

1º Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

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

Departamento de Psicología, Educación y Salud
Maestría en Desarrollo Humano



Relaciones interpersonales en el ámbito laboral

TRABAJO RECEPTACIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO

Presenta: **LUIS CARLOS RAMÍREZ WONG**

Tutor **LUIS FELIPE GÓMEZ LÓPEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 12 de enero de 2019.

Dedicatoria

A mis padres; por su amor y apoyo incondicional no sólo en mi vida personal, sino también en lo profesional. Sin ellos, nada de lo que he logrado, sería posible.

A Gloria Bustos; su amistad y apoyo incondicional fueron pieza fundamental para la realización de este proyecto.

A mis compañeras y compañeros, en especial a Mabel y Érika; su cariño, apoyo y comprensión a lo largo de la maestría, fue una luz que me ayudó caminar y a crecer, aún en los momentos más oscuros.

Agradecimientos

A mis profesores, Luis Felipe Gómez, Laura García, Marlé Carretero, Javier Palomar, Lorena Zaldívar, Carlos López Kirschner, Marina Ayo y Cecilia González; su dedicación, cariño, asesoría y acompañamiento fueron la guía que nos hizo lograr este gran éxito.

A mi lectora Olga Gil por su tiempo y sugerencias de mejora.

A ITESO, mi universidad en esta etapa de mi vida, la Maestría.

Resumen

El presente trabajo aborda el problema de las malas relaciones interpersonales en el ámbito laboral y el impacto de éstas en el grado de satisfacción que experimentan las personas en su trabajo. La idea surgió a partir de situaciones observadas y de comentarios de empleados en una empresa. Con base en las teorías humanistas y las características de la investigación acción, se diseñó un plan de intervención fundamentado en el enfoque centrado en la persona. El objetivo de éste, fue promover la reflexión de un grupo de personas en torno a su manejo personal de las relaciones interpersonales en el trabajo, para que a partir de ella pudieran hacer cambio en el trato con sus compañeros. Se elaboró una convocatoria para invitar a persona interesada en mejorar sus relaciones en el trabajo a participar en un grupo de encuentro. los participantes identificaron sus áreas de oportunidad y maneras específicas para modificar sus relaciones interpersonales.

Palabras clave: Relaciones interpersonales, satisfacción laboral, emociones, comunicación, desarrollo humano, clima laboral, clima organizacional.

Tabla de contenido

Introducción	7
Capítulo 1: Planteamiento del problema	10
Contexto Actual del problema.....	10
Relaciones Interpersonales	11
Influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral	12
Influencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral.....	13
Satisfacción Laboral	15
Características de la satisfacción laboral.....	16
Clima Laboral	16
Clima organizacional.....	18
Problema de Intervención.....	19
La hipótesis de acción	24
Justificación.....	25
Capítulo 2. Marco Teórico.....	27
La Psicología Humanista.....	27
Desarrollo Humano.....	29
El Enfoque Centrado en la Persona.....	30
Enfoque Centrado en la Persona en la facilitación grupal.	32
Capítulo 3. Método.....	34
Construcción del problema	35
Estado del conocimiento.....	41
Construcción del Marco Teórico	43
Recopilación y análisis de los datos	44
Capítulo 4. Plan de Intervención	47
Objetivos.....	47
Desarrollo	47
Sobre el proceso.....	48
Aspectos éticos.....	55
Análisis de la intervención	56
Indicadores del desempeño del facilitador	56
Capítulo 5. Hallazgos y resultados. La mejora de las relaciones interpersonales como una manera de fomentar el desarrollo humano	59

1. Habilidades de comunicación	60
1.1 Dificultades y poco interés en la comunicación	60
1.2 Confianza	62
1.3 Barreras de comunicación	63
2. Autoconocimiento	65
2.1 Conocimiento del conflicto	66
2.2 Autoconciencia: cómo afrontar el conflicto	67
2.3 Búsqueda de alternativas ante el conflicto	69
3. Reconocimiento y control de emociones	71
3.1 Reconocimiento de las emociones	71
3.2 Control de emociones	74
4. Cambios positivos en los participantes	76
5. Condiciones Facilitadores.....	78
5.1 Encuadre	78
5.2 Respuestas de Escucha.....	80
5.3 Limitaciones del proceso de facilitación.....	85
6. Aprendizajes acerca del proceso de facilitación	86
<i>Conclusiones</i>	88
<i>Referencias</i>	92

Introducción

El presente trabajo aborda el tema de las relaciones interpersonales en el contexto laboral. Cuando éstas son buenas se genera un clima en que las personas se sienten cómodas y satisfechas con su trabajo y se centran en las actividades a que se dedica la empresa; cuando no son buenas se generan malas actitudes e insatisfacción laboral.

El ambiente laboral en México se ha convertido durante las últimas décadas, en un fenómeno complejo que tiene relación directa o indirectamente en la calidad de vida en el trabajo (Arias y Arias, 2014 en Porras et al, 2018). De acuerdo con la encuesta "Relaciones en el trabajo" lanzada por el portal electrónico de empleo "Bumeran", de una muestra de 2000 participantes en México, el 56% de estos, dijo que abandonaría su trabajo a causa de una mala relación con su jefe (2017). Las relaciones interpersonales, tanto con superiores y compañeros en el ámbito laboral, tiene una fuerte influencia en el grado de satisfacción que experimentan las personas.

Oliver Sacks (1973), menciona que: *"Incluso una sola buena relación humana puede ser una tabla de salvación cuando surgen los problemas, una estrella polar y una brújula que nos guían cuando tenemos que navegar por un océano de dificultades"*. Aunque el autor habla desde su experiencia en el campo de la medicina, la frase describe la gran influencia que llegan a tener las relaciones interpersonales positivas en la vida de las personas. Éstas pueden alentar el desarrollo del individuo o afectarlo. Desde las primeras relaciones que se construyen en el ámbito familiar hasta las relaciones que nacen en los contextos sociales y laborales. Es en este último, donde las relaciones que se generan entre las personas que comparten el espacio de trabajo, influyen de manera significativa en la percepción del ambiente y el grado de satisfacción laboral que experimentan las personas.

Se podría suponer que, toda persona busca encontrar el equilibrio entre el trabajo y su vida personal. Desarrollarse en ambas facetas, dado que el trabajo, no es sólo la fuente de ingresos para los individuos dentro de un contexto social; es también, el medio por el cual se desarrollan personal y profesionalmente. El trabajo constituye un ambiente donde pasan la mayor parte de las horas del día y con el paso del tiempo, le dedican muchos años de su vida. La Organización Internacional del Trabajo, O.I.T., citada por Jaén (2010), describe al trabajo de la siguiente manera:

El trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres.

El trabajo es parte fundamental del desarrollo de los individuos. Les brinda un medio donde crecer personal y profesionalmente, así como también la remuneración económica con la que van construyendo un porvenir. Es precisamente en este espacio donde las personas construyen relaciones y forman lazos de afecto con otras personas con las que comparten la actividad laboral. Estas relaciones interpersonales con compañeros y jefes tienen una gran influencia en las experiencias positivas y negativas de las personas dentro de las empresas. Es decir, una buena relación dentro del trabajo fomenta un ambiente armónico, lo que permite un trabajo colaborativo más efectivo y de resultados. Por el contrario, relaciones interpersonales negativas afectan el rendimiento de los trabajadores, sus actitudes frente a otros compañeros y genera en ellos también, una sensación de insatisfacción laboral.

Weinert (1985), citado por Caballero (2002), describe “cómo en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan, en el seno de estas, niveles de satisfacción e insatisfacción” (pág. 2).

El trabajo es también el lugar donde buscan un espacio que les permita desarrollar sus talentos, obtener un buen ingreso y poder crecer profesionalmente. Pero es también en ese contexto, donde pueden enfrentarse a situaciones que impidan su objetivo. El clima laboral se vuelve en ciertas ocasiones, ríspido y poco favorable. Los trabajadores viven día a día las presiones propias de su labor, cargas laborales excesivas, fricciones con sus superiores o compañeros, bajos salarios, problemas personales, etc. Son estos elementos los que impiden sentir a los trabajadores la satisfacción laboral, lo que también los puede llevar a tomar acciones que van en contra de las normas y reglas de la empresa. Sería interesante ver estadísticas o casos de cómo influye positivamente o negativamente el clima laboral en la vida de los empleados y en los resultados de las empresas.

El objetivo de este proyecto es dar cuenta cómo fue el proceso de intervención desde el enfoque centrado en la persona, llevado a cabo en un grupo de encuentro, donde se fomentó el autoconocimiento, el reconocimiento de las emociones y el desarrollo de habilidades de comunicación para la mejora de las relaciones interpersonales. Que ayudó a la recolección de datos que dan sustento a la hipótesis de acción de éste, así como los objetivos de formación del alumno como facilitador. También, presenta un contexto actual de la problemática planteada con respecto a las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.

El problema de un clima laboral adverso sucede en varios contextos específicos, empresas grandes, medianas o chicas, negocios familiares, instituciones gubernamentales, etc. Es precisamente en uno de ellos, donde los empleados destacan las relaciones interpersonales como un problema en la empresa, ese hecho motivo al alumno a realizar el proyecto de intervención orientado al fomento de buenas relaciones interpersonales en el trabajo.

Durante el proceso de construcción del estado del conocimiento, el alumno descubrió que, para atender los problemas en las organizaciones, existen distintos enfoques o modelos, la gran mayoría basados en la Psicología Organizacional. Por lo que se decidió abordarlo desde la Psicología Humanista, con base en las aportaciones de Rogers, Egan y Barceló en el Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona. Para ello, se lanzó una convocatoria para crear un grupo de encuentro, donde las personas interesadas en mejorar sus relaciones en el trabajo participaran en él. Mediante el trabajo que constó de cinco sesiones, el alumno acompañó a los integrantes del grupo, apoyado de las herramientas del ECP.

El presente trabajo se conforma de cinco capítulos, el primero da cuenta del planteamiento del problema, presenta un estado actual del conocimiento del problema, así como la justificación e hipótesis de acción del proyecto. En el segundo, se establece el marco teórico que sustenta el presente proyecto, basado en la Psicología Humanista, el Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona. En el tercer capítulo, aborda el plan de intervención que se llevó a cabo para la implementación y desarrollo de las habilidades de la facilitación. El método con el que se realizó el presente trabajo se encuentra en el capítulo cuarto. Ahí se explica las características de la Investigación Acción, método en el cual se basó todo el proyecto. El capítulo cinco trata sobre los hallazgos y resultados obtenidos del plan de intervención. El documento finaliza con las conclusiones del alumno referentes al proyecto.

Por último, hay que decir que, unas sanas relaciones interpersonales en cualquier contexto, ya sea familiar o laboral, permite convivir en armonía, construir alianzas y llegar a acuerdos. No es sólo un anhelo personal de los individuos, sino también una necesidad en el ámbito del trabajo. Estudios que presenta este trabajo dentro del estado del conocimiento, exponen que en aquellas empresas donde existen relaciones interpersonales positivas, generan ambientes ideales para el desarrollo de las actividades. Los trabajadores se sienten en confianza de externar sus inquietudes y objetivos, lo que lleva a la posibilidad de alcanzarlos y esto trae consigo, la satisfacción laboral.

Capítulo I: Planteamiento del problema

En este primer capítulo tiene el propósito de mostrar cómo se encuentra actualmente el problema de las malas relaciones interpersonales en el ámbito laboral y su relación con la satisfacción y el clima laboral. Presenta información obtenida de estudios sobre el tema, así como explicarle al lector el cómo, dónde y por qué, surge la idea para realizar el presente proyecto de intervención. También da cuenta de la hipótesis de acción y justificación de este trabajo.

Contexto Actual del problema

El trabajo es parte fundamental del desarrollo de los individuos. Les brinda un medio donde crecer personal y profesionalmente, así como también la remuneración económica con la que van construyendo un porvenir. Además, el trabajo puede darles o no satisfacción lo que Dentro puede afectar de manera positiva o negativa, su desarrollo. Staw y Ross (1985), citados por Corrales (2015), dicen que la satisfacción laboral es la concordancia de la persona con su puesto y ésta se da por la influencia de factores intrínsecos y extrínsecos. Es decir, se entiende por factores intrínsecos, todos aquellos que, a percepción del trabajador, le generan satisfacción. Como un buen ambiente en el trabajo, buenas relaciones con sus compañeros y superiores, se siente valorado y apreciado por su trabajo, etc. Los factores extrínsecos son aquellos que el contexto le proporciona, como las políticas de la empresa, salarios, clima laboral, etc.

La satisfacción laboral es un elemento básico que, deseablemente, debiera experimentar cualquier persona dentro de su ámbito profesional, sin embargo, existen factores que pueden impedirles obtenerla, como el estrés laboral, las malas relaciones interpersonales, los bajos salarios, entre otros. Es precisamente las relaciones interpersonales negativas, un factor con un gran grado de influencia, en el nivel de satisfacción que experimentan las personas en el trabajo.

Pareciera que algunas empresas en México no suelen prestar atención a este fenómeno que, tiene una influencia considerable en el desarrollo profesional y humano de sus trabajadores. Muchas de ellas consideran que, invertir para atender este tipo de situaciones es una pérdida de tiempo y dinero. Éstas podrían ser más innovadoras y adaptarse mejor a los nuevos contextos, si sus trabajadores recibieran la motivación necesaria para su desarrollo profesional (Valle, 1995, citado en Fernández, 2002). Pero se tiene la creencia que el trabajador debe de cumplir con los objetivos establecidos, no importando cual sea su situación personal o si existe algún problema dentro de su área de trabajo.

Las empresas no sólo buscan personas ideales a los perfiles que necesitan, sino que también las personas buscan empresas donde encontrar satisfacción generada por el disfrute de las actividades laborales, la cultura y contexto organizacional, salario, compañerismo, entre otros factores (Chiavenato, 2009, citado por Corrales, 2015).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), citado por Hernández (2016), en México, durante el 2016 casi 760 mil personas abandonaron sus empleos debido al bajo salario y al estrés; y en comparación con el 2015, INEGI informó que aumentó en un 10% el abandono del trabajo. De ese total, 121, 385 opinaron que las relaciones laborales se deterioraron.

Estas cifras dan un acercamiento a lo que es el clima laboral en el país y cuáles son sus afectaciones. Dentro de las organizaciones los empleados atraviesan por situaciones que inciden en sus procesos operativos dentro de la misma. Fenómenos como el llamado “Burnout”, conocido también como el Síndrome de Desgaste Ocupacional o Profesional, es un padecimiento que sufren las personas dentro de una empresa por la presión constante ocasionada por el estrés emocional o de relaciones interpersonales relacionadas con su trabajo (Álvarez, 2011).

Es importante primero, precisar lo que son las relaciones interpersonales en el trabajo. Como estas tienen una gran influencia en la satisfacción y clima laboral, también se precisará sobre estos dos conceptos. Así como presentar los puntos de vistas de otros autores y la relación que tienen los tres conceptos entre sí. Para efectos del presente trabajo, se desarrolla en primer lugar, el concepto de relaciones interpersonales.

Relaciones Interpersonales

Dentro de una organización o empresa, como en todo contexto social, se forman relaciones entre los individuos. El trabajo en muchas ocasiones es como si fuera el segundo hogar para los trabajadores. Es ahí donde transcurre gran parte de su día, sus compañeros y superiores se vuelven como una especie de segunda familia para ellos. Por esta razón, una relación positiva o negativa tiene gran influencia en los comportamientos, así como en la satisfacción laboral. Sachau (2007), citado por Arenas et al, (2010), afirma que estas dos variables han sido controvertidas dentro de los estudios de la Psicología Organizacional.

Bauman (2007) y Tyler (2003), citados por Arenas, Ripoll y Yáñez (2010), dicen que, *“considerando el alto consenso existente sobre una alta fragilidad de los vínculos sociales en la sociedad el construir relaciones interpersonales en las organizaciones en un contexto de alta complejidad, cambio e incertidumbre es un alto desafío”* (p. 193). Los autores refieren precisamente esa “complejidad” que existe para construir relaciones en el ámbito personal de la gente. Elementos como el contexto social al que pertenecen, características personales e ideológicas, entre otras, vuelven difícil la interacción entre las personas.

Lo mismo sucede en las empresas, no es sencillo para algunas personas establecer vínculos con otros compañeros o superiores. No se establecen los adecuados canales de comunicación, además como

menciona Bauman (2007) en Arenas et al, (2010), el debilitamiento de las relaciones interpersonales se puede relacionar a que imperan intereses individuales y de alta desconfianza social. Lo que en las empresas se traduce como la disminución de la cohesión social y del interés colectivo, que a decir de Arenas et al, (2010), esto llevaría a la formación de grupos aislados de trabajo, donde no serían más que junta de egoísmos y miedo al prójimo.

Para Tan y Lim, (2004), citados por Arenas et al, (2010), la parte más importante para que se dé una relación interpersonal positiva en el trabajo es la confianza. Ferres, Connell y Travaglione, (2004), citados por Arenas et al, (2010), afirman que la confianza es el facilitador de las relaciones positivas y afectivas en el trabajo. Así como en las relaciones personales como las familiares, de amistad o pareja, la confianza se vuelve factor clave para su buen desarrollo y duración. Lo mismo sucede en el trabajo. Las personas se sienten más cómodas colaborando con otras con las que sienten afinidad, confianza; estos sentimientos al verse también correspondidos generan la relación positiva en el contexto laboral.

Beiza (2012), citado por Romero (2016), dice que,

Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultado, ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones (p.20).

Influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral

Así como en el hogar, una relación positiva o negativa con los miembros de la familia, puede ocasionar un ambiente tenso entre ellos, provocando conflictos que pueden desencadenar rupturas en el núcleo familiar, lo mismo puede suceder dentro del contexto laboral. Las relaciones que se forman en el trabajo llegan a tener una influencia considerable en el rendimiento y comportamiento de los empleados. Pozo, Alonso, Morillejo, Hernández y Martos (2005), afirman que las variables que se ligan a las relaciones interpersonales negativas (conflicto con superiores, compañeros, apoyo social y reciprocidad), han generado una literatura bastante amplia donde dan cuenta y pueden predecir no sólo la satisfacción laboral o el bienestar de los empleados, sino también la relación que hay con la estructura organizacional y la afectación en el desempeño de los trabajadores que se ve reflejado en los objetivos de la empresa (p.254).

Algunos autores citados en Arenas et al, (2010), afirmaban que las relaciones interpersonales en el trabajo, empleado-supervisor, empleado-compañeros, podrían bien generar una insatisfacción

laboral, pero muy poco impacto en generar una satisfacción laboral. Sin embargo, Edwards y Cable (2009) citados en Arenas et al, (2010), encontraron en sus investigaciones que la confianza generada en las relaciones interpersonales en el trabajo tiene una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral (p.2)

Pozo, Alonso y Hernández (2005), describen factores que propician las condiciones óptimas de trabajo y la satisfacción laboral en dos categorías: Relaciones Interpersonales y Desarrollo Personal y Profesional. Para las relaciones interpersonales, los autores manifiestan que deben existir elementos de ausencia de conflictos con los superiores y compañeros, apoyo social percibido por el superior y compañeros, reciprocidad de apoyo superior-compañeros. Respecto al desarrollo personal y profesional mencionan los elementos de formación continua y oportunidades de promoción (Pozo et al, 2005).

Las relaciones que generan las personas dentro de su trabajo ayudan a propiciar un ambiente favorable para ellas. Es decir, en la medida que se construyen relaciones laborales sanas, el trabajo diario se vuelve menos estresante, más cooperativo y, por ende, más productivo. Como lo expresan Walster y Berscheid (1978) citados en Pozo et al (2005):

Las relaciones interpersonales están gobernadas por los principios de reciprocidad y equidad, de forma que la ausencia de reciprocidad puede generar sentimientos negativos, tanto si se da más de lo que se recibe (percepción de estar siendo “explotado/a”) como si se recibe más de lo que se da (sentimientos de deuda hacia la otra persona) (p. 251).

Retomando el tema de la confianza, Arenas et al, (2010), refieren a los estudios de Edwards y Cable (2009), donde mostraron que ésta en las relaciones interpersonales, tiene una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral. Así como la teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2008), citados por Arenas et al, (2010), sobre la motivación intrínseca, dicen que, “una necesidad psicológica básica es tener las relaciones interpersonales significativas con otros y si estas se satisfacen genera en las personas motivación intrínseca y satisfacción” (p. 194).

Influencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral

El clima laboral también se ve involucrado en esta convergencia de las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral. Relaciones negativas dentro del trabajo se ven reflejadas tanto en el clima laboral, donde la mala relación con compañeros o superiores impide al trabajador, sentir satisfacción al realizar sus labores; mientras que, en el clima organizacional, el ambiente se torna adverso, la estructura organizacional de la empresa comienza a resentir la insatisfacción de los trabajadores y afecta en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sierra y Gaucha (2009), citados por Delgado et al. (2014) dice que, *el clima organizacional involucra aspectos intralaborales, extralaborales e individuales en una relación dinámica entre percepciones y experiencias, que influyen en el desempeño de los trabajadores.*

En la medida que el trabajador se siente en un ambiente de confianza y buen trato, mejores serán sus actitudes. Dicho comportamiento tendrá influencia significativa al momento de realizar las actividades que le competen con una actitud positiva.

Hellriegel y Slocum (2009) citados en Carrera (2014) dicen sobre las actitudes que,

Con frecuencia es muy difícil separar la personalidad y las actitudes. No se puede ver ninguna de las dos, pero sí los resultados de cada una a través del comportamiento de una persona. Las actitudes son otro tipo de diferencia individual que afecta el comportamiento del individuo en la organización. Las actitudes son sentimientos, creencias, tendencias conductuales, más o menos duraderas, acerca de personas, grupos, ideas, cuestiones u objetivos específicos (p. 33).

Martínez (2003) citado en Carrera (2014) detalla que en muchas ocasiones también, el empleado puede responder de manera eficiente a su trabajo, es decir, cumple con los objetivos. Sin embargo, su actitud hacia sus compañeros, superiores, políticas de la empresa puede ser negativa. Lo que ocasiona un clima laboral tenso y poco propicio para la productividad.

La actitud del trabajador no es el resultado de las condiciones del trabajo en las cuáles él se encuentra, sino a las percepciones que él tiene sobre esos factores. Que están relacionados con las características personales como de la organización (Martínez 2003, citado en Carrera 2014). El empleado entonces puede tomar una actitud negativa ante determinada situación, por el significado que él le está dando a ésta. Dicho comportamiento es el generador de conflicto dentro de su entorno laboral.

Otros autores como Griffin y O'Leary-Kelly (2004) citados en García, Navarrete y Patlán (2010) han señalado una corriente emergente llamada "el lado oscuro de la organización", que se enfoca al estudio de los comportamientos negativos que presentan los miembros de ésta. Dichos comportamientos están dirigidos a otros miembros de la empresa o compañeros de trabajo y a la misma compañía (p. 8). El problema que ha significado este tipo de fenómenos ha llevado a diversos expertos a trabajar en el área. Esos estudios han demostrado las afectaciones para quienes demuestran estas actitudes, como quienes las reciben. Para estos autores, la connotación negativa de los comportamientos es observada en los efectos (prejuicios y daños al bienestar humano, costos directos e indirectos) que se producen hacia los miembros de la organización y a la organización misma. Clasifican estos comportamientos en dos grupos importantes:

a) Los comportamientos negativos que dañan o son perjudiciales al ser humano (incluyendo los comportamientos que dañan o son perjudiciales al propio trabajador y a otros miembros

de la organización)

b) Los comportamientos negativos que dañan o son perjudiciales a la organización (incluyen aquellos comportamientos que generan un costo a la organización y los que se producen y no generan costo alguno)

Estos comportamientos negativos son motivados por un trabajador o un grupo de ellos, y tienen una repercusión negativa para la empresa, pero también para los mismos trabajadores (Griffin y O'Leary-Kelly, 2004, citados en García et al, 2010).

