el conocimiento acerca de funcionamiento de las instituciones de gobierno en Jalisco. Es decir, fusionando un fuerte contenido humanista en los directivos, con la pericia técnica del campo en que se mueven.

Lo anterior requiere un conocimiento interdisciplinar o cuando menos, conformación multidisciplinar, de manera que se pueda alternar capacitaciones y diseños

organizacionales que permitan la flexibilidad para cambiar y ajustar comportamientos y estructuras organizacionales, que atiendan de manera orquestada, tanto a los diversos niveles de burocracia, los distintos ámbitos de gobierno y los diferentes rubros de las administración pública, comenzando por los de naturaleza más blanda o de tipo social.

Esto deberá de funcionar de manera interdependiente para que puedan generar un efecto multiplicador tanto en elementos estructurales como en los aspectos comportamiento, pues de otra manera puede resultar contraproducente, es decir, ver un virus o diagnóstico o hacer intervenciones que no vayan acompañadas de cambios institucionales de una organización, puede generar un efecto de vacuna contra intentos posteriores de mejorar dichas condiciones o conductas que se vuelven parte de la cultura organizacional.

En palabras de Rogers, se puede decir de lo anterior que:

El ser más digno de confianza en nuestro mundo incierto, es un individuo que está completamente abierto a las dos fuentes de información más grandes: los datos provenientes de la experiencia interna y los datos provenientes de la experiencia del mundo exterior. (Rogers, 1980:173).

En cuanto a este trabajo se puede decir que una persona que aspire a intervenir desde el ECP en instituciones del gobierno deberá contar idealmente con esas dos características: vivencia del ECP y conocimiento de cómo funciona la administración pública, en sus diversas dimensiones de las que habla Bozeman (2000) tanto por ámbitos de gobierno, por nivel de burocracia y por tipo de programa.

6.5 Aportaciones al campo del DH

Realmente este trabajo logró propiciar la apertura a una experiencia más humana de los servidores públicos desde su lugar de trabajo.

Se reconoce también que la resistencia presentada por los directivos para seguir el trabajo en desarrollo humano se debe, en gran medida, a que es un compromiso difícil de adquirir, puesto que al interior de la organización no existen los valores reconocidos

como la importancia de las personas, los canales de comunicación efectiva y los procesos de transparencia.

Dicho en términos de gobierno, hay una enorme incongruencia entre los gobiernos que se dicen democráticos y las prácticas autoritarias de sus dirigentes. La intervención de este taller, fue una muestra de ello. Rogers dice algo al respecto: “Pienso que los ideales de la democracia son aún bastante revolucionarios. Un ECP es la encarnación de estos ideales en lo inmediato de las relaciones humanas. Es una actitud que encarna un respeto por la integridad y el valor de las personas, es una manera de ver y de relacionarse con el mundo y con los demás” (Rogers, 1980:142).

Siguiendo con esa idea sostiene que el ECP tiene implicaciones políticas:

La política centrada en la persona es tan inmediata como la gente y las relaciones. Un ECP proporciona una perspectiva desde la cual se puede ver con claridad que las tradiciones y los valores democráticos no son conservados ni promovidos por sistemas autoritarios. (Rogers, 1980:142).

De tal modo que para un entorno político o en este caso institucional, comprometerse con un proceso de desarrollo humano centrado en las personas constituye una amenaza al sistema de poder. Esto se debe a que los individuos, cada vez más seguros de sí mismos y de su valor expresarán con más claridad aquello que no les parezca conveniente, tendrán una opinión fundamentada en su experiencia y en sus constructos personales. Finalmente, retarán a sus directivos a ser verdaderamente empáticos.

Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L. F. (2008). Gobernanza y gestión pública. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilera, Antonio (2006) "Proceso de estructuración e institucionalización del campo académico del desarrollo humano en el ITESO 1975-2005" Tesis de Doctorado en Estudios Científico Sociales. ITESO. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- Ávila- Fuenmayor Francisco (2007) El concepto de poder en Michel Foucault. A parte Rei No. 53. Revista de Filosofía.
- Berger Peter L. & Thomas Luckmann (2006) La construcción social de la realidad. Buenos Aires Argentina, Amorrortu editores.
- Berlo David K. (1960) El Proceso de la Comunicación; Buenos Aires Argentina, El Ateneo.
- Bozeman, B. (2000). La gestión pública: Su situación actual. México: Fondo de Cultura Económica/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Celis H. Alejandro (2006) Congruencia, integridad y transparencia; El legado de Carl Rogers. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana de Chile.
- Coleman, D. (2006) Inteligencia social, Bogotá, Colombia, Editorial Planeta.
- Coleman, D. (2004) Inteligencia Emocional, México D.F., Javier Vergara Editor.
- Coleman Daniel – Chernis Cary (2005) Inteligencia Emocional en el Trabajo; Barcelona, España; Editorial Kairós.
- Dooher M. Joseph & Vivianne Marquis (1960) Comunicación efectiva en el trabajo, México D.F., editorial Reverté.S.A.
- Farber, Brink&Raskin (1996). La psicoterapia de Carl Rogers: Casos y Comentarios, Descleé De Brower.