Este fenómeno, de acuerdo con la información recabada en las entrevistas realizadas a los trabajadores, se ha manifestado en la Empresa Internacional de Ingredientes. Ellos han expresado que no se sienten presionados, que existen fricciones con sus superiores, derivadas de una relación interpersonal negativa, lo cual ha ocasionado que sientan una insatisfacción laboral.

Satisfacción Laboral

Para Téllez (2012), la satisfacción e insatisfacción laboral dependen de factores distintos pero complementarios. Los primeros son factores intrínsecos, mientras que los segundos son extrínsecos. Los factores intrínsecos, como la percepción del empleado respecto a su situación laboral, estado de ánimo, la auto motivación, el sentirse valorado, etc. Esto le permitiría generar interés en desarrollar sus actividades de manera positiva, buscar ampliar su conocimiento, desarrollar su creatividad, afirmar su individualismo. Cuando no se le presenta esta oportunidad de desarrollo psicológico, es decir, por factores extrínsecos, como no ser reconocido por sus superiores, un ambiente laboral adverso, negativo o estresante, relaciones interpersonales negativas, entre otros, provocan una "insatisfacción", lo que impide un estado armónico del trabajador en el desarrollo de sus actividades (Téllez, 2012).

Locke (1975), citado por Téllez (2012) dice,

La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1984). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (p. 179)."

De acuerdo con Saari y Judge (2004), citados por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), hay una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y los aspectos negativos del comportamiento organizacional, como rotación de personal o baja productividad.

Algunos de los factores extrínsecos que impiden la satisfacción laboral, tienen su origen en situaciones que son negativas a juicio de los trabajadores: problemas con otros compañeros; laborar en un puesto donde su perfil no es el adecuado, lo que provoca no cumplir con los objetivos. Suele suceder que, en las empresas u organizaciones, los empleados se quejen constantemente de realizar bien sus labores y de no recibir reconocimiento por parte de sus superiores, no hay una motivación oral respecto en el cumplimiento de las metas laborales. Sin embargo, cuando llegan a cometer algún error, los jefes son los primeros en criticarlos, en señalarlos y reprenderlos (Castro, 2017).

Características de la satisfacción laboral

Ortega y López (2017), mencionan que la calidad de vida en el trabajo que se relaciona con la satisfacción laboral, la motivación y rendimiento laboral, trata de mediar los aspectos relacionados con la experiencia del trabajador y los objetivos de la empresa. Estos aspectos se integran en dos puntos donde interviene el entorno laboral, es decir, qué sucede dentro de la organización, si es un ambiente positivo, y por último se relaciona con la experiencia psicológica del trabajador. Cómo percibe él su entorno laboral, qué le afecta y de qué forma (Ortega y López, 2017).

Ya que para Lawer (1971), citado por Vuotto y Arzadun (2007), la persona hace una comparación de lo que es su empleo realmente y de lo que él quisiera que fuera, La satisfacción laboral se entiende como esa convergencia de lo que se desea y lo que se obtiene, con relación a las facetas de su trabajo.

Mignonac (2004), citado por Vuotto y Arzadun (2007), afirma que muchos autores de la Psicología Organizacional coinciden en que se debe dar importancia a las investigaciones que abordan el tema de la satisfacción en el trabajo, ya que se considera una variable dependiente en los comportamientos y actitudes de los trabajadores. Los trabajadores al sentir un ambiente laboral poco favorable experimentan la insatisfacción laboral, el entorno psicológico es adverso. Para ellos la interpretación de la experiencia en el trabajo se vuelve negativa, lo que origina una actitud negativa o de renuencia frente a sus labores (Vuotto y Azadun, 2007).

Clima Laboral

Definir el concepto de clima laboral suele ser complejo, podría entenderse como el contexto o ambiente psicológico donde los empleados viven la experiencia de la actividad laboral. De acuerdo con Encalada (2016), muchos autores utilizan dos términos para referirse al mismo concepto, algunos lo llaman clima organizacional y otros, clima laboral. Para efectos de este proyecto de intervención y adoptando la postura de Encalada (2016), se adoptará el término de clima laboral. El

motivo es que este proyecto también está enfocado a las relaciones y no a la organización en su estructura (Encalada, 2016).

El clima laboral hace referencia a la percepción que los trabajadores tienen sobre su ambiente de trabajo, esta percepción, como se manifestó en el párrafo anterior, es de carácter psicológico. Los empleados se pueden ver afectados de manera positiva o negativa debido al ambiente laboral donde viven la experiencia. Las relaciones dentro del trabajo también tienen gran influencia en la sensación de un clima laboral favorable. Segredo (2013), citado por Encalada (2016), dice que “Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización” (p. 75).

Encalada (2016), describe que hay que saber diferenciar muy bien estos dos conceptos, clima organizacional y clima laboral, aunque vayan de la mano. El clima laboral va más relacionado con el confort y características físicas que permiten el desempeño cómodo y agradable de las labores, lo que permite también una relación laboral positiva dentro de la organización, mientras que el clima organizacional lo determina la percepción del trabajador, la estructura de la organización que permita este ambiente “ideal”, es decir, donde pueda sentirse valorado y reconocido, tener oportunidades de crecimiento en la empresa.

Burnet (1987), citado por Encalada (2016), menciona que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de la psicología organizacional por Gellerman en 1960. Quien afirmaba que este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: La escuela Gestalt y la escuela Funcionalista:

“Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio” (García e Ibarra, 2012; citados por Encalada, 2016: p75).

Para Romero (2016), el clima laboral está relacionado con todas aquellas características que son permanentes en la empresa y que tienen una importante vinculación con las relaciones interpersonales entre las personas y con la organización. Ciertas empresas tienen como filosofía procurar el bienestar de sus trabajadores, brindarles no sólo prestaciones y salarios atractivos, sino también, un ambiente idóneo para que puedan desarrollar sus capacidades. Este clima laboral

armónico, permite a los trabajadores tener una percepción positiva sobre el entorno de trabajo, lo que permite actitudes positivas y facilita las relaciones interpersonales (Romero, 2016).

Las empresas u organizaciones exitosas son, a decir de Chiavenato (2008), citado por Encalada (2016), todas aquellas que brindan a sus trabajadores un lugar cómodo, agradable y seguro, donde ellos tienen la plena autonomía para realizar sus funciones (p. 76). Encalada afirma que, clima organizacional y clima laboral están íntimamente ligados, no se pueden separar uno del otro, para el autor estos dos conceptos de complementan dentro de la organización, con el objetivo de formar un ambiente agradable, cómodo e idóneo para el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización (2016).

El clima laboral tiene una relación significativa con la satisfacción laboral, ya que el adecuado ambiente para el desarrollo de las funciones de los trabajadores influye como se ha mencionado, de manera positiva o negativa en los comportamientos frente al trabajo, las relaciones interpersonales y el desarrollo de los empleados dentro de la organización.

Clima organizacional

Se habló en los párrafos anteriores sobre clima laboral y la diferencia que existe entre clima organizacional, aunque son dos conceptos que van de la mano y existen dentro de la organización. Méndez (2006), define al clima organizacional, como el ambiente o contexto dentro de una organización el cual es producido o percibido por los individuos de acuerdo con su proceso social y a la estructura de la organización, este proceso se ve determinado por su grado de percepción, creencia, actitudes que determinan su motivación, comportamientos, nivel de satisfacción y su eficiencia en el trabajo.

Se puede definir el clima organizacional como el resultado de un sistema de interacción social, que se ve influenciado por el contexto de la organización. Autores como Lewin (1951), Argyris (1958), Payme y Pugh (1976), Campbel (1970), entre otros citados por Méndez (2006), coinciden en esta definición orientada hacia lo social.

En este sentido del aspecto social, autores como Ouchi (1992), el clima organizacional es un componente más de la cultura, ya que es la tradición y costumbres constituyen la cultura organizacional de la empresa. Halpin y Crofts (1962), en cambio, la definen como la “opinión” que tiene un trabajador de su empresa. Mientras que para Litwin y Stringer (1968), son los efectos subjetivos percibidos del sistema forma de la empresa, el estilo informal de los administradores o superiores que determinan los factores de motivación, relación y actitudes de las personas que laboran dentro de la organización (Juárez y Morales, 2016).

Hay discursos encontrados entre los distintos autores respecto a las definiciones de clima organizacional, algunos coinciden en que se trata del contexto, ambiente o cultura; otros sobre la percepción, juicios de los empleados hacia la organización. Todas estas posturas, a pesar de ser diferentes, coinciden en un punto, afectan a los individuos, hay una influencia en el comportamiento de ellos, en su rendimiento laboral, pero, sobre todo, en su desarrollo personal y profesional.

Para el presente proyecto, la postura sobre el clima laboral es la más adecuada. Ya que el propósito es atender a las personas, a los trabajadores. Brindarles las herramientas para la construcción de un mejor ambiente en su trabajo, que permite tener relaciones interpersonales positivas con sus jefes y compañeros.

Se entiende que, de acuerdo con la información recabada, ambos conceptos van muy de la mano dentro del contexto organizacional. Algunas empresas tienen como objetivo mantener en un estado óptimo estos dos elementos. Han aceptado que, para lograr los objetivos de la organización, no sólo se tiene que invertir en lo material, sino también en lo humano, en mejorar las condiciones del ambiente para sus trabajadores. Esto les permitirá desarrollar sus funciones dentro de la empresa, así como desarrollarse a sí mismos.

Problema de Intervención

El problema que abordar este proyecto es el de las malas relaciones interpersonales en el ámbito laboral y el impacto que tienen en el grado de satisfacción que experimentan las personas en su trabajo. Se definió este problema, después de haber detectado en primera instancia algunos comentarios negativos por parte de los empleados de una empresa. Estos hacían referencia a la presión de la que eran objeto por la carga de trabajo que sus jefes les asignaban. Manifestaron que se les exigía mucho y la forma de cómo eran comunicadas estas exigencias no eran del todo cordiales. Decían sentirse poco valorados y motivados, además se sentían intimidados por sus jefes. Es pertinente mencionar, que la intervención no se pudo realizar en esta empresa donde se detectó la problemática, sin embargo, sentó los precedentes del presente proyecto y sirvió para generar en el alumno, un gran interés por abordar el tema de las relaciones interpersonales negativas en los ámbitos laborales.

Después de haber obtenido estos indicios de la problemática en la empresa, se dispuso a realizar el árbol del problema para concretar el tema que se habría de trabajar en este proyecto. Se procedió entonces a realizar entrevistas con los gerentes y el director del área de recursos humanos. El objetivo era comparar los datos que habían ofrecido de manera involuntaria algunos empleados, con los datos que pudieran proporcionar los líderes del área.

Para conocer más a detalle sobre el objeto de estudio, se conversó con la gerente del área de

recursos humanos del corporativo de la empresa. Ella comentó que, en efecto, había registros que constataban el problema. La empresa realiza cada dos años una encuesta llamada “Listen”, realizada generalmente en el mes de septiembre. La última encuesta se llevó a cabo en el 2016. El propósito de esta herramienta es conocer la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones laborales en la empresa. La encuesta se aplica de manera electrónica por medio del portal de la empresa llamado “Workday”, la contestan todos los empleados de la compañía a nivel global, tanto los de confianza, como los sindicalizados. En el caso de los empleados sindicalizados, que la gran mayoría son los del proceso operativo, son llevados a las compu-aulas (espacios destinados a la capacitación de los trabajadores, donde toman los distintos cursos que la empresa les imparte), para que puedan realizarla. Cabe señalar que este proceso es efectuado por un proveedor externo, con el fin de otorgar mayor transparencia y confidencialidad al estudio. Para los propósitos de este trabajo, esta información sirvió como referencia sobre el problema de las relaciones interpersonales. Por ello, los resultados arrojados de los empleados en México de las sedes en las ciudades de Monterrey y Guadalajara en específico fueron un precedente de cómo el problema de las malas relaciones interpersonales tiene un impacto considerable en la percepción de los trabajadores sobre su ambiente y satisfacción laboral. Los resultados de la encuesta proporcionan un conocimiento muy aproximado sobre el clima laboral, ya que el porcentaje de participación es muy alto; 97% aproximadamente de todo el personal.

Las variables a medir en dicho estudio fueron: método y condiciones del trabajo, condiciones del trabajo, trato con el jefe, salarios y prestaciones, servicios, seguridad e higiene, y capacitación. El problema que compete a este proyecto se encuentra establecido en las variables de “naturaleza del trabajo” y “trato con el jefe”. Las cifras arrojadas por estas encuestas dieron mostraron que el nivel de satisfacción para la naturaleza de trabajo era de un 64.07% y para la del trato con el jefe un 70.75%. Considerando que un porcentaje aceptable es a partir del 80%, toda cifra menor a ésta, se considera ya un foco rojo para la empresa.

El área más afectada de acuerdo con los resultados fue la de logística del departamento de cadena de suministro, que obtuvo un mayor porcentaje de insatisfacción con un 78.94 % en las variables de “naturaleza del trabajo” y “trato con el jefe”. En el caso del personal finanzas y de recursos humanos, que también aborda este trabajo, se definió que existía el mismo problema en base a las entrevistas que se le realizaron a dichos empleados (Tabla 2).

La gerente añadió que, tras conocer los resultados a finales del mes de noviembre del 2016, se programaron sesiones presenciales con los trabajadores y los jefes de éstos durante los meses de enero y febrero del 2017. Durante las primeras sesiones, los trabajadores expresaban que sí se sentían cansados y presionados por la carga de trabajo, pero al realizar una segunda etapa donde solamente estaban presentes los trabajadores, se sintieron con la confianza de poder externar lo que realmente estaban sintiendo. Manifestaron que se sentían desmotivados, cansados, y referían

también, sentir un poco de temor hacía sus superiores. Algunos comentaron que en ocasiones se dirigen con ellos de manera altanera, grosera y despectiva.

La gerente comenta que ese día que realizó la primera sesión observó lo siguiente:

“Habíamos programado una sesión por la mañana, donde reuní a los 20 empleados del área de logística, se sumaron sus jefes inmediatos que son 3 y el gerente del centro de distribución. Lo primero que les pregunté fue que cómo se sentían con respecto a su ambiente de trabajo. Dijeron de manera general que bien, entonces pregunté de manera individual. Al primero que le pregunté dijo que el ambiente era bueno, aunque se podía volver pesado por la carga de trabajo y se los comía el tiempo para tener la mercancía lista para los embarques, y que eso le causaba mucho estrés a veces” (E1, S2).

Le gerente continuó mencionando el caso de otro trabajador: “Hubo uno que sí dijo que se sentía muy cansado, que a veces la carga era tanta que no podía hacer bien su hora de comida porque tenía que regresar a trabajar” (E1, S2). Les preguntó también sobre cómo era el trato de sus superiores para con ellos y según versión de ella, todos contestaron que estaba bien, que les exigían como debía de ser pero que todo estaba bien.

La gerente continúa explicando:

“Decidí entonces programar otra sesión 15 días después, pero esta vez dejé a los jefes fuera de ella y al gerente. Al estar reunida con ellos, les comenté que se sintieran en la confianza de decirme si todo estaba bien, que no iba a decirle nada a sus jefes ni se mencionarían los nombres de los que hablaran, que todo sería confidencial. Al comienzo decían muy poco, pero poco a poco se fueron soltando hasta que fueron diciendo que sí había problemas con sus jefes. Uno me dijo que un día se sentía mal, que tenía temperatura, le dijo a su jefe inmediato cómo se sentía y que si podía ir al doctor. El jefe le dio permiso, pero le dijo que le valía madre lo que le dijera el doctor o como se sintiera, que tenía que terminar de acomodar toda la mercancía que le faltaba” (E2, S2).

Esta información proporcionada por la gerente ayudó a tener una idea más clara del problema que estaba sucediendo en la empresa y en particular en el área de logística, junto con la información proveniente de las entrevistas de los otros dos trabajadores del corporativo. El material recabado, hace evidente que existe una mala relación interpersonal entre algunos jefes y subordinados y que, por esta razón, ellos actúan de manera negativa en sus labores. Estas malas relaciones tenían un impacto considerable en su grado de satisfacción en el trabajo.

El comportamiento del supervisor es uno de los aspectos del entorno laboral que más impactan sobre la salud ocupacional (Arnold, et al. 2007) citados en Omar (2011). Esta relación entre superior y subordinado se torna en muchos casos complicada y estresante. Tiene una afectación negativa en el trabajador que se ve reflejada en la satisfacción laboral. Para muchos autores un trabajador

incrementa su satisfacción laboral, éste experimenta una mayor satisfacción personal (Omar, 2011).

Una vez con estos datos, lo siguiente fue definir el escenario de acción para de ahí seleccionar a los entrevistados. Las áreas donde se encontró este problema fueron en las de logística en el centro de distribución en la ciudad de Monterrey, Nuevo León y en las instalaciones del corporativo en la ciudad de Guadalajara, Jalisco; en las áreas de finanzas y desarrollo e-learning. Entre ambos sitios, el número de empleados rebasa la cantidad de 200.

Para recabar más datos que ayudaran a sustentar el problema, se decidió entrevistar a dos trabajadores que estaban involucrados en la situación. Ambos contaron, desde la particularidad de sus áreas de trabajo, lo complicado que era la relación con sus jefes. El del área de finanzas expresó que la presión era más aguda en los cierres de mes, donde su jefe estaba muy estresado y si los reportes, capturas de facturas, entre otras tareas no estaban listas, éste tomaba una actitud negativa con él. Había demasiada carga de trabajo, sobre todo porque una de las compañeras estaba incapacitada y su parte del trabajo se repartía entre todos los del área. Por ejemplo, uno de los entrevistados lo explica así:

“Cuando nuestra compañera de cuentas por pagar de uno de los predios se incapacitó por su embarazo, nos repartieron todo su trabajo. Eso hizo que tuviéramos que terminar más rápido nuestro trabajo para luego atender los pendientes que eran de ella, y la verdad es que no te alcanza el tiempo. Me estoy yendo a mi casa si bien me va a las 8 de la noche. A veces tengo que venir sábados y domingos. La verdad es bien pesado, pero ni modo, tengo que hacerlo. Hace como dos días estaba con demasiado trabajo y todavía mi jefe me decía que tenía que pagar unas facturas a unos proveedores, que urgían. Le dije que en un rato más lo hacía porque aún no terminaba de capturar unas que tenía pendientes, y me dijo que dejara eso, que era más importante lo que él me estaba pidiendo, pero lo hizo de una manera un poco grosera” (E3, S3).

El empleado encargado del desarrollo e-learning, quien fue entrevistado en la primera etapa de entrevistas, explicó que le causaba conflicto la forma en que su jefe se dirigía hacia él para exigirle que llegara a las metas establecidas. La presión es bastante, no se toman en cuenta factores que influyen en que no se pueda tener a tiempo el material y el superior parecía no importarle eso; hecho que lo afectaba de manera negativa y lo reflejaba al momento de realizar su trabajo,

“Mira a parte de los procesos estos de las actividades diarias, existe otro factor que tengo, que pudiera ser mi jefe no directo, si no el jefe superior que tiene es algo exigente, demandante en la cuestión de cuando pide las cosas, o la forma de cómo lo hace. Entonces a veces detectarle la prioridad a esas actividades que no tengo que dejar de lado las mías, ese momento cuando él hace eso, sí me pone como a, un estado de ánimo poco vulnerable y tiendo a, la misma cuestión de decir: si no lo hago como él lo quiere se va a enojar, y tengo

que dar lo mejor de mí; y eso también me genera un estrés porque no sé lo que quiere ni como lo quiere, en qué momento. Entonces encontrar esas circunstancias me pone en un estado más, este, de presión laboral” (E1, S1).

Cuando se elaboró el árbol de problemas se trató de detectar las posibles causas que las malas actitudes. El principal motivo fueron las relaciones interpersonales negativas, aunque también detectaron algunos otros como: estrés laboral, jornadas laborales excesivas, presión de los superiores. Pero todas estas razones tenían un vínculo con la relación laboral. Estos elementos daban como resultado que los empleados no se sintieran satisfechos laboralmente. Una vez que se había planteado el árbol del problema, había que definir cuál era el problema central del fenómeno. Para ello se procedió a realizar un estudio desde la etnografía (concepto que se explicará más adelante), para conocer más a detalle las verdaderas causas.

Dicho proceso dio como resultado que el problema central en el que había que trabajar, eran las malas relaciones interpersonales y su impacto en la satisfacción laboral. Como se ha mencionado, ellos habían expresado que les causaba mucho estrés el trato que recibían por parte de sus jefes. Les aumentaban la carga de trabajo, los hacían trabajar en horarios fuera del tiempo regular. Además, la forma en que los superiores se dirigían hacia ellos era autoritaria y algunas veces hasta grosera. Esto traía como consecuencia no sentirse cómodos al momento de realizar sus actividades, aunque cumplieran con ellas, su actitud era negativa. El estrés y sentimiento negativo, provocaba que hubiera conflictos con sus mismos compañeros, con sus superiores e inclusive, en sus hogares.

Es por eso por lo que la relación que existe entre el jefe y el trabajador tiene una gran influencia en este último, ya que como lo menciona Bhal Y Ansari (2007), citados en Carmona y de la Rosa (2010), el líder o superior, es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo (p. 115). En este sentido, las acciones y actitudes que tome el supervisor tendrán una consecuencia positiva o negativa para los trabajadores.

¿Por qué es importante entonces esta relación? Omar (2011), explica que en la relación superior-empleado cada parte posee recursos valiosos que ofrecer a la otra, pudiéndose beneficiar ambas de las ventajas de mantener un buen intercambio (p. 118). El jefe tiene la autoridad y el poder para tomar decisiones que afecten de manera positiva al empleado, y éste a su vez, puede mejorar notablemente su rendimiento e implicarse de mayor manera a su trabajo; trayendo como consecuencia, reconocimientos para su jefe. En ambos casos, una relación positiva fomenta el desarrollo profesional y personal (Liden *et al.*, 1997 citado en Omar, 2011).

En este caso particular, se ha determinado que las decisiones y actuar de los superiores han tenido una influencia negativa en el comportamiento de los empleados. Por lo cual se decide abordar el problema desde la perspectiva del Desarrollo Humano.

Es preciso mencionar que, a pesar de que el planteamiento del problema se basa en las entrevistas realizadas y la información obtenida en esta empresa de ingredientes, la intervención no pudo realizarse en este contexto. Motivos como la falta de tiempo del personal para asistir a las sesiones, así como el poco interés de los mandos altos de la empresa para apoyar el proyecto en aspectos tales como: otorgar el tiempo necesario de las sesiones (dos horas), así como el número mínimo de éstas (cinco). También obstaculizaban el proceso de la intervención diseñada por el alumno, al pedir cambios en la estructura de las sesiones y definir una fecha que no coincidía con los tiempos de la entrega de resultados. Por esta razón, se decidió realizar la intervención en otro espacio y lanzar una convocatoria para todas aquellas personas interesadas en trabajar el fomento de relaciones positivas en el ámbito laboral. Sin embargo, como ya se mencionó al inicio, toda la información recabada en esta empresa sirvió como un referente y para asentar las bases del proyecto.

La hipótesis de acción

Una vez desarrollado el árbol de problemas, se procedió a establecer la hipótesis de acción con base en las posibles causas que originaban el problema. Pero antes de abordar la hipótesis de acción de este trabajo, hay que definir qué es y para qué sirve.