Farson Richard (1974) “Carl Rogers the quiet revolutionary” publicado en Education; Winter74, Vol. 95

Foucault Michel (1984) Un diálogo sobre el poder, Madrid, Alianza Editorial.

García Valencia Antonio (1958) Las Relaciones Humanas en la Administración Pública Mexicana. México D.F., Editorial Porrúa.

González, Gerardo A. (2010) “Intervención en un grupo de parejas para un desarrollo más óptimo de su relación desde el ECP” (2010) Tesis de la maestría en Desarrollo Humano. ITESO. Tlaquepaque, Jalisco, México.

Greenberg Leslie S. & Sandra C. Paivio (2000) Trabajar con las Emociones en Psicoterapia, Barcelona España, editorial Ibérica.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. E. (1996). Management of organizational behavior: Utilizing human resources (7a edición.). Upper Saddle River, EUA: Prentice-Hall.

ITESO, 2006, Plan de Estudios de la Maestría en Desarrollo Humano 4DH, ITESO; Guadalajara, México.

Lietaer, Germain (1997). “Autenticidad, Congruencia y Transparencia”, en Brazier, David, Más allá de Carl Rogers, Desclée De Brouwer, Biblioteca de Psicología, Bilbao, España.

Martínez Otero Lilia (2003) Autoconocimiento y Comunicación Humana Manual, Ciudad de México, Universidad Iberoamericana.

Martínez Otero Lilia (2005) Entendámonos, Guía Práctica para mejorar las Relaciones con los demás; D.F. México - Barcelona España, Editorial Paidós Ibérica y Paidós Mexicana.

Martínez Miguelez Miguel (2006) Fundamentación epistemológica del Enfoque Centrado en la Persona. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana de Chile.

Mearns, Dave and Thorne, Brian; 2003; La Terapia Centrada en la Persona Hoy; España; editorial Descleé De Brower.

Moreira, Virginia (2001) Más allá de la persona. Santiago Chile. Universidad Santiago de Chile.

Musgrave James - Aniss Michael (1997) La Dinámica de las Relaciones Personales en la Empresa y los Negocios; Barcelona-Buenos Aires, Paidós.

Pardo, M. d. C. (2018). Una introducción a la administración pública. México: Centro de Estudios Internacionales–El Colegio de México.

Pastor Ruíz Yolanda (2006) Psicología Social de la Comunicación, Madrid España, Ediciones Pirámide.

Piedrahita Ruiz Carlos Andrés – Gutierrez Moreno (2005) El cambio organizacional y la experiencia organizacional de las personas. Medellín, Colombia.

Quitman H. (1989). Psicología Humanística. Conceptos Fundamentales y Trasfondo Filosófico. Herder Barcelona.

Rodríguez Estrada Mauricio (1985), Psicología de las Relaciones Humanas, México D.F., editorial Pax México.

Rogers, Carl (1980) El poder de la persona, México, Manual Moderno.

------(1991) Libertad y Creatividad en la Educación, España: Paidós.

------(1998) Terapia, personalidad y relaciones interpersonales, Buenos Aires, Nueva Visión.

----- (2003) El proceso de convertirse en persona, México, Paidós.

Santamaría Carlos (2005) Tú hablas, yo entiendo; Valencia España, Editilde.

Sánchez Galicia Javier et. Al. (2010) Treinta claves para entender el poder, Piso 15 Editores, México.

Trejo, Orlando J. (2009) “Cambios que generó la escucha en el proceso de la entrevista centrada en la persona, en el área de la autoestima y las relaciones interpersonales” Tesis de maestría en Desarrollo Humano, ITESO. Tlaquepaque, Jalisco, México.

Weber, Max. (1920) Economía y Sociedad. México. Fondo de Cultura Económica.

Zaczyk Christian (2007) Cómo tener buenas relaciones con los demás, Editorial Paidós Barcelona.