Las hipótesis acción son el impulsor de toda investigación acción, son ellas las que dirigen y orientan las actividades a realizar dentro del campo de la investigación acción. El propósito es transformar, modificar o sustituir el fenómeno o situación que se considera como un problema (McKernan 2001). Esta es totalmente prescindible en el proceso de investigación acción, ya que ella propone la acción, la forma en que se llevarán a cabo las actividades dentro del proyecto. Sin una hipótesis acción sería imposible poder atacar el problema y esperar una posible solución a este.

McKernan (2001), dice que una hipótesis-acción es una “idea inteligente” y no una “solución correcta” para resolver el problema de investigación. Es decir, que la hipótesis de acción es la creación de ideas inteligentes para mejorar la práctica (Mckernan, 2001).

La hipótesis-acción que se planteó en el presente trabajo es la siguiente:

Si las personas que presentan conflictos para relacionarse de manera positiva en sus ámbitos laborales participan en la experiencia de la facilitación basada en el enfoque centrado de la persona a través de un grupo de encuentro, para fomentar el autoconocimiento, reconocimiento de emociones y habilidades de comunicación, mejorarán sus relaciones interpersonales en el trabajo y en su vida personal.

Justificación

Se ha mencionado al comienzo de este proyecto de investigación, la importancia del trabajo como parte del desarrollo humano de las personas. El desarrollo no sólo compete el área económica o donde el empleado pueda encontrar un buen lugar para trabajar. La definición de este concepto va más allá de los factores económicos y sociales. El propósito de ese desarrollo humano en el trabajo y en la vida de las personas, va enfocado a que las personas cuenten con una gran cantidad de opciones. Llevar una vida larga, tranquila, hacer más cosas, tener acceso a un vasto conocimiento, poder eludir enfermedades evitables, sentirse felices y completos (Griffin, 2001).

Atendiendo estas necesidades, el objetivo es ayudar a las personas a fomentar relaciones interpersonales positivas en sus trabajos, para que, con ello, se sientan en un ambiente laboral sano, de cooperación y crecimiento. Toda persona debe contar con las posibilidades para desarrollarse en todos los aspectos de su vida. Encontrar el equilibrio entre lo profesional y lo personal no siempre es sencillo.

Alles (2010), dice que una vez que las personas tienen cubiertas sus necesidades básicas, el trabajo debe proporcionarles el otro complemento necesario para seguir desarrollándose. De acuerdo con la autora, las empresas deben considerar a sus empleados como personas íntegras, es decir, que cumplen con las habilidades necesarias para cumplir sus labores, además que cuentan con características personales que los distinguen y aportan a la organización. Los jefes deben tener muy en cuenta este concepto, y no para ser condescendientes ante sus problemas, pero sí para brindarles el apoyo para poder manejar las distintas situaciones por las que atraviesen en el trabajo.

Es por eso por lo que la integración de este proyecto de intervención podría aportar un valor agregado al desarrollo personal de las personas, además de brindarles un espacio donde puedan hablar sobre el conflicto que sucede, donde el autoconocimiento les permita comprender mejor la situación para afrontarla. Sentirse escuchados les permitirá abordar la problemática de una mejor manera, se busca que se sientan satisfechos mejoren las relaciones interpersonales en sus contextos laborales.

Debe considerarse importante atender esta situación, en primer lugar, para garantizar la estabilidad emocional y laboral de cualquier trabajador; en segundo lugar, para brindarles un clima laboral que les permita seguir desarrollándose personal y profesionalmente, hecho que también se vería reflejado en la productividad de la empresa o el lugar donde prestan sus servicios.

No atender este conflicto, podría generar con el tiempo una mayor insatisfacción laboral, un total deterioro de las relaciones con los compañeros de trabajo, actitudes negativas que puedan derivar en afectaciones más serias como estrés, distracción durante las labores que podrían causar algún accidente y por su puesto un aspecto muy importante para la cualquier compañía, la productividad y la calidad del trabajo de los empleados. Por ello la necesidad de aplicar las estrategias de la

investigación-acción en este proyecto de intervención dentro de la empresa.

Capítulo 2. Marco Teórico

Durante el proceso para recabar la información para establecer el marco teórico y estado del conocimiento del presente trabajo, el estudiante se dio cuenta que gran parte de ésta, provenía del contexto de la Psicología Organizacional, es por ello por lo que creyó necesario abordar el tema, desde el desarrollo humano. Siendo éste un proyecto de intervención de la Maestría de Desarrollo Humano, el marco teórico se sustentó en las teorías de la Psicología Humanista, el Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona de Rogers (1971 y 1987), Egan (1975) y Barceló (2003). Los trabajos de estos autores argumentan el propósito del proyecto, el cual está orientado en el Enfoque Centrado en la Persona. Son estas corrientes del desarrollo humano que ayudan al individuo en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta.

La elección de este enfoque, además de ser un proyecto que nace en el contexto de la maestría en Desarrollo Humano como se menciona en el párrafo anterior, es debido a que las teorías humanistas de Rogers, Egan y Barceló brindan los elementos necesarios para hacer del proceso de facilitación, un espacio donde las personas puedan sentirse escuchadas. Que ellas mismas den cuenta desde su experiencia, la problemática de la satisfacción laboral y que desarrollen, las habilidades que les permitan potencializar su desarrollo personal y laboral.

En este capítulo se exponen las teorías que sustentan el presente proyecto. Plantean la relación que existe entre la Psicología Humanista y el Desarrollo Humano, y cómo, desde el enfoque centrado en la persona, se crean los espacios para que las personas desarrollen sus habilidades de relación y superen los conflictos.

La Psicología Humanista

La Psicología Humanista es un movimiento que surge en Norteamérica en los años sesenta, cuyo principal objetivo es promover una psicología más interesada en los problemas humanos, “una ciencia del hombre para el hombre” (Smith 1969, citado por Besora 1986). Fourcade (1982), la define como:

Un acercamiento al hombre y a la experiencia humana en su globalidad. Un movimiento científico y filosófico que comprende la psicología en sus dimensiones dinámica y social, basada en una visión holística del hombre, redescubriendo así formas tradicionales occidentales y orientales de conocimiento. Un conjunto de técnicas de cambio individual y social, un conjunto de valores que conciernen las relaciones del individuo y de la sociedad con una moral implícita o explícita. Un movimiento contracultural, que se ha extendido bajo la forma de 10 que se ha venido en llamar Movimiento del Potencial Humano.

La Psicología Humanista no está de acuerdo con la imagen de ese organismo robotizado que responde mecánicamente a estímulos, es decir, se opone al conductismo, ya que lo considera

reduccionista y mecánico (Zalbidea, Carpintero y Mayor, 1990). Bugental (1967), citado por Zabildea et al. (1990), resume en 6 puntos la Psicología Humanista y su diferencia con el Conductismo y el Psicoanálisis:

1. La comprensión de la naturaleza humana, no se puede basar sola o exclusivamente en resultados de investigaciones con animales. Una Psicología basada en datos animales, excluye las experiencias humanas.
2. Los problemas a investigar en la Psicología deben ser significativos y basados en la experiencia humana, no elegidos en base a una inquietud de un experimento de laboratorio y la cuantificación. Muchos temas que no cumplen los perfiles de estos patrones de estudio se han dejado de investigar.
3. La atención debe prestarse en las experiencias subjetivas internas de las personas y no en sus conductas manifiestas. No es que este último elemento deba descartarse, pero no debe ser el centro de atención o único objeto de estudio.
4. La influencia que tienen juntas la psicología pura y la aplicada, debe de reconocerse. El hecho de separarlas significa un decremento de ambas.
5. La Psicología debe interesarse por el caso individual en lugar del desempeño de grupos. Ya que el sólo enfocarse en el aspecto grupal, produce ignorar el estudio de la persona que se desvía del promedio general.
6. La psicología debe estar en búsqueda de lo que enriquezca la experiencia humana (p.73).

La llamada “tercera fuerza” de la psicología, sitúa al ser humano como principal fuente de estudio, son sus experiencias subjetivas y las formas cómo él las interpreta lo importante. Bugental (1967), citado por Zabildea et al. (1990), también establece los postulados en los que se debe basar la psicología humanista:

1. El hombre como hombre sobrepasa la suma de sus partes. El hombre debe ser considerado como algo más que un producto de la adición de varias partes y funciones.
2. El hombre lleva a cabo su existencia en un contexto humano. Su naturaleza se expresa en su relación con otros seres humanos.
3. El hombre es consciente. La conciencia forma parte esencial de su ser.
4. El hombre tiene capacidad de elección. La conciencia hace al hombre no mero espectador sino participe de sus experiencias.
5. El hombre es intencional. La intencionalidad es la base sobre la cual el hombre construye su identidad (p. 76).

Por esos mismos años y como si fuera una premonición, Zabildea et al. (1990), expone que Rogers (1965), se preguntaba si se pudiera ser capaz de desarrollar una filosofía de la ciencia que diera

datos bien verificados, pero que al mismo tiempo se reconociera el lugar de la subjetividad humana. Decía Rogers también, que no estaban muy de acuerdo con el empirismo mecanicista, pero preguntaba qué podían utilizar en su lugar. La respuesta parecía ser un “misticismo existencial” que, para él, eso no era suficiente (p. 76).

Fue precisamente Carl Rogers uno de los principales desarrolladores de la psicología humanista que, junto con sus colegas, buscaban dar respuesta a preguntas como ¿qué es la persona?, ¿qué es lo que pasa por ella cuando se encuentra en problemas, depresión, ansiedad? En un mundo que durante el siglo XX había atravesado por grandes crisis económicas, dos guerras mundiales, un conflicto llamado La Guerra Fría entre dos grandes potencias, Estados Unidos y Rusia. Es en este contexto que florece esta llamada “tercera fuerza” de la psicología (Sloan, 2002).

Desarrollo Humano

Las personas en su vida, como en el trabajo, buscan alcanzar una plena satisfacción y desarrollo de sus capacidades, ser felices, cubrir todas sus necesidades. Maslow plantea en su teoría de la jerarquía de las necesidades, aquellas que el ser humano debe satisfacer para alcanzar la plenitud y desarrollo: Necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de crecimiento y autorrealización; son los elementos que el autor describe como aquellos factores que requieren las personas para su desarrollo. Esta postura ha tenido una gran variedad de detractores, Wahba y Wridbell (1986), citados por García-Allen (2015), dicen que hay poca evidencia que dé validez a la teoría de Maslow. Sobre todo, el elemento de la “Autorrealización”, ya que éste es un concepto muy abstracto.

Lafarga (2013) en Muñoz et al, (2017), define el concepto de desarrollo humano como *“un elemento dinámico esencial, debido a que la palabra desarrollo implica cambio y transformación en un movimiento evolutivo y el calificativo humano delimita la palabra a lo que hace referencia directa a la mujer o el hombre”* (pág. 15).

Delors (1997), citado por Pino (2005), describe que,

En el Desarrollo Humano se analizan todas las cuestiones sociales, sean estas el crecimiento económico, el comercio, el empleo, la libertad política o los valores culturales desde la perspectiva del ser humano. El Desarrollo Humano es un proceso conducente a la ampliación de las opciones de que disponen las personas, en principio esas opciones pueden ser infinitas y pueden cambiar a lo largo del tiempo (p.4).

Después de la Segunda Guerra Mundial, el mundo evoca sus esfuerzos en el desarrollo económico. Las grandes potencias que salieron victoriosas en el conflicto bélico se ven beneficiadas con un incremento en su desarrollo social y financiero. Mientras los países que habían perdido la guerra veían un panorama nada alentador. En los años venideros, los esfuerzos se focalizan en el

crecimiento de la economía, dejando de lado el factor humano. A mediados de los años setenta y principios de los ochentas, toma fuerza nuevamente el tema del Desarrollo Humano, las fuertes crisis económicas y humanitarias en África y América Latina hacen entender que este crecimiento ya no se puede dar por sentado (Griffin, 2001).

En las últimas décadas el desarrollo humano ha tomado fuerza en las sociedades del orbe. Griffin (2001), dice que éste es todo lo contrario al paternalismo, para hacer el protagonismo de las personas, la clave para el bienestar colectivo. La noción de “empoderamiento” en las personas, acentúa precisamente esa necesidad de generar sociedades activas y protagonistas de su propio desarrollo.

Pino (2005), explica que;

Para lograr un proceso de formación centrado en el Desarrollo Humano, la persona involucra todas sus potencialidades, las cuales se expresan en las diversas dimensiones o esferas que la conforman (social, afectiva, cognitiva, comunicativa, lúdica, sexual, política, madurativa, espiritual, ética), entrelazados con los diversos contextos en los cuales la persona se desenvuelve, ya sean contextos políticos, económicos, sociales, familiares, geográficos, escolares, que pueden o no favorecer el desarrollo de esas esferas y consecuentemente del Desarrollo Humano (p.5).

El Enfoque Centrado en la Persona

Dentro de este marco de la Psicología Humanista y Desarrollo Humano, de donde se trabajó este proyecto de intervención, están los estudios orientados al Enfoque Centrado en la Persona, que son la base del presente trabajo. Este enfoque nace dentro del contexto de la Psicología Clínica, como una terapia u orientación. Rogers fue desarrollando, junto con otros autores que aportaron al tema, constructos centrales para el enfoque, partiendo desde su experiencia profesional para aplicarlos en esta actividad (Segrera, 2002).

Para Rogers, la congruencia era la parte esencial en la construcción de la relación dentro del proceso de facilitación, decía que para en la concepción común de la congruencia, se presentaba el pensamiento y luego la acción. Para él, la congruencia iba mucho más allá, había un pensamiento, de él surgía un sentimiento el cual se tenía que reconocer y de ahí, se realizaba una acción (Lafarga, 1995).

Para Barceló (2003), quien el “darse cuenta” del conjunto de emociones y sentimientos que fluyen en el interior, es la forma en que se le da un significado a la experiencia. Lo que les permite a las personas identificar lo que están viviendo en el momento, la insatisfacción laboral que provoca relaciones interpersonales y actitudes negativas que se ven reflejadas en su desarrollo profesional

y personal. Reconocer a las personas como eso, como personas, humanos, y no como recursos que tienen una utilidad temporal o cumplen con un simple objetivo, debería ser parte fundamental de todo proceso de relación.

En el proceso de facilitación del EFC, Egan propone una serie de etapas, en las cuales el orientador guía al cliente en ese “camino” de búsqueda de soluciones para los problemas que lo aquejan. Las divide de la siguiente manera:

1. Fase de pre-ayuda: Acentúa la importancia de prestar atención y escuchar.
2. Etapa 1: El orientador responde al mundo del cliente con objeto de ayudarlo a explorarse así mismo.
3. Etapa 2: El orientador usa las habilidades de empatía precisa avanzada, propio descubrimiento, confrontación y proximidad.
4. Etapa 3: El orientador ayuda al cliente a escoger e implementar las clases de programas de acción que conducen a metas de conducta constructiva.

Como menciona Egan, el éxito de cada etapa dependerá del éxito que tenga la etapa precedente. “Una de las razones por las que muchos orientadores nunca llegan a la Etapa III, es que su destreza no es suficiente ni siquiera para realizar la Etapa I efectivamente” (1975).

Su propuesta es clara, no se puede llegar a un destino sin antes haber tomado la ruta adecuada, se debe seguir correctamente el mapa que nos lleve a encontrar junto con el cliente, esa respuesta que está buscando. Es por ello por lo que se no se pueden saltar de una etapa a otra sin haber concluido la anterior. Error que comúnmente comenten los orientadores.

El primer acercamiento es muy importante, el saber escuchar al cliente va a determinar muchas de las acciones que se van a realizar durante el proceso. Ser completamente directivo o no serlo puede hacer que le surjan dificultades al cliente en su desarrollo. El correcto uso de la comunicación con él nos permitirá exponerle de una manera más amplia la visión del problema (Egan, 1975).

Durante la segunda etapa, Egan (1975), explica que el orientador debe generar una mayor empatía con el cliente, abrir los canales necesarios de comunicación para generar un círculo de confianza. De ser posible, compartir experiencias propias con él, siendo muy cautelosos para no generar una carga extra al cliente.

Egan describe a la empatía precisa avanzada es como una dosis fuerte de medicina, que alcanza puntos muy críticos e inclusive delicados que ponen al cliente bajo una tensión muy alta (1981). Es trabajo del orientador debe ser entonces, un proceso muy cuidadoso, poner mucha atención en lo que el cliente está manifestando. Egan (1981) afirma: “Entender que las metas del proceso de ayuda deben definir sus técnicas, no al revés” (pág. 143).

El momento decisivo, y tal vez el más complicado de alcanzar para el orientador, es la Etapa III, en ella el cliente entra en acción con su proceso. Comienza a realizar los cambios, el trabajo consigo mismo; o como dice Egan (1975), "sus interacciones deben ser orientadas a ayudarle a actuar, cambiar, vivir más efectivamente.

Y es que, de acuerdo con la perspectiva de Egan (1975), no sólo basta con escuchar, con generar empatía, con orientar, con compartir experiencias con el cliente, o dejarlo ya actuar por sí mismo, es realmente provocar que él mismo genere un cambio trascendente en su vida. Es dar una respuesta concreta a sus problemas, y es que "ayudar es un proceso orgánico, de desarrollo, y como regla general, ninguna etapa dada puede ser eliminada sin arriesgar el proceso total de ayuda". El cliente es también responsable de este cambio, tiene que cooperar en su proceso, permitirse abrir esos canales que lo lleven a ese riesgo que debe tomar, sin ello, el trabajo del orientador no tendría sentido. Sería un trabajo donde sólo existió una persona.

Enfoque Centrado en la Persona en la facilitación grupal.

Para Rogers (1987), la experiencia de trabajar en grupos permite tanto al facilitador como a los integrantes, establecer la relación entre ambas partes. Barceló (2003), describe que en este proceso se logra el crecimiento personal de los individuos. Dentro del marco de una empresa, se lograría no sólo este crecimiento, sino también el crecimiento profesional de los trabajadores.

En el proceso de trabajo de grupos desde el EFC, Barceló (2003), explica que, en éste como en la vida en general, los individuos atraviesan por una serie de fases. En las que se van a integrando o incluso abandonar el grupo. Las fases de que plantea el autor son las siguientes:

Fase de expectación y dependencia; las fases iniciales de la formación de grupos suelen ser apasionantes, las personas cuando se reúnen es por una razón, ya sea por algún proyecto afín, por un compromiso, iniciar una determinada actividad o tarea específica. Como toda nueva experiencia, ésta está cargada de incertidumbre y expectativas, la atención cae sobre el facilitador quien los inducirá en el proceso. Es durante esta fase, que se plantean los objetivos, surgen preguntas, se van conociendo los integrantes.

Fase de frustración y codependencia; durante esta etapa alguno de los miembros comienza a sentir frustración porque el facilitador no ha cubierto sus expectativas o necesidades en el grupo. El sentimiento es también hacía el grupo, puede haber algunos roces y percibir incomodidad con algunos miembros. Alguno querrá quitarle el liderazgo al facilitador y demeritar su autoridad. La agresividad también puede manifestarse en algunos miembros en esta etapa.

Fase de resolución y cooperación; para esta etapa algunos conflictos se han resuelto, el grupo entra en un estado de proximidad y confianza. Surgirán los mediadores que tratarán de interceder durante

algún conflicto. La comunicación es más fluida, se intenta tener más contacto entre los integrantes, saber un poco más por el que está enfrente.

Fase de encantamiento y fuga; una etapa de armonía y unidad se presenta en el grupo. Se forman subgrupos, los integrantes se encuentran en un estado anímico positivo. Aparentemente todos los procesos fluyen sin problema, las intervenciones tienen una intención solidaria, hay un ambiente incluso de buen humor. Sin embargo, hay una evasión por los conflictos internos, un buen facilitador tendrá la capacidad de poder distinguir esta etapa en el grupo y actuar en base a ello.

Fase de desencantamiento y lucha; los participantes van comenzando a descubrir realidades, les parece que todo no es tan bonito como pensaban. Surgen nuevamente conflictos y pareciera que el grupo se está desgajando nuevamente. No toleran a ciertos miembros, la empatía parece haberse ido. El grupo pasa a segundo término, piensan más en la parte individual, en su propia experiencia y emociones. Algunos grupos en esta etapa presentan un estado de destrucción, algunos otros encuentran en el diálogo, la forma de superar el conflicto.

Fase de validación y cohesión; Es un momento de evaluación, de mirar atrás y ver lo que se ha progresado. El grupo entra en una etapa en la que, el saber que el final se acerca los motiva a generar nuevamente un estado de unidad, de empatía. Los integrantes han madurado, el grupo ha madurado también. Las intervenciones son de una mayor profundidad, la conexión es total. Se espera que todo grupo llegue a esta fase (Barceló 2003).

Bacerló (2003), explica que en algunos casos no se avanza de cierta etapa o incluso cuando se ha avanzado a una en particular, se regresan a una etapa anterior. Cada persona es compleja, por lo que cada grupo lo es también. El proceso de facilitación grupal implica un trabajo bien estructurado por parte del facilitador, situado completamente en el enfoque centrado en la persona. De esta forma la facilitación podrá alcanzar los objetivos planteados en un inicio.

Capítulo 3. Método

Las características propias de este proyecto como un problema de intervención, orienta el enfoque de trabajo hacia la investigación-acción. El observar cómo se manifestó el fenómeno en el contexto laboral-empresarial y las implicaciones que éste tenía en los involucrados, dirige trabajar desde ese enfoque. Se busca desarrollar las estrategias e instrumentos necesarios para afrontar la problemática. Una vez planteado el problema que se observa en el contexto y se ha argumentado de manera teórica, se pasa a la acción, es decir la aplicación de las estrategias.

Para Lewin (1946), citado por García y García (2005), define a la investigación-acción como:

“Una espiral de pasos: planificación, implementación y evaluación del resultado de la acción. La investigación-acción se entiende mejor como la unión de ambos términos. Tiene un doble propósito, de acción para cambiar la organización o institución, e investigación para generar conocimiento y comprensión”.

Para Elliott (1993), citado en Latorre (2003), la investigación acción es, *“un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma”* (p.1).

Para el fin del presente proyecto y la conveniencia del uso de la investigación acción, éste se apegó a las razones que exponen Kemmis y McTaggart (1988), citados en Alatorre (2003),

- Es participativa, las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas.
- Es colaborativa, se realiza en grupo por las personas implicadas.
- Crea comunidades autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación.
- Es un proceso simple y sistemático de aprendizaje, orientado a la praxis.
- Induce a teorizar sobre la práctica.
- Somete a prueba las prácticas, las ideas y las suposiciones.
- Implica registrar, recopilar, analizar nuestros propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre.
- Es un proceso político, porque implica cambios que afectan a las personas.
- Realiza análisis críticos de las situaciones.
- Procede progresivamente a cambios más amplios.
- Empieza con pequeños ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, avanzando hacia problemas de mayor envergadura. Kemmis y McTaggart (1988), citados en Alatorre (2003, p.3).

La propuesta de este proyecto fue la implementación de sesiones de facilitación grupal, para aquellas personas interesadas en mejorar sus relaciones interpersonales, por lo cual el concepto de investigación-acción de Kemmis y McTaggart (1988), se enfocó a la estrategia que se implementó.

Estas sesiones fueron puntos de encuentro donde las personas, tuvieron un espacio que les permitió auto explorarse, reconociendo y controlando sus emociones, así como conocer habilidades de comunicación para mejorar sus relaciones interpersonales.

La investigación-acción se lleva a cabo en varias fases que dan cuenta del proceso. De acuerdo con la espiral de Kemmis y McTaggart (1988), donde se desarrolla, la primera fase consiste en crear un plan de acción informada críticamente para mejorar la situación actual. Este plan debe ser flexible, que permita cambios y ajustes en el transcurso de su implementación. Es en esta etapa, donde se estableció el planteamiento del problema, se elaboró el estado del conocimiento y el marco teórico, así como, el diseño del plan de intervención. Es decir, es aquí donde una vez identificada la problemática, se comienza a planear la estrategia que brinde alternativas de solución, con base en lo que ya se ha hecho antes.

La segunda fase consiste en la aplicación del plan, el cual debe ser deliberado y controlado. Fue aquí donde se desarrollaron las sesiones de facilitación en el grupo de encuentro. La estrategia fue llevada a cabo, el plan tuvo que ser flexible como se mencionan en las características de la investigación-acción, ya que se tuvieron que hacer ajustes y modificaciones conforme fueron transcurriendo las sesiones.

La tercera fase es la de observación de la acción para recoger evidencias para poder evaluarla. La observación debe ser registrable y llevar un diario para registrar propósitos. El alumno fue recolectando evidencia durante cada una de las sesiones al elaborar su observación descriptiva y bitácoras del trabajo de campo. Con base en ello, obtuvo hallazgos importantes para el objetivo del proyecto, estos hallazgos fueron categorizados para su posterior análisis y presentación de resultados.

Para la cuarta y última fase, la investigación-acción reflexiona sobre la acción registrada sobre la observación. La información obtenida sirvió para que el alumno diera cuenta de los hallazgos del plan de intervención, analizó los datos registrados por medio de la observación descriptiva, las bitácoras de campo y la categorización de la información. Con dichos datos el alumno pudo presentar los resultados arrojados de proceso de intervención.

Construcción del problema

Para conocer el problema que se desea abordar, hay que estar cerca de él. Es ahí donde surge el interés de trabajarlo para tratar de solucionarlo. La problematización tiene el objetivo de delimitar y estructurar el objeto de estudio, esto ayuda a seleccionar de manera correcta las estrategias para enfrentarlo (García y García, 2005). Es precisamente de esta forma que inició el interés del

problema. Como parte de las fases de un problema de intervención, se observó el problema en el contexto laboral. Esto implicó el primer acercamiento y el conocimiento de su existencia.

Como mencionan García y García (2005), se explora el problema desde todas sus alternativas posibles y se elige sólo una para darle solución. Es plantear esas alternativas en forma de preguntas para ir delimitándolo y en medida de ello, encontrar el plan de acción concreto para abordarlo. Conociendo que existía un problema de actitudes negativas derivadas de malas relaciones en el trabajo por parte de las personas entrevistadas de una empresa, se exploró no sólo con las partes afectadas, se exploró sobre la problemática, para obtener más información que ayudará a estructurar de una manera sólida, el planteamiento del problema. Como parte de la técnica etnográfica se indaga más respecto a la situación para obtener la información necesaria tener una mayor comprensión del problema.

Con el conocimiento del problema, la exploración de él, delimitándolo con ayuda del árbol del problema y con las afirmaciones obtenidas con la técnica etnográfica se decidió realizar el proyecto desde la perspectiva de un problema de intervención.

Siendo un problema que se trabajó desde el enfoque del Desarrollo Humano, y por las características de este, se clasificó como un problema de intervención. García y García (2005), definen al problema como un obstáculo que impide que una situación ocurra de manera de debiese, es decir, esos obstáculos se denominarán problemas de intervención o prácticos (García y García, 2005), y la intención en este tipo de problemas, es encontrar las alternativas que permitan transformar o modificar dicho fenómeno.

Un problema de intervención requiere acciones, por ello para poder trabajar con el problema de las actitudes negativas dentro de la empresa, se tendrán que plantear las alternativas que resuelvan la situación que se enfrenta. García y García (2005), explican la diferencia entre ambos problemas en 5 puntos:

- a. Constituye un error el tratar de vincular la palabra cómo con los problemas de intervención y qué con los problemas de investigación (o cualquier otro artificio para establecer una relación inmediata). Por ejemplo, plantear “de qué manera influye el autoritarismo del jefe en la actitud del trabajador” es un problema de investigación. Al exponerlo de esta forma: “Qué acciones se pueden realizar para evitar que el jefe ejerza autoritarismo sobre el empleado o qué acciones pueden ayudar al empleado a controlar su actitud frente al autoritarismo de su jefe” son preguntas un problema de intervención.
- b. Un problema de intervención o práctico, con frecuencia, se enuncia de manera afirmativa. “La mala relación interpersonal entre jefes y subordinados ejerce una influencia negativa en sus actitudes”.
- c. En los problemas de intervención está implícito que se poseen conocimientos del asunto

que se trata.

- d. Un problema de intervención puede modificarse para conformarlo en un problema de investigación.
- e. Al problema de investigación con relativa frecuencia se le denomina oración tópica. (García y García 2005, p.12).

Plantear un problema de intervención parte de hacer una serie de afirmaciones con el fin de encontrar la solución al problema. Durante el proceso etnográfico que se llevó a cabo en este trabajo, la información recabada sirvió para establecer los enunciados que dan pie a la búsqueda de estrategias para brindar una solución. “Los entrevistados manifestaron tener mala relación con algunos de sus compañeros y superiores, lo cual derivaba en que experimentaran insatisfacción en su trabajo”. “Esta insatisfacción se hacía presente en la actitud negativa que presentaban los entrevistados frente a sus labores diarias y en el trato con sus compañeros-superiores”. Estas son las afirmaciones que sirven para considerar que es un problema de intervención y es necesario encontrar las soluciones para poder transformarlo.

El planteamiento del problema de intervención atraviesa por una serie de fases, que le permiten estructurarlo de una forma cronológica y ordenada. Dichas fases son:

1. La Exploración
2. La Concreción
3. El Planteamiento
4. La Delimitación

En la exploración es donde se tiene el primer contacto con el fenómeno a estudiar o a transformar. El puro interés en el problema es suficiente para iniciar con el proceso de investigación o intervención. Este debe ser genuino o como mencionan García y García (2005), “durante la exploración se recomienda una total libertad y actitud crítica, rienda suelta a la imaginación, posteriormente se tendrán momentos más restrictivos en los cuales se acote el planteamiento” (p. 21).

Al observar la conducta de algunos compañeros y escuchar lo que mencionaban durante algunas charlas, se tuvo conocimiento de que existía un problema de malas relaciones interpersonales que les afectaba de manera negativa en sus actividades e inclusive, había una afectación emocional, lo que les hacía sentirse insatisfechos laboralmente. Surgió entonces el interés de abordar el problema de las relaciones interpersonales desde el enfoque del Desarrollo Humano, para encontrar una alternativa que permitiera ayudarles a trabajar en su problema.

La concreción es la etapa donde se establece cuál será el problema de intervención u objeto de estudio. Se debe ser claro en este punto, porque no se podrá atacar el problema desde todos los lados, es decir, se tuvo que definir la estrategia más adecuada. García y García (2005), señalan que

será necesario precisar a partir de un pequeño grupo de problemas seleccionados lo siguiente:

- Los objetos de estudio que se señalan.
- Los aspectos del objeto de estudio que se refieren.
- Las relaciones o vínculos entre tales objetos y aspectos.
- El área o áreas de conocimiento a que corresponden.
- Los problemas básicos y los subordinados. (García y García 2005).

En el caso del presente trabajo, después de haber explorado sobre la problemática de un contexto particular, se determinó que el problema a tratar en el presente proyecto era, las malas relaciones interpersonales y su influencia en el grado de satisfacción que experimentan las personas en su trabajo. Este hecho motivó al alumno, a iniciar la siguiente etapa para comenzar a recabar toda la información posible sobre el tema.

Una vez elegido el problema y haberlo concretado, se realizó el planteamiento donde se explica de manera más detallada la forma y la perspectiva desde donde será tratado. En base a un sustento teórico que le dé legitimidad y argumento a su estrategia de intervención. *“Para lograr el planteamiento será necesario no sólo definir los términos y abandonar las expresiones cotidianas (faltas de precisión y claridad), sino considerar las relaciones entre los conceptos y su apropiada interpretación (teorizar)”* (García y García, 2005:26).

Aunque se trató de un problema de intervención y en la práctica se pretendía dar soluciones a determinada situación, se requirió establecer la base teórica que sustentara el trabajo. Para este problema en particular de las relaciones interpersonales negativas, se planteó de manera argumentada y teórica, el proceso a seguir para dar respuesta al problema.

La delimitación es la segunda fase donde se ha definido el problema de intervención, apoyado por una serie de argumentos teóricos se sustenta la existencia del fenómeno, así como las soluciones que se pretenden establecer. Algunos autores como los mencionados en este trabajo, han estudiado el problema de las relaciones interpersonales, así como su influencia negativa en la actitud de los trabajadores. Para sustentar el presente proyecto, la base parte desde las entrevistas realizadas a empleados de la empresa, donde se pudo percatar la relación que existe entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral. Todo esto permite exponer de una manera más clara el problema y sus posibles soluciones.

Martínez y Fernández (2008), definen el árbol del problema como “una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican”.

Bajo el esquema del árbol de problemas que se presenta, se da el primer acercamiento a la idea para desarrollar este trabajo de investigación. El propósito de querer abordar este problema surge

de manera vivencial, es decir, en el día a día de la jornada laboral. Escuchando las distintas situaciones por las que atraviesan empleados en el área de recursos humanos, de una compañía que se dedica a la fabricación de ingredientes. Es ahí, donde se observa que existe una situación particular, la cual se podría trabajar desde el área del desarrollo humano.

Como se menciona al comienzo del documento, el medio por el cual se tiene un acercamiento al problema es la entrevista. Dicho instrumento etnográfico permite conocer más a detalle cómo es el contexto y formas de actuar de los involucrados. La Etnografía permite generar ese hilo conductor entre el investigador y los individuos, entre la investigación y el objeto de estudio. Permite abordar el fenómeno desde que todas sus dimensiones (Woods 1989). Basado en este concepto, las entrevistas permitieron tener no sólo tener conocimiento de la situación dentro de la empresa, sino también observar desde el punto de vista de los entrevistados el contexto, el problema y la reacción de los afectados.

Desde la etnografía se puede conocer todas las características sobre el contexto donde se encuentran las personas que experimentan cierta problemática. Permite un acercamiento muy profundo de la realidad para con ello, abordar el problema desde todas sus dimensiones. La información que es proporcionada por los sujetos de ese universo es de utilidad para poder comprender en primer lugar el problema y a partir de ahí, plantear las posibles soluciones. Como se mencionó en la fase de la problematización, se debe tener absoluto conocimiento del fenómeno, para poder establecer las estrategias que se llevarán a cabo. Este conocimiento se logra a través de un estudio etnográfico.

Para el presente trabajo, sólo se utiliza la herramienta de la entrevista para conocer sobre el problema y abordarlo desde el enfoque de la investigación-acción.

La entrevista etnográfica es la herramienta que permite lograr el acercamiento al objeto de estudio de toda investigación. Por medio de ella, se conoce el problema en todas sus dimensiones gracias a la información proporcionada por los individuos que pertenecen a dicho universo. Su objetivo es captar lo que se encuentra en el interior del entrevistado, sin la colaboración ni la distorsión que el entrevistador pueda imprimirle (Woods, 1989).

Los atributos de la entrevista etnográfica son la confianza, la curiosidad y la naturalidad (Woods 1989). Dichos atributos se tuvieron durante las entrevistas a los empleados de la empresa. Se trató, siguiendo las características que señala Woods (1989), ser completamente natural, no adquirir poses o modos que hagan sentir incómodos a los entrevistados. Esto podría hacer que limitaran sus respuestas y no se obtendría la información necesaria. La confianza se buscó establecer desde el inicio de cada entrevista, haciendo de su conocimiento que la información ahí recabada, sería estrictamente confidencial y con fines académicos.

La selección del lugar es también pieza clave en la generación de confianza con los entrevistados.

Un ambiente cómodo, relajado les permite sentirse en confianza y poder hablar con total naturalidad. El respeto es parte importante de toda entrevista, cada pregunta que se aborda tiene que ser tratada de una manera respetuosa y con la claridad suficiente, para no generar confusión o malentendidos con los entrevistados (Woods 1989).

La curiosidad es parte fundamental de la entrevista, la búsqueda constante de información y el interés por saber qué tiene que decir el entrevistado, ayudará a la opción de la información deseada. En este aspecto, se tiene que tener cuidado en no ser directivo al momento de formular las preguntas, pero también se debe ser concreto en lo que se pregunta para obtener la información que sea relevante para el estudio. Una pregunta mal planteada dará una respuesta vaga y alejada del propósito de nuestro estudio (Woods 1989).

Para los fines de este trabajo y las características de la entrevista de Woods (1989), se definió un lugar cómodo que le permitió a los empleados expresarse con toda naturalidad. Pudieron hablar en plena confianza y expresaron lo que sentían u opinaban sobre cada pregunta que se les planteaba. Así mismo fueron llevadas a manera de charlas, donde la discusión era libre. Cabe señalar que, aunque fueron realizadas en el lugar de trabajo, donde la vestimenta era formal, ésta fue llevada de una manera coloquial, fuera de formalidades. Ello permitió obtener información relevante para el proyecto.

Para realizar entrevistas exitosas, se tienen que desarrollar las habilidades necesarias para la misma. Por ello se hizo una preparación previa, porque, aunque era una entrevista que fluyó con toda naturalidad y en cierto grado con espontaneidad, ésta tenía que estar bien estructurada con el fin de obtener los datos necesarios para sustentar el problema de intervención. No se pretendió que fuera dirigida, pero sí bien planteada.

El resultado de éstas permitió tener una idea más clara de la problemática que viven los empleados. Definió que el problema que causaba la mala actitud frente a sus labores era la negativa relación que existía entre ellos y sus jefes.

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió al análisis de los datos. En base a las preguntas planteadas, se tuvo conocimiento del problema en específico que ocurre dentro de la organización. Como primer paso se procedió a codificar la información obtenida, se extrajeron fragmentos de información y se dividieron en categorías acorde a los datos que coincidían. Los sujetos entrevistados se codificaron como "S1, S2, etc." Las entrevistas fueron codificadas como "E1, E2, etc."

Una vez codificada toda la información, se procedió a la elaboración de afirmaciones para poder ir definiendo con más precisión el problema que ocurría. Los códigos más frecuentes eran:

- Presión, "la carga laboral es muy pesada, mi tengo que cumplir con las exigencias de mi jefe"
- Relación interpersonal negativa con el superior, "Me decía que le valía madre cómo me

sentía”.

- Falta de reconocimiento laboral, “No se me reconoce cuando lo hago bien, sólo me señalan mis errores”
- Renuencia al trabajo, “No lo hago como debiera, a veces no tengo ganas”

La información recabada en las entrevistas ayudó a tener un acercamiento de la problemática que viven los trabajadores con respecto a la relación con sus superiores, lo cual ha derivado en las actitudes negativas hacia trabajo. Hecho de cual ellos se han manifestado inconformes, porque merma su calidad de vida dentro de la empresa y esas actitudes negativas, las pueden llevar también fuera del trabajo. Para llegar a estas conclusiones, los datos fueron analizados mediante la codificación del texto transcrito de las entrevistas. Fueron encontrándose patrones en las oraciones del texto, para encontrar la relación del problema que plantea el proyecto con lo que los empleados estaban manifestando.

Estado del conocimiento

El objetivo de la construcción del estado del conocimiento fue presentar el contexto actual donde se presenta el objeto de estudio. Se muestra una realidad lo más cercana acorde a las fuentes de información consultadas. Es de esperar que existan más trabajos sobre el tema.

La elaboración del estado del conocimiento se considera una de las etapas de los procesos de investigación convencionales. Como se establece en los manuales de la investigación científica. Se presenta en dos etapas, una primera donde se recolecta toda la información posible sobre el tema u objeto de estudio. Se organizan dichas fuentes y se van diseminando de acuerdo con la relevancia que tengan para la investigación, esta etapa es conocida como la heurística. La segunda etapa es analizar e interpretar la información recabada para presentar el estado actual del fenómeno de estudio. Esta etapa se le denomina, hermenéutica (Londoño et al, 2015).

El estado del conocimiento o del arte, son todos aquellos estudios de conocimiento acumulado escrito sobre un área en particular. Sirve al investigador para conocer y tener referencia, lo que se ha investigado con anterioridad sobre un determinado objeto de estudio. Esto le permite generar una postura crítica sobre lo ya hecho para validar, refutar o enriquecer el conocimiento (Londoño et al, 2015). De acuerdo con Vargas (1999), citado por Londoño et al, (2015), es también una necesidad primaria de las competencias de la investigación, que permite mantener actualizado el conocimiento que contribuye a una formación crítica, a un conocimiento disciplinado, temático y metodológico.

La construcción del estado de conocimiento de este proyecto consistió en seguir las dos etapas propuestas por Londoño et al. (2015), en la primera, la heurística, el proceso de búsqueda de

información fue consultar en distintas fuentes, todos aquellos datos actuales que fueran trascendentes para la construcción del estado del conocimiento. Algunas de éstas, fueron bibliotecas virtuales como del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), por medio de EBSCO HOST, base de datos electrónica donde existe una gran variedad de publicaciones académicas. La mayor parte de los artículos científicos utilizados para la construcción del estado del conocimiento, fueron obtenidos en Google Academic, De revistas arbitradas que tuvieran registro ISSN, esto con el fin de utilizar sólo información validada por instancias académicas.

Las fuentes de construcción del estado del conocimiento obtenidas eran abordadas desde la Psicología Organizacional o Industrial, algunas como las de Castro (2017), Téllez (2012), entre otros, basaban sus estudios en teorías como las de “Motivación e Higiene” de Herzberg. Es necesario mencionar que las fuentes consultadas, tenían una temporalidad de cinco años atrás a la fecha, algunas otras como las de Pozo et al. (2005) y Vuotto y Arzadun (2007), tenían mayor tiempo de haber sido publicadas, pero debido al gran aporte de información para el estado del conocimiento, fueron seleccionadas. Estos estudios están enfocados a determinar las actitudes y comportamientos de los empleados, para generar estrategias que ayudarán a solucionar estos problemas, con el fin de mejorar y garantizar la productividad y el éxito de la compañía. Pero sobre su desarrollo humano y profesional se habla poco en los trabajos leídos hasta el momento.

Una vez recabada la información, de acuerdo con las fases que sugieren Londoño et al. (2014), Se comenzó con la etapa Hermenéutica, que consistió en analizar cada uno de los artículos, discernir qué información era relevante para el proyecto y tomar las ideas más importantes. Después se prosiguió con la estructuración de los datos. Este fue un proceso laborioso, se comenzó a buscar fuentes de información pertinentes al tema de investigación de este proyecto. Artículos sobre Psicología Organizacional, Desarrollo Organizacional, Desarrollo Humano y todas aquellas fuentes que abordaran el tema de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Una vez que se iba encontrando la información, se extraían las ideas centrales de los autores para ir conformando la base que dio sustento al estado del conocimiento.

Se fue estructurando la información que se iba obteniendo, además de relacionarla de forma coherente con el tema del proyecto, así como dice Londoño et al. (2014):

La lectura y la escritura son las herramientas claves para generar un producto investigativo de calidad. Por ser un proceso de construcción escrita que surge de la lectura significativa, se requiere de un manejo adecuado de ambas herramientas para que la actividad de elaborar estados del arte sea no solo eficaz, sino también comprensible para quienes se interesen en él (pág. 5).

Después se comenzó precisamente a la estructura, es decir, comenzar a escribir para generar el estado del conocimiento. Se presenta en el trabajo, lo que otros autores han escrito sobre el objeto

de estudio del proyecto. Se tuvo también que analizar la información para además de exponer las ideas de los autores, compararlas y confrontarlas para extraer los datos que fueran útiles a los propósitos del proyecto. Fue interesante esta etapa, ya que se pudo descubrir espacios donde hacía falta abordar el tema de las relaciones interpersonales desde el desarrollo humano. Precisamente fue este quehacer del estado del conocimiento, lo que permitió al alumno descubrir un área importante de aporte de conocimiento sobre el tema, desde una perspectiva pertinente al desarrollo humano.

Durante el proceso de análisis de información del presente proyecto, se consultaron una variedad de artículos que exponían el tema de la satisfacción laboral. Pero como el tema central era la influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral, se hizo la búsqueda también de artículos que hablaran sobre este tema. La información encontrada exponía dicha relación entre ambos conceptos. Al estar indagando, se encontraron otros factores que también eran parte del fenómeno, como el clima laboral y organizacional. Estos factores han sido estudiados por una gran variedad de autores.

El propósito fue encontrar fuentes que presentaran un panorama sobre el estado actual del objeto de estudio. Se encontraron muchos trabajos que abordan la satisfacción laboral desde la psicología organizacional, pero muy pocos que lo hagan desde la perspectiva del desarrollo humano, por lo que hacer una intervención desde este enfoque será una aportación novedosa al campo. Se cumplió con uno de los objetivos que señalan Londoño (2014) et al, dar cuenta de lo que se conoce sobre el tema.

Construcción del Marco Teórico

El objetivo del marco teórico es responder a todas aquellas preguntas que surgen sobre el objeto de estudio. Schwarz (2013), en Londoño et al.,(2014) dice: *“corresponde al conocimiento mínimo necesario que se requiere comprender en un problema de investigación, es decir es la base teórica de referencia que permite comprender el problema y sus principales aspectos de detalle en toda su extensión”*

Siendo este un proyecto de intervención de la Maestría en Desarrollo Humano, elaborado desde la postura de la Psicología Humanista. Las posturas que se abordaron para poder construir el marco teórico son las de Rogers (1987), Egan (1975) y Barceló (2003), que hablan del Enfoque Centrado en la Persona. Premisa fundamental para el desarrollo de este proyecto de intervención, además que son autores pilares en el programa de la maestría. Había entonces que explicar estas teorías para que fuera claro el cómo el por qué se seleccionaron dichos postulados para este marco teórico.

Una vez definidas estas teorías que darían formarían el marco teórico, se procedió a detallar cada una de ellas. Siguiendo un proceso similar al que menciona Londoño et al. (2014). Se hizo un análisis de ellas, para ser descritas de una manera clara, presentando sus principales ideas, el por qué eran importantes para este proyecto y qué autores las han abordado en sus investigaciones. Había que centrarse en una sólo postura, y esta era la Psicología Humanista, porque como ya se mencionó, es un proyecto de la maestría en Desarrollo Humano y la manera en que se pretende trabajar en la intervención, se basa en las características del enfoque centrado en la persona.

La forma en que se estructuró el marco teórico fue de la siguiente manera:

- Psicología Humanista
- Desarrollo Humano
- Enfoque Centrado en la Persona

Se desarrolló cada uno de los temas en ese orden, porque era importante, por una parte, exponer la teoría desde donde se han enfocado la mayoría de los estudios que sirvieron para la construcción del marco teórico.

El estado del conocimiento y marco teórico de este proyecto, se enfocaron en presentar como se mencionó, la situación actual del objeto de estudio, así como las distintas teorías que dan sustento y respuesta a las variables que conforman el problema para dar pie al siguiente paso, el diseño del plan de intervención.

Recopilación y análisis de los datos

Prosiguió el trabajo de campo, donde se estructuraron cinco sesiones de trabajo con un grupo de personas. Dichas sesiones, estaban basadas desde el enfoque centrado en la persona y tenían el objetivo además de la aplicación de las habilidades de éste como profeso de formación del alumno como facilitador, trabajar con los participantes en la mejora de sus relaciones interpersonales.

Cada sesión tuvo un objetivo en particular, además de actividades estructuradas que servirían para alcanzar dichos objetivos. El alumno, junto con sus profesores de Supervisión de la Intervención e Investigación, Desarrollo e Innovación, fue precisando cada una de las cinco sesiones. La primera de ellas consistió básicamente en la presentación del proyecto a los asistentes del grupo de encuentro, así como generar el “encuadre”, proceso inicial necesario en los trabajos de grupo, para sentar las bases y reglas de este.