Referencias electrónicas

Asociación para la promoción del Enfoque Centrado en la Persona

<http://www.adpca.org/node/19>

Bases de datos

<http://connection.ebscohost.com> (consultado por última vez 12 de septiembre de 2013)

Redalyc

<http://redalyc.uaemex.mx/>

Revista colombiana de psicología

<http://www.redalyc.com/src/inicio/HomRevRed.jsp?iCveEntRev=804>

Sitio del filósofo Michael Foucault

<http://www.michel-foucault.com/> (consultado por última vez 12 de septiembre de 2013)

Relación de cuadros

Cuadro 1. Relación de trabajadores del OCOIT interesados en participar en el taller “Comunicación interpersonal” p.21

Cuadro 2. Programa calendarizado de Intervención p.30

Cuadro 3. Personas comprometidas con el taller 68-69

Cuadro 4. Temores y expectativas p.70

VIII. ANEXOS

Apéndice 1 Cronograma General

Apéndice 2 Fechas de la intervención

Apéndice 3 Programa Calendarizado del “Conociéndome a través de mi comunicación interpersonal” para Servidores Públicos del OCOIT

Apéndice 4 Cuestionario utilizado para la detección de necesidades

Apéndice 1 Cronograma General

ACTIVIDADES	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10
I Diseño de Intervención	Día: 20, 27	Día: 3, 10, 17, 24	Día: 1, 8, 15, 22, 29	Día: 5, 12, 19, 26	Día: 3												
II Realización de la Intervención							Día: 4, 11, 18, 25	Día: 4, 11, 18, 25									
III Evaluación de la Intervención													Día: 19, 26	Día: 2, 9, 23, 30	Día: 7, 14, 21, 28	Día: 4, 11, 18, 25	
IV INFORME FINAL																	Día: 2

Apéndice 2 Fecha de intervención

Comienza el jueves 4 de febrero con 7 sesiones de tres horas cada una. las fechas son 4,11, 18 y 25 de febrero de 2010, así como los mismos días de marzo.

Horario de 12:30 a 15.00 horas. Lugar en la sala de juntas del Organismo Coordinador de la operación Integral de transporte en el estado (OCOIT).

Febrero						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
Marzo						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Apéndice 3 Cuestionario utilizado para la detección de necesidades.



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

**CUESTIONARIO SOBRE DESARROLLO HUMANO
PARA SERVIDORES PÚBLICOS**

Por Bernardo Sánchez

La información de este cuestionario será utilizada para la materia Taller de Integración #1, de la Maestría en Desarrollo Humano del

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente(ITESO).

Dicha información será de carácter confidencial.

Con este instrumento se pretende obtener información sobre las necesidades en materia de Desarrollo Humano de los servidores públicos en su ambiente de trabajo.

Para contestar este cuestionario sólo tendrás que marcar la opción más acercada o explicar cuando aplique.

¡Agradezco tu disposición y sinceridad!

CUESTIONARIO

1.- ¿Te consideras aceptado por tus compañeros de trabajo?

- a) Por todos
- b) Por casi todos
- c) Por algunos
- d) Sólo por una o dos personas
- e) Por ninguno

2.- ¿Qué características tiene una persona que tú aceptas en este lugar de trabajo?

- a)
- b)
- c)

3.- Consideras que tu comunicación con tus compañeros de trabajo es:

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- c) Regular
- c) Mala

4.- ¿Cómo percibes que son tus relaciones con tus compañeros de trabajo?

- a) Excelentes
- b) Muy Buenas

- c) Buenas
- d) Regulares
- e) Malas

¿Por qué?

5.- ¿Qué factores consideras que limitan la aceptación en una relación laboral?

- a) Apariencia física
- b) Sexo
- c) Edad
- d) Estatus social
- e) Ingreso económico
- f) Puesto de trabajo
- g) Preferencias políticas
- h) Otro (¿Cuál?) _____

6.- ¿Consideras que para ti es difícil aceptar a personas que tienen otro punto de vista?

- a) Nunca
- b) Sólo algunas veces
- c) Frecuentemente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

¿Por qué?

7.- ¿Qué crees que necesitas como persona para mejorar tus relaciones con los compañeros de trabajo?

8.- En tu opinión lo que hace falta para mejorar las relaciones con tus compañeros de trabajo es:

a) Mejorar la comunicación

b) Que haya mejor aceptación

c) Escucharnos más

d) Respetarnos más

e) Otro (explica) _____

9.- Si tuvieras la oportunidad de inscribirte en un curso de Aceptación y Comunicación Eficaz, pagado por la Institución donde trabajas ¿Te inscribirías?

a) Sí

b) No

c) Posiblemente

¡MUCHAS GRACIAS!