El alumno utilizó como instrumentos de registro para las sesiones, una grabadora de sonido y otra de video. Los cuales ayudaron para la posterior transcripción de las sesiones con el fin de construir la observación descriptiva. Estos instrumentos fueron de gran ayuda para el alumno, ya que le permitieron observar cómo habían transcurrido las sesiones, así como percatarse de los aspectos

positivos de su trabajo y las áreas de oportunidad en las que había que trabajar para la siguiente sesión.

Las siguientes tres sesiones fueron el desarrollo del plan de intervención, el alumno trabajó con los participantes en actividades como: escucha empática (Barceló, 2013), de observación, habilidades de comunicación, de autoconocimiento, reconocimiento y control de emociones. El alumno a su vez fue desarrollando las habilidades del enfoque centrado en las personas, como las respuestas de escucha (Cormier y Cormier, 1994), algunas de ellas fueron: la paráfrasis, síntesis, clarificación y escucha empática.

Para la quinta sesión, el alumno trabajó el cierre del proceso, donde el alumno junto a las participantes, fueron expresando su experiencia dentro del grupo de encuentro. Describiendo los aspectos positivos y los aspectos que las participantes descubrieron en ellas y las motivo a desear cambiar la manera en que se relacionan con otras personas en sus distintos ámbitos laborales.

Para esta etapa del proceso, se utilizó como instrumento el software "Atlas ti", en el cual se capturaron las observaciones descriptivas de las cinco sesiones. El programa ayudó al alumno a codificar toda la información de una forma más rápida para después, categorizarla en temas relevantes que fue descubriendo en ella.

Una vez codificada y categorizada la información, fue estructurándola para darle un orden y con ello, comenzar a presentar los resultados arrojados por el proceso de intervención. El alumno fue presentando cada uno de los temas, junto a las evidencias que validaban las afirmaciones hechas después de haber hecho el análisis de los datos.

Un elemento que ayudó al alumno al análisis de la información y dar cuenta de los cambios positivos que hubo en los participantes, fue el instrumento del "análisis del discurso", Bonnin (2006), la describe como una disciplina relativamente reciente, que surge dentro del marco de una crisis del paradigma estructuralista de las ciencias sociales (pág. 1). El autor también refiere que el análisis del discurso no se puede llevar a cabo desde el punto de vista de la lingüística, sino de la ciencia social donde se aplique. Es decir, no es analizar el texto, sino el contenido de este.

Dentro del contexto de una intervención llevada desde el desarrollo humano, el análisis del discurso ayudó a observar con mayor detalle, el contenido del mensaje que emitían los participantes del grupo de encuentro. Desde la primera sesión, hasta la última. Las personas llegaron con una problemática en particular y una perspectiva de esta, de acuerdo con los resultados arrojados y presentados más adelante, hubo un cambio en su mensaje. Lo cual, presentando la evidencia correspondiente, hizo interpretar al alumno que los participantes manifiestan pequeños cambios en su discurso. Ya que un análisis discursivo desde la perspectiva de la etnografía de la comunicación considerará como unidad de análisis el *evento comunicativo*, que se puede caracterizar (Bonnin, 2006).

Este trabajo le permitió al alumno dar cuenta del proceso que vivieron los participantes del grupo de encuentro, brindar sustento a la hipótesis de acción, la justificación y planteamiento del problema.

Capítulo 4. Plan de Intervención

En esta sección se presenta el plan de intervención que incluye los objetivos, el proceso seguido, la estructura del trabajo, los aspectos éticos que se cuidaron, el análisis de la intervención y los indicadores para evaluar el desempeño del facilitador

Objetivos

El primer objetivo del plan de intervención fue crear un espacio donde las personas profundizaran en su autoconocimiento de respuestas emocionales y habilidades de comunicación, y en el papel de éstas en sus relaciones laborales y personales. Para lograrlo se trabajó en un grupo de encuentro para promover habilidades como escucha activa, comunicación asertiva, reconocimiento y control de emociones. se partió del supuesto de que tales habilidades les permitirán establecer relaciones interpersonales positivas dentro de su ámbito laboral y personal.

Dicho objetivo responde al problema detectado en las entrevistas realizadas a personas que manifestaron experimentar relaciones interpersonales negativas en su ámbito laboral, lo cual se reflejaba en su actitud al momento de realizar sus actividades, la cual, según palabras de ellos, era negativa, así como el grado de satisfacción que experimentaban en el trabajo. Las personas cuyas entrevistadas, pertenecen a una empresa transnacional que opera en México, las cuales sirvieron de referente para la creación del grupo de encuentro. Para ello, se lanzó una convocatoria abierta para toda aquella persona que estuviera interesada en mejorar sus relaciones interpersonales.

El segundo objetivo del proyecto estuvo orientado a la formación del facilitador. se buscó que este pusiera en práctica las habilidades profesionales para facilitar el desarrollo humano a partir del enfoque Centrado en la Persona. Esta práctica complementará la formación teórica y, a diferencia del papel de participante en un grupo de encuentro, en esta ocasión, el estudiante tendrá el rol de facilitador.

Desarrollo

Para el proceso de intervención, se determinó crear un grupo de encuentro para realizar el trabajo de facilitación. Éste estuvo conformado por ocho personas en su etapa inicial y finalizó con cuatro. Dos de los participantes expresaron que, por cuestiones laborales, se les complicaría terminar el proceso, uno sólo asistió a dos sesiones y la otra a tres. Otra indicó que por temas de salud no podría concluir, ella estaba embarazada, por lo que sólo asistió a la primera sesión. Hubo una que dejó de asistir sin ninguna explicación a partir de la tercera sesión. El alumno estuvo al pendiente de cada uno de los participantes que decidieron no asistir más al grupo de encuentro y les manifestó que

aceptaba su decisión, sin embargo, les dejó la puerta abierta por si resolvían sus temas laborales para regresar al grupo.

Las sesiones se estructuraron de acuerdo con las propuestas del trabajo de grupo de Barceló (2003) y Rogers (1971), llevadas desde el Enfoque Centrado en la Persona de Egan (1975), en su trabajo “El orientador experto”, donde plantea las características que debe tener un facilitador, así como las etapas del proceso de facilitación: y Rogers y Kinget (1971), que exponen que el facilitador no es un guía o alguien que dictamine que proceso debe seguir la persona, sino sencillamente un acompañante durante su proceso de autoconocimiento. Respecto a los trabajos de Rogers (1987) y Barceló (2003), sobre el trabajo de grupo, los autores plantean que el facilitador debe crear las condiciones favorables para generar un clima de confianza, donde los participantes se sienta seguros y acompañados durante el proceso. Así mismo, el facilitador debe irse convirtiendo en un integrante del grupo, sin perder su rol como facilitador, pero permitiendo el crecimiento y acompañamiento entre los integrantes del grupo.

Este número de personas, ocho en total, fue adecuado de acuerdo con las técnicas de facilitación, ya que un número mayor a 10, podría complicar el trabajo de acompañamiento por parte del facilitador. Las personas que asistieron al grupo de encuentro lo hicieron de manera voluntaria. Como se mencionó, se lanzó una convocatoria donde se les invitaba a ser parte de él. Personas de distintos perfiles, como edad, profesión y género fueron parte del grupo.

Sobre el proceso

EL espacio donde se llevaron a cabo las sesiones de facilitación fue un tipo estudio y que las condiciones del lugar como, una buena iluminación, aire acondicionado, baño, ubicación céntrica, además de brindar a los asistentes agua y café; ayudaron a que los participantes del grupo de encuentro se sintieran cómodos para llevar a cabo las actividades.

El proyecto de intervención se llevó a cabo los días uno, ocho, quince, veintidós de marzo y cinco de abril, período correspondiente al semestre donde en el cual se cursaron las materias de Investigación, Desarrollo e Innovación y Supervisión de la Intervención. Fueron cinco sesiones de dos horas cada una, los días jueves en un horario de siete a nueve de la noche.

El objetivo general de la intervención como ya se mencionó en párrafos anteriores, fue el de crear un espacio donde los participantes del grupo de encuentro profundizaran en su autoconocimiento de respuestas emocionales y habilidades de comunicación, y en el papel de éstas en sus relaciones laborales y personales. Cada sesión tuvo un objetivo específico y actividades estructuradas para lograrlo. A continuación, se describen cada una de ellas:

Sesión 1

Los objetivos de la primera sesión fueron proveer de un ambiente de confianza a los participantes, para que se generara la relación, así como realizar el encuadre. Aquí el facilitador junto a los integrantes del grupo, establecieron las reglas de este. Se les informó sobre el propósito del proyecto, el cual respondía a dos objetivos: el primero era la creación de un espacio para que las personas asistentes al taller mejoraran las relaciones interpersonales en sus distintos contextos laborales, así como la formación del estudiante como un facilitador del Desarrollo Humano. El alumno se presentó y habló de la importancia del desarrollo humano para su formación profesional y personal. De igual forma, le pidió a cada uno de los participantes que se presentaran. En esta sesión, se les hizo entrega también de la carta de consentimiento informado. Con ello se les garantizaría que el uso de la información que de ahí surgiera, sería únicamente con fines académicos. La actividad estructurada para esta sesión consistió en que cada uno de los participantes, realizarían un dibujo donde contarán su historia de vida, desde su nacimiento hasta la actualidad. En el dibujo tenían que plasmar las relaciones más significativas de vida hasta el momento. El resultado fue muy interesante, los integrantes lograron profundizar sobre sus primeros procesos en las relaciones y se mostraron abiertos a compartir su experiencia.

Sesión 2

El objetivo de la segunda sesión fue que los participantes reconocieran lo que sucedía en ellos cuando el otro manifestaba un sentimiento contrario al de ellos. Durante esta sesión se continuó con la actividad de la semana anterior para dar lugar, a que los participantes que faltaban de contar su historia de vida lo hicieran. La actividad estructurada que ayudó a cumplir el objetivo fue es que, en parejas, uno manifestara una emoción (alegría, tristeza, ira, etc.), y el otro hacía una diferente. Después de realizarla, se hizo una reflexión sobre lo que había pasado en ellos cuando veían a la otra persona con un sentimiento diferente al de ellos. Los participantes comentaron que venían a ellos sensaciones como: impotencia, enojo, desconcierto y en algunos casos, empatía.

Con ello, se buscaba que los participantes del grupo fueran más conscientes de las emociones que surgen en ellos en los momentos de fricción en el trabajo y darse cuenta, cómo es que ellos reaccionan ante las actitudes de sus compañeros de trabajo. La actividad fue muy bien recibida por los integrantes y generó que compartieran múltiples experiencias.

Sesión 3

Para la tercera sesión, se comenzó a trabajar con el reconocimiento de emociones y sus procesos de comunicación, por ello el objetivo fue que los participantes reconocieran las emociones que surgían cuando tenían un conflicto con otra persona en su ámbito laboral. Para ello, el alumno les había pedido desde la sesión anterior que observaran y pusieran atención en cómo eran sus reacciones si llegaban a suceder conflictos en su trabajo o sencillamente observar la manera en que se relacionaban con sus compañeros. Cada uno expuso entonces lo que aconteció durante su semana en sus relaciones interpersonales con compañeros del trabajo. Durante la sesión, el alumno los fue acompañando mientras compartían sus experiencias y trabajó junto a ellos, en el reconocimiento de sus emociones. También elaboró con ellos, alternativas para mejorar la comunicación con sus compañeros y evitar los conflictos.

Sesión 4

El objetivo fue Propiciar en los participantes la escucha empática en el proceso de sus relaciones interpersonales. Para ello, se realizó la actividad de escucha empática de Barceló (2003), lo que propició un trabajo muy enriquecedor que ayudó a las participantes (ya sólo eran cuatro mujeres), a elaborar una implicación y empatía con la persona con las que le tocó trabajar. La actividad consistió en que cada una de ellas, tenía 12 minutos para compartir una experiencia que le fuera muy significativa a su compañera, mientras la otra, sólo escucharía con mucha atención lo que fueran compartiendo. El objetivo de esta sesión se cumplió y las participantes manifestaron la importancia de escuchar a la otra persona en cualquier tipo de relación, ya que les ayudaba a entender, según sus palabras, lo que motivan sus actitudes.

Sesión 5

Esta fue la sesión de cierre del grupo de encuentro, por ello, se les pidió que compartieran su experiencia sobre lo vivido durante el proceso de grupo y que analizaran que compartieran si habían notado cambios en sus procesos de relaciones interpersonales. A pesar del corto tiempo que tuvo el trabajo del grupo de encuentro, las participantes manifestaron que la experiencia del grupo las había enriquecido bastante. Dijeron que entendía ahora más la importancia de escuchar al otro y el de reconocer las emociones. Manifestaron que se sentían motivadas para trabajar en futuros cambios positivos para mejorar sus relaciones en el trabajo y con sus familiares y amigos. El alumno cerró el proceso compartiendo también su experiencia y aprendizaje. Agradeció a cada una y con ello concluyó el proceso del grupo de encuentro.

Fueron tres las etapas por las que atravesó el grupo de encuentro durante el proceso de facilitación. En la primera se trabajó para que los participantes se conocieran y adquirieran confianza para compartir su experiencia. Durante la segunda etapa, de acuerdo con Barceló (2003), el grupo ya se siente en confianza, expresa con un poco más de libertad sus emociones y experiencias. Fue sorpresiva la manera en que el grupo comenzó a compartir sus experiencias desde la primera sesión. Para la última etapa, los integrantes mostraron un autoconocimiento más sólido de sus experiencias, fueron compartiendo con mayor fluidez y confianza. Se trató de que el trabajo del facilitador fuera adquiriendo madurez conforme avanzaban las sesiones, la retroalimentación recibida durante las clases de supervisión de la intervención, ayudaba en dicho proceso. El facilitador fue tomando consciencia de las áreas de oportunidad en las que debía trabajar, para lograr una mayor cohesión del grupo e ir mejorando en las habilidades de la relación facilitadora. Esta última etapa es también la de las conclusiones, donde se les preguntó a los asistentes qué es lo que habían aprendido y conocido de sí mismos. Los participantes compartieron su experiencia durante las 5 sesiones, además de indicar que fue lo más significativo que aprendieron o conocieron en el proceso.

La forma y técnicas para el desarrollo de la intervención fueron de la siguiente manera:

En la primera sesión se realizó un encuadre, con el propósito de hacer del conocimiento de los participantes, los objetivos del proceso de facilitación. Explicarles la forma en que se llevarán a cabo cada una de las sesiones. Se establecieron junto a los participantes, las reglas del grupo. Se les pidió firmar la carta de consentimiento informado y el facilitador les habló sobre su proceso dentro de la maestría en Desarrollo Humano y el porqué de la formación del grupo de encuentro. Esto con el fin que tuvieran la información necesaria para del proyecto y generar confianza en el mismo.

La estructura de las sesiones fue la siguiente:

Número de sesión: 1

Propósito(s) de la sesión: Establecer el encuadre. Conocer los primeros procesos de relación en la vida de los participantes

Contenidos: Objetivos del proceso, aspectos éticos, la familia y las primeras relaciones interpersonales.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> Centrar en el aquí y en el ahora a los participantes. 	Encuadre <ul style="list-style-type: none"> Presentación del facilitador. Presentación de los objetivos del taller. 	60 minutos	N/A

	<ul style="list-style-type: none"> Hacer de su conocimiento el propósito del taller. Conocernos unos a otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de las reglas del taller. Presentación de cada uno de los integrantes <p>Actividad de Grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Breve historia de vida: Los empleados nos cuentan sobre algunos aspectos de su vida, como lugar de origen, familia, estudios, trabajos previos, metas. 		
Desarrollo	Que los participantes hagan una reflexión de cómo han sido sus procesos de comunicación a lo largo de su vida y en la actualidad.	Actividad estructurada de Grupo: Dibujar mi historia de vida Tema: ¿Cómo han sido mis procesos de relación en el pasado? <ul style="list-style-type: none"> Familiares Laborales Pareja 	45 minutos	N/A
Cierre	Que los participantes rescaten lo más relevante de la sesión, realizando una breve retroalimentación.	Realizar una retroalimentación sobre lo visto en la sesión. Tiempo para preguntas o comentarios.	15 minutos	N/A

Número de sesión: 2

Propósito(s) de la sesión: Reconocer que sucede en mí cuando el otro manifiesta un sentimiento contrario al mío.

Contenidos: Emociones, autoconocimiento, relaciones interpersonales.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción	Centrar en el aquí y en el ahora a los participantes. Resolver dudas o preguntas, en el caso de que existan, sobre la sesión anterior.	Actividades de respiración y relajación.	10 minutos	N/A
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Que los participantes analicen sus reacciones ante 	TRABAJO DE GRUPO Tema: En parejas, uno manifiesta una emoción	90 minutos	N/A

	<p>situaciones de conflicto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes compartan su experiencia cuando emoción es invalidada 	<p>(Alegría, tristeza, ira, etc.) El otro hace una diferente</p>		
Cierre	Que los participantes rescaten lo más relevante de la sesión, realizando una breve retroalimentación.	Realizar una retroalimentación sobre lo visto en la sesión. Tiempo para preguntas o comentarios.	15 minutos	N/A

Número de sesión: 3

Propósito(s) de la sesión: Que los participantes reconozcan las emociones que surgen cuando entran en conflicto con otra persona en su ámbito laboral.

Contenidos: Ambiente trabajo, relaciones laborales, reconocer emociones, satisfacción laboral.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción	Centrar en el aquí y el ahora a los participantes. Despejarlos, relajarlos; para lograr un estado de completa atención en el proceso.	Encuadre Actividades estructuradas de respiración y relajación	10 minutos	N/A
Desarrollo	Identificar las emociones en un proceso de comunicación con la otra persona.	TRABAJO DE GRUPO Tema Cada uno expone lo que aconteció durante su semana en sus relaciones interpersonales con compañeros del trabajo. observar al otro?"	90 minutos	N/A
Cierre	Que los participantes rescaten lo más relevante de la sesión, realizando una breve retroalimentación.	Realizar una retroalimentación sobre lo visto en la sesión. Tiempo para preguntas o comentarios.	10 minutos	N/A

Número de sesión: 4

Propósito(s) de la sesión: Propiciar en los participantes la escucha empática en el proceso de sus relaciones interpersonales.

Contenidos: Reconocer emociones, escucha empática, herramientas de comunicación.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción	Centrar en el aquí y el ahora a los participantes. Afianzar la seguridad y confianza en ellos mismos.	Encuadre Actividades de respiración.	10 minutos	N/A
Desarrollo	Aprender a escuchar y acompañar al otro.	TRABAJO DE GRUPO Tema: Actividad de escucha empática (Barceló, 2003).	90 minutos	N/A
Cierre	Que los participantes rescaten lo más relevante de la sesión, realizando una breve retroalimentación.	Realizar una retroalimentación sobre lo visto en la sesión. Tiempo para preguntas o comentarios.	10 minutos	N/A

Número de sesión: 5

Propósito(s) de la sesión: Invitar a los participantes a concientizar sobre el proceso vivido en las sesiones, que descubran que habilidades han adaptado y en qué áreas de oportunidad hay que mejorar para sus procesos de construcción de relaciones en el trabajo y el día a día.

Contenidos: Cierre, conclusiones de los participantes y del facilitador.

Momento	Propósito	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción	Centrar en el aquí y el ahora a los participantes. Despejarlos, relajarlos; para lograr un estado de completa atención en el proceso.	Encuadre Actividad de respiración y relajación.	10 minutos	Papel y lápiz
Desarrollo	Identificar barreras de comunicación dentro del área laboral. Control de emociones	TRABAJO DE GRUPO Los participantes hablan sobre su experiencia en el grupo, ¿qué me llevo?	90 minutos	N/A

		¿Qué aprendí? ¿Hacia dónde voy ahora?		
Cierre	Cierre del ciclo de sesiones, hacer una retroalimentación sobre lo vivenciado en cada una de las sesiones.	Conclusiones de cada uno de los participantes. Despedida	10 minutos	N/A

Al inicio de cada una de las sesiones, se realizaban dinámicas de integración y relajación para centrar a los integrantes al aquí y el ahora y con ello, iniciar el proceso de facilitación (Barceló, 2003). Durante el tiempo que duraban las sesiones, los participantes hablaron desde su experiencia, el cómo se sentían en su entorno laboral, cómo eran sus relaciones interpersonales con sus compañeros y superiores. Rogers (1971), propone evitar ser directivo durante las facilitaciones, esto con el fin que las personas se sientan libres de hablar sobre lo que están experimentando en ese momento. Por lo que, apoyado en las técnicas de Egan (1975) y Barceló (2003), se intentó evitar preguntas directivas para lograr que compartieran su sentimientos y pensamientos sobre el problema de las relaciones interpersonales y la afectación en la satisfacción laboral que aborda el proyecto de intervención. Sin embargo, el facilitador hizo consciente que, durante gran parte del proceso, hizo un gran número de preguntas que, en ciertos momentos, provocó que los integrantes del grupo se extendieran en sus intervenciones.

El facilitador trató de desarrollar las técnicas del enfoque centrado en la persona, escucha empática, reflejo, síntesis y paráfrasis propuestas por Egan (1975), ya que esto permite generar un ambiente de confianza y establecer la relación de facilitación con los participantes. La experiencia obtenida en el curso de Habilidades para la Facilitación Grupal demostró que cuando se escucha más de lo que se habla, se logran momentos donde los participantes expresan más por sí mismos, algunos sienten la necesidad por compartir con el grupo sus vivencias y esto provoca una interacción que enriquece la relación entre los integrantes. Por ello, durante los momentos que los participantes compartían su experiencia y les era complicado contactar con el sentimiento, el facilitador

Así es como se llevaron a cabo cada una de las sesiones de grupo, el propósito fue que, al llegar al final de la intervención, los participantes notaron avances en sus procesos de relaciones interpersonales.

Aspectos éticos

Es parte fundamental del plan de intervención, establecer los aspectos éticos referentes al proceso de facilitación. El nombre de la empresa y la de los trabajadores, se mantendrán de manera

anónima, para lo cual se le designará un código a cada uno de ellos y en el caso de la empresa, sólo se mencionará el giro a la cuál ésta pertenece. Los empleados firmarán una carta de confidencialidad o conocimiento informado, la cual les garantizará que todo lo que se trate durante las sesiones, será completamente confidencial y de uso académico exclusivamente. Si alguno de los participantes se siente amenazado, incómodo o inconforme con el proceso, podrá dejar el grupo en el momento que él o ella lo desee.

El responsable del proyecto de intervención fue: Luis Carlos Ramírez Wong, alumnos de la maestría en Desarrollo Humano. Quién fungió como facilitador del proceso grupal. Acatando las propuestas de Egan, Rogers y Barceló en el trabajo de grupo. Así como por los lineamientos éticos y académicos establecidos por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Análisis de la intervención

Como parte del análisis del proceso de intervención se requirió establecer ciertos indicadores, los cuales darían cuenta si se lograron los objetivos establecidos en el plan de intervención. Estos indicadores responden a la necesidad propia del proyecto, de buscar alternativas de solución a los problemas de relaciones interpersonales negativas en los espacios de trabajo.

Indicadores del proceso de intervención

- Los participantes estuvieron dispuestos para reconocer su vulnerabilidad y desde ahí, trabajar el problema particular de cada uno.
- Los participantes reconocieron sus áreas de oportunidad donde tienen que trabajar para mejorar sus relaciones interpersonales.
- Los participantes se permitieron fomentar el autoconocimiento, reconocer y controlar sus emociones y mejorar sus habilidades de comunicación.
- Los participantes expresaron sentirse motivados para generar cambios positivos en el manejo de sus relaciones en el trabajo y su vida personal.
- Los participantes reconocieron que la experiencia dentro del grupo de encuentro, por medio de las actividades estructuradas realizadas, les permitió motivar dichos cambios.

Indicadores del desempeño del facilitador

Dentro de este mismo objetivo, se tiene que mencionar cuáles serían los indicadores que van a demostrar que el facilitador está logrando los objetivos planteados en el plan de intervención. Dichos indicadores serían los siguientes:

- Ha creado el ambiente idóneo para que los participantes se sientan en confianza para expresar sus emociones.
- El facilitador ha establecido junto con los integrantes del grupo, los alcances de la intervención.
- El facilitador domina las técnicas de paráfrasis, reflejo, escucha empática, síntesis. Lo que permite una adecuada fluidez de las sesiones.
- El facilitador abre los canales adecuados de comunicación, lo que permite a los integrantes del grupo, poder expresarse libremente y coherentemente.

Con el fin de llevar un registro fiel de cada una de las sesiones, éstas fueron grabadas en audio y video. El propósito era medir al final del proceso, cómo fueron evolucionando los participantes. Reconocer las etapas por las que como grupo y de manera individual fueron atravesando. Analizar el discurso que tuvieron de inicio con el que concluyeron las sesiones. Las grabaciones sirvieron para generar la observación descriptiva. Por medio de ella el alumno pudo categorizar la información y obtener los hallazgos del proceso. El facilitador llevó también, registro también por medio de una bitácora, donde anotó lo relevante de cada una de las sesiones; como palabras claves, emociones externadas por los participantes y cualquier detalle que pueda servir para un análisis posterior.

La forma de evaluar se llevó a cabo también en 3 fases, todas ellas en forma oral que quedarán registradas también por medio de una grabación, éstas consistirán en la siguiente forma:

Para la primera fase, se les preguntó a los participantes cuáles son sus expectativas del proceso que van a comenzar. Así mismo, si han estado antes en algún trabajo grupal. Esto con el fin de tener conocimiento sobre sus experiencias previas.

En la segunda fase, que fue a la mitad del proceso, se les preguntó sobre cómo se habían sentido durante las sesiones, si han visto algún cambio en sus comportamientos con sus compañeros en el trabajo o si les seguía siendo difícil compartir sus experiencias con los demás integrantes durante las sesiones. Los participantes manifestaron que eran un poco más conscientes sobre sus reacciones y la forma en que se dirigían a sus compañeros. Para este momento del proceso, ya sólo asistían 4 participantes, incluso llegaron a ir 3. Sin embargo, ellos seguían compartiendo lo que sucedía en la semana, con respecto a sus relaciones en el trabajo, con los demás participantes.

En la última fase, se les preguntó cómo se iban después de las 5 sesiones, qué habían aprendido y de qué se habían dado cuenta. Esto con el fin de conocer si lograron avanzar en el trabajo de sus relaciones interpersonales, se les preguntó también si había una diferencia y si habían notado un gran cambio en ellos mismos. Este era el propósito de la facilitación, ayudarles a promover un mayor autoconocimiento para mejorar sus relaciones laborales y que también se reflejara en la satisfacción laboral al realizar sus actividades.

Una vez terminado el proceso de intervención y con base al testimonio de los 4 participantes que llevaron todo el proceso, se determinó que sí comenzaron a notar pequeños cambios en sus actitudes al momento de establecer la relación con personas de su trabajo, incluso familia. No se puede sustentar que estos cambios transformaron por completo a los integrantes del grupo de encuentro, las razones radican en el poco tiempo que se tuvo para la intervención, fueron sólo 5 sesiones. La inestabilidad del grupo, reflejado en la inasistencia de algunos participantes, fue un factor que influyó de cierta manera en proceso. Este tiempo limitado, también se afectó el proceso de maduración del facilitador, además de los ajustes que se tuvieron que hacer en las sesiones. Todos ellos, resultado de la retroalimentación recibida por parte del grupo y la profesora de supervisión de la intervención.

Sin embargo, como se mencionó, hubo aspectos positivos en los participantes, todo ello quedó registrado en las bitácoras, la observación descriptiva y el análisis de los datos obtenidos. En conclusión, el proyecto arrojó información valiosa que aporta datos para sustentar la hipótesis de acción. Los participantes sí promovieron el autoconocimiento, el reconocimiento de emociones e intentaron mejorar sus habilidades de comunicación en la construcción de sus relaciones en el trabajo, con el fin de mejorar las condiciones de su entorno laboral.

Capítulo 5. Hallazgos y resultados. La mejora de las relaciones interpersonales como una manera de fomentar el desarrollo humano

Con base en el planteamiento del problema de este proyecto, así como la hipótesis de acción; se estableció el objetivo del plan de intervención. El cual, consistió en fomentar por medio de un grupo de encuentro, relaciones interpersonales positivas en el ámbito laboral para que las personas involucradas en las sesiones de facilitación experimentaran una mayor satisfacción laboral. Así como también, que el facilitador ponga en práctica las habilidades y conocimientos del enfoque centrado en la persona, aprendidos durante la maestría.

Las relaciones interpersonales en el desarrollo humano tienen un papel muy importante. Las personas en cada uno de sus contextos, tanto en el personal como el laboral, construyen relaciones con otros individuos. El éxito de éstas depende de una gran variedad de factores (algunos se muestran en este capítulo), pero sin duda, tiene una gran influencia en la vida de las personas. Relaciones interpersonales positivas constituyen un elemento de satisfacción para los trabajadores, el llevar una buena relación con los compañeros y superiores en el trabajo, facilita no sólo el cumplimiento de los objetivos de la organización, sino también, el establecimiento de lazos de confianza e incluso de amistad que fomenta un ambiente armónico donde los individuos se pueden desarrollar profesional y personalmente. En ámbitos familiares y sociales ocurre lo mismo, favorecen relaciones estrechas y basadas en la confianza.

El presente capítulo, da cuenta de los resultados de la intervención tanto en relación con el objetivo que se tenía para los participantes, como al objetivo formativo del estudiante de maestría. De acuerdo con los hallazgos obtenidos del análisis de las sesiones, el capítulo se estructuró en cinco grandes temas: Autoconocimiento, habilidades de comunicación, reconocimiento y control de emociones, cambios positivos en los participantes, condiciones facilitadoras y aprendizajes. Estos temas dan cuenta del proceso que vivieron los participantes durante las cinco sesiones, además de los objetivos del plan de intervención y los de formación del facilitador. De esta misma forma, las evidencias que se presentan a continuación ayudan a validar los indicadores que se establecieron en el análisis de la intervención. Los siguientes 3 puntos: habilidades de comunicación, autoconocimiento, así como el reconocimiento y control de emociones; responden a los indicadores:

- Los participantes estuvieron dispuestos para reconocer su vulnerabilidad y desde ahí, trabajar el problema particular de cada uno.
- Los participantes reconocieron sus áreas de oportunidad donde tienen que trabajar para mejorar sus relaciones interpersonales.

- Los participantes se permitieron fomentar el autoconocimiento, reconocer y controlar sus emociones y mejorar sus habilidades de comunicación.

Con base a la siguiente evidencia, el alumno pudo darse cuenta de que se iban respondiendo los anteriores indicadores.

1. Habilidades de comunicación

Un área importante de trabajo dentro de las sesiones fue el de, habilidades para una buena comunicación en sus relaciones interpersonales. Algunas de las participantes manifestaron durante las sesiones, que éste es un tema que les resulta bastante difícil de manejar al momento de interactuar con sus compañeros de trabajo. La carencia de una comunicación efectiva, así como una falta de confianza, fueron los elementos que los integrantes del grupo expresaron como áreas de oportunidad que se presentan en ellos en sus relaciones interpersonales. Rodríguez (2004), dice que la comunicación verbal, utiliza como soporte del lenguaje, el instrumento de contacto más poderoso de los seres humanos. Por ello, el saber comunicarse, expresar una idea, inconformidad o un sentimiento negativo de una forma correcta, ayuda a establecer mejores relaciones con las otras personas.

A continuación, se hará mención de los elementos del proceso de comunicación que el facilitador encontró durante las sesiones. Estos se estructuraron en varias categorías, la primera se relaciona con todas aquellas dificultades que existen para abrir canales de comunicación, así como el poco interés de algunos de las participantes en generar esos procesos. La confianza es otro elemento importante en el fomento de buenas relaciones interpersonales y en una buena comunicación, y, por último, todas aquellas barreras de comunicación que el facilitador encontró en las participantes con base en la evidencia que arrojaron.

1.1 Dificultades y poco interés en la comunicación

Cuando se carece de una comunicación clara y efectiva en el contexto de las relaciones interpersonales, suelen originarse conflictos y malentendidos con los compañeros del trabajo. Una comunicación efectiva, significa externalizar lo que se desea con el fin de obtenerlo. Es decir, la forma en cómo se envía el mensaje, estructura el aspecto sensible de la relación o del proceso de comunicación (Wieman, 2011). Beiza (2012), citado por Romero (2016), dice que: *“sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso”* (pág. 20). Entre ellas, de acuerdo con el autor, es una comunicación efectiva. La comunicación es pieza fundamental en la construcción de cualquier tipo de relación.

La falta de una buena comunicación es un problema que impide relaciones sanas en el contexto laboral. De acuerdo con lo que compartió Joseline, desconoce (esto derivado de una falta de interés por parte de ella para acercarse para hablar con su compañera de trabajo), la razón que motiva las actitudes negativas de su compañera de trabajo: [...] *“no tanto así, o sea si me pregunto qué es lo que tiene o está pasando para que se comporte de esa manera, pero trato de que no me afecte”* (P3J, S2, pág. 3).

La negativa por parte de Joseline para abrir un canal de comunicación con su compañera ha ocasionado, como lo menciona la evidencia, un acercamiento para conocer los motivos que originan la actitud de su compañera. El diálogo, es una herramienta de comunicación que le permitiría a Joseline, construir una relación al menos de cordialidad con la persona en conflicto. Sin embargo, ella se ha negado.

Joseline también reconoce que le ha faltado trabajar su forma de comunicarse y por ello en ocasiones trata de evitar los conflictos en su trabajo: *“Yo creo que lo que falta en esa relación es que yo hable y diga me molesta esto”* (P3J, S5, pág. 10), Juana por su parte dice: *“Nunca he sido grosera, pero no soy una persona abierta, la verdad y, tampoco con toda la gente entablo algún tipo de relación”* (P1J, S3, pág. 8). Juana expresa también que se le dificulta establecer un diálogo con su alumno: *“pero en particular con él no sé cómo decirle, qué palabras utilizar para ponerle el freno, como hacia sus compañeras como hacía a mí”* (P1J, S3, pág. 6). En ambas situaciones, la falta de una comunicación efectiva parece que ha impedido establecer relaciones interpersonales en sus contextos laborales.

Para la participante Luisa, el simple hecho de intentar abrir un canal de comunicación le parece innecesario por los conflictos que se han generado con su compañera anteriormente: [...] *“pero a raíz de que empezaron a haber más roces, la verdad es que optaba por llegar, hacia lo que tenía que hacer y bueno pues con permiso ya me voy, no me quedaba a platicar o interactuar”* (P5L, S4, pág. 7). Al igual que Joseline, ella evita en lo posible establecer contacto con la persona que su trabajo. No es sólo falta de una comunicación efectiva, es que ni siquiera se procura, como Joseline, entablar un diálogo para aclarar las circunstancias que han derivado en el conflicto laboral.

Luisa también expresa que, el conflicto radica, por una inconformidad de la persona porque ella es responsable del proyecto y no su compañera. Para ella, es complicado establecer un canal de comunicación, así lo expresa:

“De repente sí sentir esa fricción con la persona por la que me regañaron y no poder llegar y decirle –¡ah por tu culpa me regañaron! - o sea, si no que aceptar esa parte de decir, bueno ósea, sí, no fue de toda mi culpa, ya se había hablado con esa persona y no hace caso” (P5L, S3, pág. 2).

Wiemann, M. (2011), dice que las relaciones interpersonales competentes son fruto de una comunicación apropiada y eficaz, la evidencia que se presenta en los párrafos anteriores, dan muestra que precisamente, la comunicación no ha sido un elemento cuidado por las participantes. En los casos como los de Joseline y Luisa, incluso abrir el canal de comunicación ha sido un proceso complicado y de poco interés para ellas. A Juana en cambio, le es difícil establecer un diálogo con su alumno para fomentar una relación interpersonal positiva. Conforme transcurrieron las sesiones, las participantes fueron descubriendo que hay alternativas para mejorar los procesos de comunicación con sus compañeros en el trabajo, los ejercicios de simulación que se realizaron y se da cuenta más adelante, donde ellas tenían que intentar entablar un diálogo con la otra persona, representada por alguna de las participantes del grupo. Al final de las sesiones, admitieron que necesitan desarrollar sus habilidades de comunicación, pero, sobre todo, tener la disposición de establecer diálogos que permitan una comunicación eficaz y fomenten una buena relación en su trabajo.

1.2 Confianza

La confianza es otro elemento fundamental en la generación de relaciones interpersonales positivas. En los casos mencionados en los párrafos anteriores, es claro que ninguna de las dos tiene un interés en escuchar lo que la otra persona tenga que decir, pero tampoco existe un lazo de confianza que motive a romper esa negatividad y puedan hablar de lo que cada una siente cuando la fricción con la compañera del trabajo sucede. Para Tan y Lim, (2004), citados por Gallardo y Carmona (2010), la parte más importante para que se dé una relación interpersonal positiva en el trabajo es la confianza. Cordina (2004), dice que, uno de los beneficios del saber escuchar, permite al que escucha conocer los intereses y sentimientos del que habla, lo que provoca que exista una comunicación más efectiva con el interlocutor.

Esa falta de confianza en la relación con los compañeros de trabajo y carecer de habilidades para una buena comunicación, determina la forma en que participantes, como Luisa, les sea muy complicado entablar una conversación positiva:

“A veces dan ganas decirle, -sabes qué, mejor yo lo hago, si no sabes o no quieres, yo lo hago-, pero luego piensas que tienes mucho trabajo y mejor buscas la manera de que la persona se involucre y cumpla con su chamba” (P5L, S3, pág. 5).

El tema de la confianza se vuelve entonces un factor determinante en la construcción de relaciones interpersonales positivas en los contextos laborales. Gallardo y Carmona (2010), refieren a los estudios de Edwards y Cable (2009), donde mostraron que la confianza en las relaciones interpersonales tiene una influencia positiva y significativa también en la satisfacción laboral. Como se evidencia con Luisa, en cuyo caso la carencia de confianza para entablar un diálogo con su

compañera para hacer de su conocimiento que su trabajo, no está dando los resultados esperados, provoca que la situación de conflicto se repita constantemente y provoque en ella un grado de insatisfacción en el trabajo por el mismo conflicto y a ser ella, objeto de llamadas de atención de sus superiores.

Juana por su parte, además del conflicto que experimenta con su alumno, refiere que existe otro alumno con el cuál la comunicación es más fluida y la relación es positiva, hace una comparación entre ambos, donde con uno existe un vínculo de confianza y con el otro no:

[...] “es que con este alumno sí puedo entablar una relación, puedo acercarme. Veo mucho potencial en él y se lo digo, lo he apoyado para que siga explotando sus talentos artísticos y hace cosas maravillosas. Pero con el otro, de verdad no se puede, es un grosero, les falta el respeto a todos sus compañeros y como dije, más a las mujeres” (P1J, S3, pág. 8).

Para Juana resulta muy complicado, de acuerdo con lo que expresó durante las sesiones, encontrar la forma de establecer una relación de confianza con el alumno con el cual, tiene el conflicto. Esta situación le causa insatisfacción lo que deriva como ya lo había mencionado ella, en sentir molestia. Por el contrario, con el otro alumno se ha permitido tener un mayor lazo de confianza e incluso su comunicación parece ser más eficaz, lo que ha permitido una mejor relación interpersonal.

Sin duda, la confianza brinda seguridad y apertura para toda relación interpersonal. Lo evidenciado por las participantes da cuenta que, no existe un lazo de confianza con sus interlocutores, esto dificulta la relación y provoca que surjan conflictos por cualquier tipo de roce o fricción. Por ello, será importante que trabajen a futuro este aspecto, lo cual les irá ayudando en la construcción de relaciones positivas en sus ámbitos de trabajo y personales.

1.3 Barreras de comunicación

Durante las sesiones, algunas de las participantes manifestaron que les era muy complicado establecer una buena comunicación con las demás personas en sus espacios de trabajo. En opinión de ellas, el no poder establecer adecuados canales de comunicación se debía, a que sus características personales se los impedían. El facilitador interpretó este hecho como barreras de comunicación que existían entre las participantes y las otras personas. Es decir, aquellos elementos que no permitían una comunicación clara, abierta y cordial entre ellos.

1.3.1 Las características personales dificultan la relación con otros

Algunos de los aspectos que pueden dificultar la construcción de relaciones con el otro en el trabajo, suelen ser las características personales o también llamada la “forma de ser” de un individuo.

Carencia de habilidades de comunicación, un carácter explosivo o incluso una “intensa” personalidad, pueden ser elementos que impidan relacionarse de una forma positiva con otros compañeros en el trabajo o en la vida personal. Por ello, es importante analizar estos factores para que una persona se pueda dar cuenta en qué áreas de oportunidad puede trabajar para mejorar sus relaciones con los demás.

En opinión de las participantes, ciertas características personales facilitan o dificultan la comunicación para generar la relación con otras personas. Algunas de estas características son: actitud tajante y cerrada, falta de interés en fomentar la relación, baja contención emocional y miedo a establecer el contacto

Algunas participantes manifestaron que les es difícil relacionarse con algunos de sus compañeros de trabajo. Debido a la dificultad de expresión y de contención emocional. Ambas dificultades se muestran como en lo que manifestó Joseline: *“ese es mi problema que no encuentro la forma de decírselo sin ser grosera, yo no le digo las cosas porque, sé que lo hago tajante y de forma grosera... y no quiero pelearme con ella, porque sería muy difícil ese conflicto es”* (P3J, S5, p. 14).

Juana comentó lo siguiente sobre lo que sucede en el negocio (una escuela de fútbol), donde apoya a su esposo. Habla respecto a las clientas que tienen inscritos a sus hijos:

“Hace tiempo hubo un conflicto con algunas de las señoras, de hecho, sacaron a sus hijos de la escuela de mi esposo. Él habló con ellas para preguntarles el motivo que hizo que sacaran a sus hijos. Le comentaron que lo hicieron porque les molestó mi forma de ser y que las trataba de una manera distinta a otras señoras” (P1J, S3, pág. 7).

Por lo que compartió Juana sobre el conflicto que experimenta con las clientas del negocio de su esposo, éste radica por su tipo de comportamiento, ya que, según sus palabras, es serio, cortante y directo, lo que a muchas personas les incomoda esta forma de ser y evita que se genere un vínculo de confianza para establecer un diálogo cordial. De acuerdo con la evidencia presentada por Juana y Joseline, cuando la característica personal de un individuo dificulta el proceso de comunicación con otras personas, se genera un conflicto que afecta el fomento de relaciones interpersonales positivas.

Celeste, otra de las participantes manifestó que experimenta algo similar en su lugar de trabajo: *“Pero como te digo, yo hablo como me hablan, tengo el carácter fuerte y exploto muy rápido. No me gusta que me pidan las cosas de esa forma, grosera, gritando. Cuando pasa eso, yo respondo igual o peor”* (P4C, S3, pág. 9).

Es evidente que tanto como Joseline, Juana y Celeste, manifiesta una dificultad para expresar su sentir de manera asertiva, es decir, de manera clara, pero sin agredir a su compañera. Por otra parte,

Joseline teme pelearse con su compañera de trabajo, lo que muestra que tiene dificultades para la comunicarse de una manera positiva. Es el mismo caso con Celeste, su contención emocional es muy baja por lo cual, su comunicación es deficiente.

Walster y Berscheid (1978) citados en Pozo et al (2005) dicen que: *“las relaciones interpersonales están gobernadas por los principios de reciprocidad y equidad, de forma que la ausencia de reciprocidad puede generar sentimientos negativos”* (pág. 251). En el caso de Juana, Celeste y Joseline, al parecer la falta de reciprocidad y equidad es mutua, entre la persona con la que se tiene el conflicto y ellas. Juana en el caso que refiere sobre la diferencia que se manifiesta en la comunicación y confianza con las señoras clientas del negocio de su esposo y sus dos alumnos. Celeste por su parte, con la relación con su compañera de trabajo, donde ambas, muestran que sus características personales son una barrera y no existe reciprocidad en la búsqueda de la construcción de un diálogo que fomente una relación positiva. Joseline de igual forma, surge en ella sentimientos negativos derivados por esa ausencia de equidad y reciprocidad entre ella y su compañera de trabajo.

Lo evidenciado en el apartado anterior, da cuenta que los participantes reconocieron que les es difícil establecer relaciones positivas con sus compañeros en el trabajo, debido a la reacción ellos manifiestan al momento del conflicto. Dichas reacciones son la consecuencia de sus características personales, como algunas mencionaron: falta de una comunicación asertiva, su personalidad explosiva, entre otros. Estas características son barreras que dificultan el proceso de relación en sus ámbitos laborales. Al hacer consciente este hecho, descubren las áreas de oportunidad en donde deben trabajar para mejorar sus relaciones interpersonales.

2. Autoconocimiento

De la Herrán (2004), citado por Ronzón y Martínez (2017), define el autoconocimiento como el *“autoanálisis, autocontrol, autoimagen, conocimiento de la forma de ser, ideas sobre la propia conducta, experiencias, gustos”* (pág. 1669). El autoconocimiento es un estado de conciencia de sí mismo, que posibilita entender y estar en sintonía con el contexto que rodea a la persona (Ronzón y Martínez, 2017). Estos últimos también lo describen como un diálogo con uno mismo que permite desarrollar la conciencia y la subjetividad con la que se enfrenta la realidad. Martínez (2003), citado por Ronzón y Martínez (2017), dice que el autoconocimiento permite:

“Tener una mayor autodirección en relación con los marcos de referencia que dictan nuestra cultura, y manifestar una mayor apertura con respecto a los estímulos que discrepen con nuestro auto concepto, sin el temor de que al hacerlo nos desestabilicemos” (pág. 1670).

Uno de los objetivos principales del proyecto de intervención era fomentar el autoconocimiento en las personas que formaron parte del grupo de encuentro, es por ello por lo que, durante el acompañamiento en las sesiones, el facilitador motivó a los participantes a que reflexionaran sobre los conflictos que se presentaba en sus espacios de trabajos. El propósito era que hicieran consciente los tipos de conflictos que se presentaban en sus relaciones interpersonales. Una vez conscientes de la existencia de ellos, el siguiente paso era darse cuenta cómo eran sus reacciones ante estos, es decir, ser conscientes también de cómo afrontaban esos conflictos. Por último y con base a lo compartido por los integrantes del grupo durante las sesiones, el facilitador trabajó con ellos posibles alternativas para darle solución al conflicto que existe con sus compañeros de trabajo. Por ello este apartado se divide en las siguientes subcategorías: “Conocimiento del conflicto, autoconciencia: cómo afrontar el conflicto y búsqueda de alternativas ante el conflicto”.

2.1 Conocimiento del conflicto

Todas las personas llegan porque experimentan un clima laboral adverso, ocasionado por relaciones interpersonales negativas, a partir de eso surge la motivación para buscar alternativas y con ello, fomentar mejores relaciones en su trabajo y crear una atmósfera positiva.