Etapas del Proceso de Cambio en la Personalidad

Características de la primera etapa

- **Comunicación:** No se comunican desde sí mismos, la comunicación se refiere a hechos externos.
- **Sentimientos:** No se reconocen como propios los sentimientos y significados personales.
- **Relaciones:** Ven peligrosas las relaciones íntimas y comunicativas.
- **Constructos:** Extremadamente rígidos.
- **Sí mismo:** Bloqueo de la comunicación interna entre el sí mismo y la experiencia.
- **Problemas:** No tienen problemas. No hay deseo de cambio.

Características de la segunda etapa

- **Comunicación:** La expresión es en relación con temas ajenos al sí mismo.
- **Sentimientos:** empieza a haber la expresión de sentimientos, pero no se les reconoce como tales, o se describen como que no les pertenecen, o que pertenecen al pasado. Diferenciación burda y limitada de los significados y sentimientos.
- **Constructos:** Rígidos, tomados como hechos objetivos.
- **Problemas:** Los problemas se perciben como externos al sí mismo, y por tanto, no hay responsabilidad personal sobre los mismos.

Características de la tercera etapa

- **Comunicación:** Expresiones referentes al sí mismo, pero visto como objeto.
- **Sentimientos:** empieza a haber la expresión de sentimientos, pero no pertenecientes al presente, y es mínima la aceptación de los mismos. La diferenciación de sentimientos y significados es ligeramente más nítida y menos global.
- **Constructos:** Los constructos personales siguen siendo rígidos, pero ya se reconocen como constructos.
- **Experiencia:** Se describen como algo perteneciente al pasado, o ajeno al sí mismo. Se reconocen las contradicciones de la experiencia.
- **Responsabilidad:** Las elecciones personales suelen considerarse ineficaces.

Características de la cuarta etapa

- **Comunicación:** Expresión de sentimientos más intensos, ubicados en el presente, pero todavía descritos como objeto.
- **Sentimientos:** los sentimientos comienzan a fluir con mayor libertad. Es escasa la aceptación franca de sentimientos.
- **Relación:** se arriesga a relacionarse a partir de sus sentimientos.
- **Constructos:** Los constructos adquieren más flexibilidad. La construcción de la experiencia adquiere mayor flexibilidad, se describen constructos personales y se empieza a cuestionar su validez

Características de la quinta etapa

- **Comunicación:** La comunicación interna mejora y se reduce el bloqueo.
- **Sentimientos:** Empieza a experimentar plenamente los sentimientos, expresados en tiempo presente, y reconocidos como propios. Tendencia notoria a diferenciar con exactitud los sentimientos y significados.
- **Experiencia:** es más flexible y se construye de manera menos rígida. Las contradicciones e incongruencias son encaradas cada vez con mayor claridad.

- **Responsabilidad:** aumenta la propia responsabilidad, y la preocupación de en qué medida él ha contribuido a los problemas.

Características de la sexta etapa

- **Comunicación:** La comunicación interna es libre y relativamente exenta de bloqueos.
- **Sentimientos:** Experimenta los sentimientos como inmediatos, de manera directa, y fluyen hasta sus últimas consecuencias. Relajación fisiológica.
- **Sí mismo:** El sí mismo como objeto tiende a desaparecer.
- **Experiencia:** La experiencia se ha hecho totalmente consciente y ha sido aceptada por completo, y puede ser enfrentada y manejada con éxito. La incongruencia entre la experiencia y la percepción se experimenta vívidamente.
- **Responsabilidad:** Ya no hay más “problemas” externos ni internos.

Características de la séptima etapa

- **Comunicación:** La comunicación interna es clara. La comunicación interna entre los diferentes aspectos del sí mismo es libre y exenta de bloqueos.
- **Sentimientos:** los sentimientos se experimentan de manera inmediata y rica en matices; sabe qué está experimentando, y diferencia con exactitud sus sentimientos y los significados. La vivencia de estos sentimientos se utiliza como un referente claro, y se aceptan los sentimientos cambiantes como parte del proceso, y confía en ellos.
- **Relación:** Sus relaciones ya no están estereotipadas, sino que son relaciones de persona a persona.
- **Constructos:** Los constructos personales se replantean provisionalmente y se validan con las experiencias ulteriores, se los plantea con mayor flexibilidad.
- **Sí mismo:** El sí mismo se percibe cada vez menos como objeto; en cambio, se lo siente como un proceso que inspira confianza.

- **Experiencia:** Cambia constantemente su manera de construir la experiencia, puesto que sus constructos personales son modificados por cualquier nuevo acontecimiento vital. Su vivencia tiene carácter de proceso.
- **Responsabilidad:** experimenta una relación plenamente responsable con todos los aspectos fluidos de su vida. Vive en sí mismo como en un proceso siempre cambiante.