Durante las primeras dos sesiones, las personas que formaron parte del grupo de encuentro hablan sobre la experiencia que viven en sus contextos laborales, donde existen fricciones y tensiones que provocan conflictos laborales y malas relaciones interpersonales tanto con compañeros de trabajo, como con clientes, además de insatisfacción laboral. Se les preguntó a los participantes, cuáles eran los motivos que los hicieron interesarse en unirse al grupo de encuentro. Algunos comentaron que buscan alternativas que les permitan mejorar dichas condiciones. Nancy expresó lo que vive en su espacio de trabajo: *“Muchas veces la gente confunde el ser amable con alguna otra cosa, quiero aprender cómo mantener esa distancia y tener una relación cordial con ellos”* (P2N, S1, pág. 3). “Joseline” comentó:

“Es muy difícil trabajar en un ambiente donde hay tantos tipos de personas: cocineros, ayudantes, meseros, jefes, etc. Además, acaban de llegar al restaurante chefs de talla internacional, del top 10 de Latinoamérica, hace que exista mucha presión, muchas horas de trabajo. Quiero saber cómo manejar eso, llevar una mejor relación con todos” (P3J, S1, pág. 3).

Otros participantes describen los conflictos que viven día a día en sus trabajos, en algunos, como Celeste, reconocen los motivos que originan dichos conflictos, esa razón al parecer los motiva a desear cambiar la situación:

“Somos pocas personas dentro de la empresa, ya que es pequeña. Básicamente son los vendedores, algunas personas de operación y yo. Me interesó el participar, porque como somos perfiles diferentes, ellos tienen su forma de trabajar y yo la mía y eso complica el ambiente de trabajo” (P4C, S1, pág. 3)).

Adrián también habla sobre su ambiente laboral: *“tengo 19 personas a mi cargo y es complicada en ocasiones la interacción con ellos. Trabajas desde con el bipolar hasta el que no habla, es muy difícil llevar una buena relación con todos y eso me desgasta”* (P6A, S1, pág. 4). Luisa también se expresó al respecto: *“soy diseñadora gráfica pero actualmente trabajo para una empresa en el área de responsabilidad social, es muy complicado a veces trabajar con los compañeros, el convencerlos para que sean parte de las iniciativas y eso me frustra”* (P5L, S1, pág. 4).

Con esta evidencia, se muestra que los participantes viven conflictos en sus ambientes laborales, donde las relaciones interpersonales son complicadas y esto les ha ocasionado una sensación de frustración o baja satisfacción laboral. Pozo, Alonso y Hernández (2005), describen factores que propician las condiciones óptimas de trabajo y la satisfacción laboral en dos categorías: Relaciones Interpersonales y Desarrollo Personal y Profesional. Para las relaciones interpersonales, los autores manifiestan que deben existir elementos de ausencia de conflictos con los superiores y compañeros, apoyo social percibido por el superior y compañeros, reciprocidad de apoyo superior-compañeros.

Con base en la evidencia proporcionada por los participantes, debido a los conflictos que viven en sus áreas de trabajo, ocasionados por relaciones interpersonales negativas que experimentan con algunos de sus compañeros del trabajo, los integrantes del grupo de encuentro manifestaron que desean generar cambios que fomenten mejores relaciones en su trabajo, así como buscar alternativas, que les ayuden a tener mejores procesos de comunicación en sus espacios de trabajo.

2.2 Autoconciencia: cómo afrontar el conflicto

Como parte de los objetivos del plan de intervención, la promoción del autoconocimiento fue un elemento que ayudó para que los participantes del grupo reflexionaran sobre cómo eran ellos y cuáles eran sus reacciones ante ciertas situaciones. Bennett (2008), dice que el autoconocimiento es el camino que permite que las personas se conozcan globalmente en todos los aspectos de la vida. Dentro de esta misma definición del autor explica que: *“este conocimiento íntimo permite que podamos vivir mejor con nosotros mismos y con los demás, y que podamos alimentar nuestras propias capacidades y transformar los errores y fallos en triunfos”* (pág. 9).

Como parte del trabajo en el grupo se pidió a los participantes que, durante una semana, observaran cómo eran sus propias actitudes y reacciones ante los conflictos que pudieran presentarse en sus ámbitos laborales, donde estuviera involucrada algún tipo de relación interpersonal. El objetivo era

que se dieran cuenta cómo eran estas reacciones, hacer una reflexión sobre ellos mismos y descubrir qué pasaba en ellos. Luisa, al hacer esa reflexión en la semana, se dio cuenta que su forma de ser había cambiado respecto a cómo afrontaba los conflictos: *“Empiezas a ver esa apatía o alejamiento de las personas. No sé, de repente me di cuenta de que, en otras empresas u otras circunstancias, me afectaba demasiado y sí era como por qué esto y lo otro”* (P5L, S3, pág. 2). Aquí se interpreta que se dio cuenta que, con el paso del tiempo, su reacción ante un conflicto había cambiado y se comprueba esta interpretación cuando dice:

[...] *“ahora fue como, sabes, agarro mi parte y si tú no quieres aceptarlo, pues tampoco voy a estar detrás de ti y tienes que saber que hay consecuencias. Y no es porque yo lo diga, sino porque es un trabajo y así son las cosas”* (P5L, S3, pág. 3).

Luisa descubrió que, como ella misma lo expresa, aprendió a afrontar sus conflictos de una manera menos impulsiva y al mismo tiempo, que estos no le afectaran como en el pasado le sucedía. Es decir, como lo menciona Bennett (2008), ha ido transformando sus “áreas de oportunidad” en acciones favorables para las relaciones interpersonales y este “conocimiento global” de ella misma, le permite percatarse cómo ha ido modificando sus actitudes a lo largo del tiempo.

Juana manifestó también durante las sesiones, cómo se reconoce cuando tiene que afrontar conflictos y habla sobre el conocimiento que tiene de ella misma: [...] *“yo soy muy orgullosa, y son mis ideas o las defiendo y yo también las defiendo”* (P1J, S4, pág. 5). Así mismo, dice que cuando se genera el conflicto, pierde un poco el control al responderle a su alumno: [...] *“sí, porque si yo me pongo al tú por tú con él”* (P1J, S4, pág. 5). Juana al reflexionar sobre su forma de actuar con su alumno ante un conflicto, reconoce en ella ciertas limitaciones que le impiden afrontar de una manera positiva, la fricción con el estudiante.

Promover el autoconocimiento en los participantes, ayudó a que se replantearan sus limitaciones e incluso a que se dieran cuenta de los aspectos positivos que hay en ellos frente a los conflictos. En los dos casos anteriores se pudo observar, que tanto Juana como Luisa, han ido aceptando, con base en la observación que han hecho de sí mismas, qué aspectos les son complicados al momento de afrontar los conflictos.

Otras participantes que también compartieron sobre este tema fueron Joseline y Andrea. La primera manifestaba que se daba cuenta cómo son sus reacciones frente a lo que sucede en su trabajo: [...] *“sí me quejo mucho al respecto, pero no hago nada para dejar de quejarme, solamente me molesto y ya y digo, solamente estoy ahí por el dinero, pero no, realmente me gusta mi trabajo”* (P3J, S5, pág. 8).

Andrea habló sobre lo que reconoce en ella cuando se genera un conflicto con alguien de su trabajo: [...] *“me doy cuenta de que siento envidia cuando veo la reacción de la otra persona, porque yo no puedo reaccionar de esa manera, yo me enojo y la otra persona no. Siento envidia no ser así”* (P8A,

S2, pág. 8). Para Andrea, por lo que compartió en la sesión, la causa de esa envidia es que otras personas no sean empáticas con el sentimiento que surge en ella en ese momento, por lo cual expresa que le gustaría ser como la otra persona, que al parecer no le da importancia a lo que ella siente.

Bennett (2008), dice que: *“el autoconocimiento es en primer lugar, la observación que hace uno de sí mismo, en segundo lugar, el análisis de lo observado y en tercer lugar la acción sobre uno mismo”* (pág. 10). Con la promoción de un autoconocimiento durante las sesiones, se observó que las cuatro participantes han hecho una observación sobre lo que sucede en ellas, cuando se afrontan a una situación de conflicto. Manifestaron que se han dado cuenta de varias áreas de oportunidad en las que necesitan trabajar para mejorar sus actitudes. Han ido conociendo un poco más sobre ellas, previo a que se integraran al grupo de encuentro y durante éste, las formas en cómo reaccionan ante las experiencias que generan conflictos. Es decir, se van conociendo de una manera más global.

2.3 Búsqueda de alternativas ante el conflicto

Algunas de las participantes, como se vio en el apartado anterior, han acrecentado su autoconocimiento por medio de la observación de sus acciones en momentos de conflictos con personas en su contexto laboral, como parte de una de las actividades de las sesiones. Con el fin de seguir fomentando en ellas el autoconocimiento, se les pidió que una vez que son más conscientes de sus reacciones cuando se genera una fricción con alguien de su trabajo, buscaran una alternativa para darle solución al problema. Es decir, que hicieran un análisis de sí mismas sobre sus habilidades para comunicar y en ese momento de la sesión, intentaran resolver el conflicto con la persona en cuestión.

Por medio de un ejercicio de simulación se les preguntaba: *“¿de qué otra forma pudiste haberte expresado de mejor forma, para evitar el conflicto?”*. Una de las que respondió fue Joseline, aunque admitió que le costaba mucho trabajo comunicarse de una manera cordial, sin enojarse, sobre todo con la persona que hace referencia sobre el problema en el trabajo, intentó presentar un argumento para evitar el conflicto y que su compañera, se diera cuenta de lo que provocaba su actitud:

“Jennifer, todos nos queremos ir a tiempo, termina tus cosas y vámonos, no entiendo porque te sales o estás en el teléfono todos nos queremos ir, ¡apúrate!, Llegas tarde todo el tiempo y todos tenemos que hacer tu chamba y es tu responsabilidad. Todos tenemos las mismas obligaciones y todos nos llevamos lo mismo, no es justo que dejes que nosotros hagamos tu trabajo” (P3J, S5, pág. 10).

Para Joseline le fue complicado expresar el diálogo anterior, a pesar de haber sido un ejercicio de simulación. Ella reconoce que le es muy difícil comunicarse de una manera cordial si existe una fricción o problema que le afecte.

Uno de los pasos para irse conociendo, es adquirir consciencia de los propios actos (Bennett, 2008), en la medida que las personas vayan siendo más consciente de la forma en que reaccionan ante los conflictos, podrán buscar alternativas para resolver sus conflictos. Luisa, al ser invitada al mismo ejercicio, comentó que la alternativa sería, como hizo mención Juana en esa sesión, cambiar la forma en cómo se piden las cosas. Compartió que en esos días había recibido un correo electrónico donde se le hacía un reclamo por una situación que se había presentado: *“lo que hice fue responderle de manera amable, me disculpe, aunque no era mi responsabilidad, y le dije que lo resolvería. Antes le hubiera respondido de una manera también grosera, y ahora fui prudente”* (P5L, S3, pág. 5). Al hacer el análisis de esa acción, se dio cuenta que su forma de responder había sido distinta a la de otras ocasiones: *“Eso, porque antes le hubiera respondido de una manera también grosera, y ahora fui prudente”* (P5L, S3, pág. 5).

Cuando a Celeste se le planteó la misma situación y se le pregunta que si su reacción, hubiera sido de forma mesurada y amable con la compañera del trabajo ella expresó: [...] *“seguramente la reacción hubiera sido diferente, tal vez mi compañera no sabría cómo reaccionar ante esa respuesta”* (P4C, S4, pág. 10).

Las participantes se van haciendo cada vez más conscientes de sus actos y eso les permite tener una visión distinta del problema y buscan otra alternativa para afrontar el conflicto. Es decir, este análisis les posibilita a mejorar sus relaciones interpersonales. Aunque, a decir de Bennett (2008), un análisis tan profundo en el proceso del autoconocimiento se puede caer en una falta de autoestima: *“Al ahondar en uno mismo, es posible hallar aspectos negativos que, en un principio, tapen la visión de lo positivo que hay en cada persona”* (Bennett, 2008, pág. 11). Ya que, según el autor, el ver sólo la parte negativa, obviando lo positivo, puede traer serios problemas en las distintas facetas de la vida de las personas, como en sus relaciones interpersonales, el trabajo, la familia, etc.

Las integrantes del grupo, Luisa, Joseline, Celeste, Andrea y Juana manifestaron en este proceso de autoconocimiento, darse cuenta de sus reacciones cuando se encuentran frente a un conflicto, sin embargo, también se descubrieron que existen alternativas para evitarlo o darle solución. Aunque ellas reconocen la parte negativa de sus reacciones, también observan que existe una parte positiva que les caracteriza y esto les fue permitiendo, aportar respuestas favorables para fomentar relaciones interpersonales positivas. Este hecho no garantiza que exista un cambio contundente en su actitud, pero el hecho de reconocer lo que sucede y que comiencen a pensar que podrían realizar acciones diferentes, podría ayudarles a modificar de forma positiva, algunas de sus respuestas al momento del conflicto en el trabajo.

3. Reconocimiento y control de emociones

Trabajar con el reconocimiento de las emociones y su posterior control sobre ellas, fue uno de los objetivos del plan de intervención. Debido a que, como dice Cascón (2003), cuando surge el conflicto en el trabajo, las emociones afloran y es muy importante aceptar y reconocer que se está enojado, triste o cualquier emoción que se presente. El autor también menciona que se debe buscar los espacios para desahogar ese sentimiento y no hacerlo con la otra persona, ya que ello podría lastimar la relación con el otro e impedir la generación de un espacio que fomente relaciones interpersonales positivas en el contexto laboral.

Por ello, se programaron actividades estructuradas que permitiera a los participantes, ir reconociendo qué era lo que sucedía en ellos, cuando se originaba una fricción con personas en sus ambientes de trabajo. Además de dichas actividades, el facilitador fue acompañando a los integrantes en este reconocimiento de emociones, preguntándoles qué sensaciones lograban reconocer en esos momentos de conflicto. Los participantes fueron compartiendo cómo eran esas emociones que decían sentir, además de algunas ocasiones, la falta de control sobre ellas y en otras, el cómo han ido controlando sus reacciones. El presente apartado, se dividió en dos partes: “reconocimiento de emociones” y “control de emociones”, ya que primero se debe reconocer el sentimiento para poder así, aprender a controlarlo. Aquí es importante señalar que no se pretende que el sentimiento sea contenido y no expresado. El propósito es ayudar al participante a reconocer el sentimiento y le ayude a mejorar sus respuestas emocionales.

3.1 Reconocimiento de las emociones

El proceso de reconocimiento de emociones puede ser complicado para algunas personas, ya que no se dan cuenta de qué es lo que les está sucediendo ante determinada situación que les causa una reacción negativa o positiva. Como se mencionó en párrafos anteriores, el reconocer la emoción es importante, pero es fundamental aceptar la emoción que surge, ya que eso, permitirá a la persona trabajar en ella. Las relaciones interpersonales positivas en los ámbitos laborales se pueden lograr si la interacción entre ambas partes es cordial y existe una buena comunicación. Si al presentarse un conflicto y las personas reconocen lo que están sintiendo, sumado a ello, lo expresan de una forma adecuada, esto les ayudará a mejorar no sólo la comunicación con la otra persona, sino también en la construcción de una relación más sólida y positiva en el trabajo.

La rueda de la conciencia (Miller et al, 1979), es una herramienta que permite reconocer lo que la experiencia le está significando a una persona, realiza una interpretación, percibe qué sensaciones corporales le suceden, así como el sentimiento que ella le provoca, para tener una intención en base a lo que se está percibiendo y finalmente realizar una acción detonada por la misma experiencia.

Las participantes al compartir las situaciones donde han reconocido que se presentan emociones que influyen de manera negativa en sus reacciones, indican también la interpretación que le dan a lo sucedido, las intenciones y las acciones que toman ante ello. A continuación, se presenta la evidencia que arrojan las sesiones en donde el facilitador trabajó con ellos, utilizando los elementos de la rueda de la consciencia.

Se le pide a Juana que hable sobre la emoción que reconoce por la forma de ser de su alumno: *“sí me daba un poco de coraje que les falte el respeto a las mujeres y no solo a las mujeres sino a sus compañeros, que los subestime”* (P1J, S4, pag.5). En esta declaración, Juana está identificando qué sentimiento le provoca su alumno, siente enojo. Este sentimiento de molestia que expresa Juana deja claro que en ocasiones la reacción suele ser negativa y puede derivar hasta en un acto de violencia, como cuando expresa que siente ganas de darle una bofetada, aquí surge una intención sin llegar a la acción. Sin embargo, reconoce también, que controla ese impulso, su acción es detenerse: [...] *“me da sentimiento de impotencia el que rete mi autoridad, y como obviamente no le puedo soltar la cachetada”* (P1J, S4, pag.6). Juana ha reconocido un segundo sentimiento, la impotencia.

El indicarles a las participantes, al momento de estar contando su experiencia, que se detuvieran un momento para que analizaran que sentimiento les generaba esa situación, les ayudaba a tener mayor claridad en lo que estaban sintiendo. La experiencia provoca sensaciones, las cuales se interpretan de acuerdo con el marco de referencia de la persona y de ello provienen los sentimientos, intenciones y las acciones (Miller et al, 1979). Así como Juana fue reconociendo los sentimientos que la experiencia le provocaba, Celeste y Joseline también lo fueron haciendo.

Joseline vive un conflicto laboral fuerte con una de sus compañeras de trabajo. Esta situación le desencadena, de acuerdo con el argumento que manifestó, ciertas emociones y actitudes negativas: [...] *“me frustra, siento frustración y enojo. Siento mucha frustración y enojo”* (P3J, S5, pág. 10). Ella está aceptando la fricción que se genera en ella, porque su compañera no sigue las reglas del trabajo. Sin embargo, resultó interesante descubrir que ese enojo y frustración no estaban exactamente dirigidos hacia ella, si no, a su jefe. Al parecer uno de los gerentes no es lo suficientemente estricto con su compañera de trabajo: [...] *“creo que esa no es la manera adecuada y entonces mis frustraciones no es hacia ella, mi frustración es hacia él”* (P3J, S5, pág. 11). Joseline al estar profundizando sobre la relación interpersonal negativa que experimenta con su compañera, va descubriendo que ese enojo y frustración se genera por todo el contexto laboral. Es decir, le molesta la actitud de su jefe hacia su compañera y las omisiones de esta última hacia el trabajo.

Celeste reconoce las emociones que se generan en ella cuando comparte la experiencia que tuvo con su compañera de trabajo: [...] *“siento mucho enojo e impotencia, ¿por qué me habla así?, si yo no fui de esa manera con ella desde el comienzo”* (P4C, S3, pág. 9). Celeste se ha ido permitiendo aceptar y reconocer el sentimiento que se gestó en ella al momento de la fricción con su compañera de trabajo.

Luisa expresó durante una de las sesiones, lo sentimientos que logra reconocer derivados de la situación de conflicto que vive con su compañera de trabajo:

“Pues obviamente te frustra y te enoja porque ya se había hablado al respecto, inclusive frente a la jefa, y de pronto que te digan – Luisa, qué está pasando con esto-, entonces no puedes decir, –es que yo le dije, pero no hizo caso” (P5L, S3, pág. 4).

Luisa, de una manera clara, identificó qué emociones se generaron en ella. El ser más consciente de las sensaciones de la experiencia, va generando en ella una interpretación de lo que sucede. A su vez, podrá identificar sus intenciones y las acciones que derivan de éstas últimas, frente al conflicto (Miller et, al 1979).

Liz también expuso los sentimientos que reconoce cuando entra en conflicto con una persona, de la cual no quiso especificar qué tipo de relación tenía, pero que le generaba sentimientos negativos al estar con contacto con ella: [...] *“a cómo vaya a reaccionar y a cómo voy a reaccionar yo, que me altere, y más que nada que vaya a recibir una agresión física”* (P7L, S5, pag.15).

Liz reconoce los sentimientos por los que atraviesa:

[...] *“porque me da miedo que haya una agresión más fuerte hacia mí, y también coraje es lo que siento, y tengo que sacar ese coraje, no sentir miedo, ser más segura de lo que veo y lo que siento y digamos entender, no sé qué palabra ponerle, que ya supe su reacción y que no me importe”* (P7L, S5, pag.15).

Liz al igual que las otras participantes, fueron identificando con mayor claridad las emociones y sentimientos que se presentaron en sus experiencias. Para ellas, el control de éstas les es complicado, sin embargo, intentan de acuerdo con lo que expresan, encontrar la forma de trabajar en ellas para un mejor desarrollo de sus relaciones con los demás. Feldenkrais (2009), dice que, la construcción de nuestra imagen comienza desde somos capaces de reconocer lo que forma parte de nosotros.

El trabajar con las participantes para que fueran reconociendo sus emociones, les ayudó a identificar con mayor claridad, cuáles eran y que sucedía en ellas al momento del conflicto con sus compañeros de trabajo. Cada una de ellas, fue compartiendo, como se evidencia en este apartado, cuáles eran las situaciones que detonaban la fricción y cómo eran las sensaciones y reacciones que surgían en ellas. Aceptaron que emociones como la ira, frustración, impotencia entre otras, se manifestaban al momento del conflicto.

Las buenas relaciones interpersonales tanto en el trabajo, como en la vida diaria se basan en una buena comunicación, parte de esa comunicación es aceptar cuando no se está de acuerdo con determinada situación y que se está generando un sentimiento que podría desencadenar, en una reacción agresiva. Reconocer es aceptar y aceptar es el principio de todo cambio, aunque para ello hace falta la voluntad de hacerlo, pero es un comienzo.

3.2 Control de emociones

Si el reconocer las emociones no suele ser sencillo para algunas personas; controlarlas es una tarea todavía más compleja. Goleman (1998), describe cómo factores neurológicos inciden en la explosividad o contención de las emociones de una persona. En palabras del autor, la amígdala en el cerebro es el banco de experiencias y emociones. De ahí parte el tipo de reacciones que se tienen en alguna situación particular de la vida. El autor dice también que, el estrés es un factor que inevitablemente se debe contar, ya que es casi imposible eludir aquellas situaciones o personas que desbordan las emociones negativas, como la ira, tristeza, agresividad, etc. Es por ello, que el control de las emociones ayuda a las personas, no sólo a construir, sino también, mantener relaciones sanas con las personas que les rodean, tanto en el ámbito personal y laboral.

Algunas de los participantes, expresaron que les era difícil, en ciertas ocasiones, contener sus emociones en situaciones derivadas de una fricción con algún compañero de trabajo, sin embargo, reconocían el tipo de sentimiento que se generaba en ese momento del conflicto. Celeste manifestó la reacción que tuvo cuando una compañera de su trabajo le habló de manera agresiva: *“Le grité, le dije que yo no tenía por qué estar revisando en cosas que no eran mías y que, si me hubiera pedido con tiempo esos reportes, yo habría presionado a los vendedores, pero no me dijo nada”* (P4C, S3, pag.9). Ella reconoce que le es difícil controlarse cuando alguien se dirige a ella de una forma grosera: *[...]” uy no, a mí si algo me enerva es que me hablen de esa manera, gritándome y yo la verdad como me pidan las cosas respondo”* (P4C, S3, pag.9).

Celeste también platicó que después de ese momento de conflicto, volvió a hablar con su compañera de trabajo y que la reacción de ella ahora fue diferente, “tranquila”, como ella lo expresó, sin embargo, en su respuesta hacía ella, Celeste le evidenciaba a su compañera su manera de actuar: [...] *“me vuelve a llamar, pero ahora con un tono así todo falso sabes, diciendo: -Celeste, tendrás que casualidad ya los reportes-, yo le respondí – y a ti, ¿ya se te bajó el tonito de la vez pasada?”* (P4C, S3, pag.9). Este caso es evidente que, para ella, controlar las emociones no es sencillo, por lo cual la manera en que reaccionan las personas es igual o en un grado mayor, que la de las personas de la cual recibe el estímulo.

Juana al compartir la situación que vive en su salón de clases con uno de sus alumnos, manifiesta que reconoce la emoción que se presenta en los momentos de fricción con su alumno: [...] *“Pues en su momento, me da coraje porque lo quiero cachetear, ¡es la verdad!”* (P1J, S4, pag.5).

Para Celeste es más complicado controlar las emociones que para Juana, pero ambas, tienen que tomar posturas de “control y cordialidad”, para no causar conflictos mayores en sus áreas de trabajo, pero ello no significa que les sea agradable. Goleman (1998), dice que: *“la autorregulación emocional no sólo tiene que ver con la capacidad de disminuir el estrés o sofocar los impulsos, sino que también implica la capacidad de provocarse deliberadamente una emoción, aunque esta sea desagradable”* (pág. 94). Es decir, de acuerdo con el autor, las personas deben tomar en ocasiones, ciertas “actitudes” frente a la otra persona para evitar el roce que origine un conflicto. Estas actitudes pueden ser una falsa cordialidad o sencillamente contener el sentimiento de molestia al comunicarse con la otra persona. Esto quedó evidenciado con lo expuesto por Juana y Celeste en la interacción con las personas que presentan conflicto en sus ámbitos laborales.

Las participantes reconocen cómo es su forma de actuar ante situaciones de conflicto, esto que sucede con las participantes, abre una posibilidad para que, en ellas se genere un cambio. Al momento que están haciendo conciencia de la emoción que está surgiendo en la experiencia e intentan controlar las reacciones negativas en sus acciones, motivan a un mejor desarrollo de sus relaciones interpersonales. La construcción de relaciones positivas con el otro es parte importante para potenciar en las personas, el desarrollo humano.

4. Cambios positivos en los participantes

Afirmar que los participantes lograron cambios significativos durante las sesiones, sería osado e incluso podría caer en la falsedad. Fueron solamente cinco sesiones y hubo limitaciones en el proceso que ya se mencionaron en el apartado anterior. Sin embargo, es pertinente decir, que las integrantes que finalizaron el proceso, expresaron tener la disposición de iniciar algunos cambios de actitud en su persona, como se presenta más adelante en la evidencia, lo que hizo suponer al facilitador, que la experiencia dentro del grupo de encuentro fue positiva para ellas y que, además, a decir de ellas, se dieron cuenta de aspectos en los que deben trabajar para mejorar sus relaciones interpersonales y ello les motiva a ir comenzando con pequeños cambios que favorezcan su desarrollo humano. Barceló (2003), menciona que el grupo va a travesando por varias etapas durante su proceso, va madurando con el tiempo. Surgen alianzas y confrontaciones, sufre pérdidas y ganancias. Con base en los argumentos presentados por las participantes, se puede suponer que fueron dando pequeñas muestras de maduración durante las cinco sesiones. Así mismo, la siguiente evidencia permitió al alumno descubrir si respondía a los indicadores sobre el proceso de facilitación:

- Los participantes expresaron sentirse motivados para generar cambios positivos en el manejo de sus relaciones en el trabajo y su vida personal.
- Los participantes reconocieron que la experiencia dentro del grupo de encuentro, por medio de las actividades estructuradas realizadas, les permitió motivar dichos cambios.
- Los participantes reconocieron sus áreas de oportunidad donde tienen que trabajar para mejorar sus relaciones interpersonales.

Con respecto a los indicadores del proceso del facilitador, la evidencia ayudó a responder el siguiente:

- El facilitador abre los canales adecuados de comunicación, lo que permite a los integrantes del grupo, poder expresarse libremente y coherentemente.

Luisa menciona: [...] *“creo que me voy nueva, crecida, creo que este taller me aportó demasiado, de alguna manera era como mi escape”* (P5L, S4, pág. 16), concluye diciendo:

[...] *“me dio la oportunidad de escucharme, de hacer ejercicios que me hicieron darme cuenta de las cosas que como tú dices, damos por hechas, o que ya están tan automatizadas que no te detienes a escucharte a darte tiempo para ti, y ver como todo lo que arrastras afecta a tu alrededor”* (P5L, S4, pág. 16).

De acuerdo con lo que mencionó Luisa, la experiencia fue gratificante, le ayudó a hacer más consciente algunos aspectos de sí misma y de su interactuar en sus relaciones interpersonales en el trabajo. Juana por su parte expresó:

[...] “me significo sentirme como valorada y que, no sé cómo explicarlo...que también debo de tener yo esa sabiduría y esa humildad de saber reconocer que también debo de abrirme y de sacar lo que yo tengo. Ya que probablemente eso pueda, obviamente, ayudar no nada más a mí, sino también ayudar a otra persona para que se acerque conmigo” (P1J, S5, pág. 5).

Juana expresó también, el darse cuenta de que debe modificar ciertas actitudes que han afectado de manera negativa, sus relaciones personales, tanto en el trabajo como en su vida personal. Joseline expresó qué aprendió de ella: [...] “*me conocí un poco más, creo que en general de todos de no juzgar a alguien cuando solo lo ves*” (P3J, S5, pág. 7). Mencionó otro cambio importante en ella:

“Creo que la primera clase llegué totalmente cerrada no me imaginaba que sería, pero fue algo totalmente diferente. No esperaba tener tanta introspección en nosotros mismos y me sentí bien. Me sentí confiada después de expresar mi historia, me sentí bien después de escuchar a mis compañeros. Me di cuenta de que cualquier tontería, cualquier roce me molesta, y lo tomo muy personal” (P3J, S5, pág. 8).

Joseline fue mostrando un poco más de autoconocimiento, eso hace suponer al facilitador, que seguirá trabajando en sus procesos de comunicación y control de emociones, para mejorar sus relaciones interpersonales.

Por último, Liz compartió lo que vivió en el grupo:

[...] “llegué con cierta incertidumbre, porque no conocía a nadie. Pero me gustó conocer nuevas personas, socializar más, abrir mi círculo de amistades, ya que lo tengo muy cerrado. Siempre me enfoco en ellos, entonces debo abrirme un poco más” (P7L, S5, pág. 14).

Liz fue la integrante más tímida del grupo, habló muy poco durante las sesiones, pero siempre dio muestras de una escucha constante y atenta:

[...] “fue bueno conocer otras personas fuera de mi área. Escucharme cuando lo necesito, ayudarme a crecer y también me dijeron que me hace falta mucho dar más de mí, que soy bastante tímida. He trabajado en ello durante muchos años” (P7L, S5, pág. 14).

Una vez dada a conocer los argumentos anteriores dados por los participantes, el alumno pudo darse cuenta de que los indicadores que estableció se vieron reflejados en dichos argumentos. Aunque no se puede considerar que los integrantes del grupo lograron cambios significativos en sus procesos de relaciones interpersonales, sí se dieron cuentas de las áreas de oportunidad donde deben trabajar para mejorar. Así como el darse cuenta de ello, les motiva a hacer cambios en sus relaciones y la experiencia que vivieron dentro del grupo, refuerza esa motivación.

5. Condiciones Facilitadores

Parte importante del proyecto de intervención, era cumplir con los objetivos de formación del facilitador. Durante las sesiones, se intentó desarrollar las habilidades de la facilitación del enfoque centrado en la persona. Esta parte del capítulo da cuenta de lo acontecido por parte de facilitador y responder los indicadores presentados en el análisis de la intervención con respecto al trabajo del alumno. Por ello, se divide en los siguientes temas: Encuadre, es donde el facilitador estableció junto a los participantes, las reglas y objetivos de las sesiones. Respuestas de escucha, son algunas de las habilidades del enfoque centrado en la persona que el facilitador fue desarrollando, las cuales son: síntesis, paráfrasis, escucha empática y clarificación. Así también se incluye en este apartado, las limitaciones del proceso de facilitación, aquí en facilitador hace una autocrítica a su trabajo realizado durante de las sesiones y también da cuenta de los factores que limitaron el proceso. Por último, se hace mención de los aprendizajes obtenidos durante el proyecto de intervención.

5.1 Encuadre

Parte inicial y muy importante de un proceso de facilitación, es el encuadre. Es el momento donde el facilitador, junto con el grupo, establecen las reglas de éste que tendrán que ser respetadas. Así como se brinda, una introducción donde se especifican los objetivos del grupo de encuentro. Cormier y Cormier (1994), proponen tres condiciones básicas para el establecimiento de una relación efectiva durante la facilitación: la empatía, la genuinidad y el respeto. Con el fin de ir generando dichas condiciones, el facilitador trató de ir generando un ambiente relajado y de confianza: *“les di la bienvenida a todos juntos, agradeciéndoles el que estuvieran presentes”* (F, S1, pág. 2). El facilitador entabla comunicación con los asistentes y como parte de las condiciones propuestas por Cormier y Cormier (1994), trata de ser genuino primero, agradeciendo la presencia de las personas que tuvieron interés en el grupo de encuentro.

Siguiendo en esta línea de genuinidad y con el propósito de ir creando un ambiente que permitiera ir generando confianza entre los asistentes, el facilitador expresa su sentir por el inicio de las sesiones: *“Les expresé que me sentía muy contento y emocionado por iniciar con estas sesiones, pero sobre*

todo por contar con ellos para realizarlo” (F, S1, pág. 2). Aquí el facilitador resalta la importancia de la presencia de las personas al grupo de encuentro, y se los hace saber. Así mismo, les hace de su conocimiento el porqué de la creación del grupo de encuentro: *“Les recordé también (previamente al hacer el contacto por primera vez, les comenté sobre el proyecto), que estas sesiones eran parte de mi proyecto de grado de la maestría en Desarrollo Humano” (F, S1, pág. 2).* Era importante, no sólo como parte del encuadre, sino también para la confianza de los participantes, mencionar que el motivo del proceso era parte de la realización del proyecto para la obtención de grado de la maestría en Desarrollo Humano.

Para el facilitador era importante en esta generación de un ambiente genuino, empático y de respeto, y como un objetivo del plan de intervención, hacer entrega a los participantes de la carta de conocimiento informado:

“Como parte de este lazo de confianza, les haría entrega de la carta de conocimiento informado. Este documento es muy importante, ya que les da la absoluta certeza que toda la información que se comparta en las sesiones, serán confidenciales y únicamente tendrán un uso académico” (F, S1, pág. 3).

Era conveniente para los fines de la facilitación y por respeto a los integrantes del grupo de encuentro, brindarles la seguridad que toda la información que se iba a generar en las sesiones, serían absolutamente confidenciales. Rogers (1970), dice que, para lograr la facilitación grupal, se le debe crear un ambiente donde el cliente se sienta seguro psicológicamente. Por ello, fue importante este documento, así como que el facilitador, explicara los motivos que dieron origen al grupo de encuentro:

[...] “mencioné lo que hacía actualmente en la empresa en la que laboraba y que fue ahí precisamente que surgió la idea para desarrollar mi proyecto de investigación, ya que en ese lugar tuve el acercamiento que tuve con la problemática de las relaciones interpersonales negativas” (F, S1, pág. 2).

El facilitador se abre ante el grupo, manifestando desde su experiencia, el tema de las relaciones interpersonales negativas en los ámbitos laborales. Con esto, el facilitador buscó aportar más elementos para la seguridad psicológica de los participantes, al evidenciar que también él conoce o ha vivido el problema.

En la relación facilitador – cliente, se deben establecer los elementos que darán estructura a cada una de las sesiones, tales como los horarios, honorarios, reglas, entre otras condiciones para favorecer el trabajo de la facilitación (Egan, 1975). Durante la primera sesión del grupo de encuentro, se estableció junto a los participantes y con el objetivo de crear un clima de confianza y respeto, las reglas que deberían acatar cada uno de los integrantes del grupo. Cada uno fue aportando una regla para las sesiones: *“Puntualidad” (P4C, S1, pág. 4), “respeto” (P7L, S1, pág. 4),*

“tolerancia” (P6A, S1, pág. 4), “paciencia” (P3J, S1, pág. 5), “compromiso” (F, S1, pág. 5), “colaboración” (P5L, S1, pág. 5), “No prejuicios” (P7L, S1, pág. 5), “cordialidad” (F, S1, pág. 5), “confianza” (P2N, S1, pág. 5). Juntos, facilitador y participantes establecieron las reglas que se deberían de seguir durante las 5 sesiones. Con ello, se buscaría fomentar un ambiente donde existiera, respeto, confianza, genuinidad y empatía (Cormier y Cormier, 1994).

La evidencia anterior respondió a los siguientes indicadores sobre el proceso de facilitación:

- Ha creado el ambiente idóneo para que los participantes se sientan en confianza para expresar sus emociones.
- El facilitador ha establecido junto con los integrantes del grupo, los alcances de la intervención.

5.2 Respuestas de Escucha

Otro aspecto importante que tenía que trabajar el facilitador durante las sesiones era el saber escuchar. Esto permite no ser un espectador neutral e indiferente, sino que ayuda a reconstruir las acciones del orador (Hernández, 2010). Por ello, el facilitador desarrolla las respuestas de escucha propuestas por Cormier y Cormier (1994), con ello se permite verificar el mensaje que la otra persona está emitiendo además de, hacerle saber que se le ha escuchado con atención al compartir su experiencia. Estas herramientas no sólo ayudan a darle mayor claridad al mensaje, también permiten construir una relación de confianza y ayuda entre facilitador y los participantes.

5.2.1 Síntesis

Badós y García (2011), definen a la síntesis como “el empleo de paráfrasis y/o reflejos que resumen lo que el cliente ha comunicado durante parte de una sesión o a lo largo de una o más sesiones” (pág. 22). El facilitador trató durante cada una de las sesiones, desarrollar esta habilidad les expone a las personas, una especie de resumen de todo lo que ha compartido durante una o varias sesiones, esto le ayuda a escuchar desde otra persona lo que ella misma ha dicho y con ello, replantear y hacer una reflexión sobre su experiencia. Luisa hablaba sobre la experiencia que vive en su trabajo, el facilitador trata de dar orden los temas abordados por ella:

“Cuando eres corresponsable o asumes la responsabilidad y una llamada de atención cae sobre ti, cuando tu acción va a alineada al trabajo. Es una, Otra, cuando reconoces que has modificado o cambiado tu perspectiva de no involucrarte tanto, si no de mediarlo *más*” (F, S3, pág. 4).

El facilitador trató de separar, por medio de un resumen, los temas que abordó Luisa. Ella al escuchar la síntesis responde: [...] “*entonces no puedes decir –es que yo le dije, pero no hizo caso-, tienes que buscar la solución*” (P5L, S3, pág. 4), esto con respecto a lo que el facilitador resume sobre el asumir

la responsabilidad y respecto a la segunda parte de la síntesis, Luisa responde: [...] *“Tienes que volverte mediadora, para poder resolver las cosas y que salgan bien”* (P5L, S3, pág. 4). Con base en la percepción del facilitador con respecto a la síntesis que le hizo a Luisa, ella pudo escuchar lo que había compartido y le ayudó abordar el tema con mayor claridad.

Del mismo modo, el facilitador procura hacer una síntesis durante la narración de Adrián en una de las sesiones: [...] *“sobre todo esta parte que nos dices que naciste a los 7 meses, a parte del conflicto del ojo, es decir, te enfrentaste a retos”* (F, S1, pág. 8), al escuchar la síntesis Adrián responde: [...] *“sí una parte muy difícil, porque era algo que era mío, porque sí era muy difícil”* (P6A, S1, pág. 8). El escuchar lo que recién había compartido, le permitió a Adrián reafirmar en él, lo complicado que le fue vivir esa experiencia.

No sólo se realiza una síntesis de lo que dice una persona, sino también, lo que el grupo ha mencionado durante una sesión:

“Como decían, ves una persona que no está en la misma sintonía que tú. Ósea, estoy molesto ante una situación que pasa en el trabajo y la otra persona no. O estoy triste, y uno cuando tiene tantas presiones encima, un estrés, ¿tiene que estar uno ahí no?, trabajando con otras personas” (F, S2, pág. 9).

Cormier y Cormier (1994), dicen que uno de los propósitos de la síntesis es unir los múltiples elementos que surgen en los mensajes del cliente. Con base a ello, el facilitador intentó rescatar elementos que consideró importantes en los mensajes que iban generando los participantes. También, trató de ayudar en identificar los temas o patrones que se dejaban ver en muchos mensajes o varias sesiones (Cormier y Cormier, 1994), como cuando le hace una síntesis a Juana:

“Durante todo este proceso que viviste en estas cinco sesiones, recuerdo que me llamaba mucho la atención eso que comentabas, antes no eras mucho de compartir, como una persona muy abierta y estás cerca de las personas” (F, S5, pág. 14).

Aquí el facilitador trató de rescatar lo que Juana iba mencionando durante las cinco sesiones, que para ella le era muy difícil abrirse a las personas y compartir. La síntesis fue ayudando en cada una de las sesiones, como se pudo ver en la evidencia que se mostró en los párrafos anteriores, a que los participantes ordenaran sus ideas y sensaciones respecto a las experiencias que compartieron. Ya que como mencionan Cormier y Cormier (1994), la síntesis es la suma de dos o más paráfrasis o reflejos que contienen los mensajes de los clientes o las sesiones.

5.2.2 Paráfrasis

Otra de las respuestas de escucha que trató de desarrollar el facilitador durante las sesiones, fue la paráfrasis. Cormier y Cormier (1994), la definen como la repetición de palabras y pensamientos que expresa el cliente y uno de sus propósitos es, hacerle saber al cliente que el facilitador ha comprendido el mensaje.

Por esta razón, en algunos momentos de las sesiones, el facilitador pensó que era conveniente hacer uso de la paráfrasis, para hacerle saber a los participantes que estaba entendiendo lo que ellos decían:

“Porque has dicho que todo lo que planeaste para tu vida lo has logrado o estás trabajando para obtenerlo, además lo que significa tu abuela para ti, porque inclusive eres maestra y ese, era el sueño de toda la vida de tu abuela” (F, S2, pág. 5).

Aquí, el facilitador le parafrasea a Juana parte de la experiencia que había compartido con el grupo, procura hacerle saber que la ha escuchado y también con esto, intenta ayudarle a escuchar con mayor claridad lo que ella misma dijo.

Durante otra de las sesiones, el facilitador vuelve a trabajar con Juana. Consideró nuevamente que había que hacer una paráfrasis, con el propósito nuevamente de ayudarle a escuchar desde otra persona, lo que había dicho:

[...] “entiendo por lo que nos cuentas que lo confrontaste en ese momento, pero durante esta semana, le planteaste, que tu forma de comunicarte es así, y quiero entenderlo de esa manera, que es una confrontación hacia él. Esa relación maestra alumno, y como has comentado, es complicada por la personalidad del chico, dices que te causa un conflicto” (F, S4, pág. 9)

Cormier S. y Cormier W. (1994), dice que la paráfrasis también anima al cliente a profundizar sobre una idea o un pensamiento clave. De esta manera el facilitador intentó que Juana hiciera una reflexión sobre el conflicto que estaba viviendo con su alumno. En este mismo sentido, el facilitador siguió fomentando la profundización y reflexión en Juana sobre la experiencia que compartía al grupo. Con ello buscaba, que la participante elaborara más sobre el tema. Otro ejemplo de esto fue cuando Juana hablaba sobre los logros que había obtenido en su vida profesional y personal. El facilitador interpretó que había más información implícita, quiso ayudarla a que desarrollara con mayor claridad el mensaje y le dice: *“supongo que se debe sentir una satisfacción al conseguir todo*

lo que te propones” (F, S2, Pág. 4), Juana responde que: *“sí, la sentía”* (P1J, S2, pág. 5). La satisfacción era un sentimiento implícito en la comunicación de Juana. La intervención del facilitador, ayudó a explicitarla.

El facilitador intuye que Juana no está expresando los logros que ha tenido, es porque tal vez el fracaso tenga un significado negativo en ella, por lo que le hace una pregunta es: *“¿qué significa en este momento para ti el fracaso”* (F, S2, pág. 5), a lo que ella responde:

[...] *“antes para mí el fracaso era lo peor, me daba terror fracasar, [...] Ahora lo tomo como algo que si pasa no me afecta, ósea si duele, pero ya no me obsesiona, [...] Porque antes era una frustración, me aterraba, ahora no le temo a fracasar”* (P1J, S2, pág. 5).

Con este comentario y preguntas, el facilitador pensó que a Juana tendría una reflexión sobre lo que para ella ha significado el fracaso y de qué manera lo ha afrontado. Para permitirse, como ella lo mencionó, verlo como un reto y afrontarlo para seguir adelante.

5.2.3 Escucha empática

Potter (1965), citado por Cormier S. y Cormier W. (1994), dice que escuchar es la otra parte de hablar y que escuchar bien no es menos importante que hablar bien, es tal vez la más difícil. Para el facilitador, esta habilidad era muy importante desarrollarla durante las sesiones. Por ello, trataba en todo momento estar presente y escuchar con mucha atención lo que decía y no decía (refiriéndose aquí a la comunicación no verbal), el participante.

Adrián compartía la tristeza que le significaba recordar a una pareja que tuvo cuando tenía 20 años, ella lamentablemente había sido asesinada, eso hecho marcó de manera muy significativa la vida de él. El facilitador trató, desde una escucha empática, preguntarle sobre cómo vivía actualmente el duelo por esa pérdida: [...] *“cómo vives ahora esa relación, porque a final de cuentas sigue un vínculo con esa persona, te entiendo la parte de perder un ser querido, es doloroso, pero qué te significa ahora eso”* (F, S1, pág. 7). Adrián se siente escuchado y responde: [...] *“fíjate qué, hasta cierto punto, la sigo viviendo como el hecho de decir, la familia que tengo ahorita es solamente, algo que tú hubieras querido”* (P6A, S1, pág. 7).

Adrián refiere que esa familia, la que él tiene ahora, es la familia que aquella pareja que tuvo hubiera querido también. Egan (1981), dice que se debe intentar responder y preguntar de tal manera que el cliente se sienta escuchado. Tratando de entender cómo se siente, y lo que dice de sí mismo. Aquí

el facilitador intentó que Adrián sintiera que fue escuchado y que se entendía lo que experimentaba en sus emociones respecto a esa experiencia.

El facilitador siguió acompañando a Adrián en su proceso, el habló también de la relación tan significativa que tenía con sus padres, a lo que el facilitador al escuchar esto, entiende que es una parte muy importante para él:

[...] “adrián ¿qué te significa esta primera relación con tu familia?, con tus padres, el haber nacido siete meses, tú lo dijiste, tu madre no te abrazó sino hasta los 9 meses. El primer contacto con la madre es muy importante al nacer...” (F, S1, pág. 7).

Adrián responde: [...] “este yo creo que, hasta el día de hoy, significa mucho” (P6A, S1, pág. 7). Cormier S. Y Cormier W. (1994), dicen que el proceso de la escucha es muy importante, no se puede entablar comunicación directa sin primero aprender a escuchar lo que dice el cliente. El facilitador recibe el mensaje que envía el cliente, para luego interpretarlo y darle una respuesta. Es por ello, que el facilitador intenta mostrarle a Adrián que ha sido escuchado y acompañado durante la sesión.

5.2.4 Clarificación

Hein (1980), citado por Cormier, Cormier (1994) dice que, la clarificación exige al cliente que elabore una afirmación vaga, ambigua o implícita. En una de las sesiones, Joseline y el grupo comparten sobre la reflexión que deja en ellos, la actividad estructurada sobre, donde en parejas, colocados frente a frente, cada uno tenía que mostrar una actitud diferente al otro. El facilitador iba indicando cuál era la emoción que debían expresar.

Al momento que tratan de explicar su experiencia, el facilitador les va ayudando a clarificar lo que comparten: [...] *¿quieren decir que es como adaptarse a ese ambiente?*” (F, S2, pág. 9), el grupo responde: [...] “Sí” (G, S2, pág. 9), Joseline interviene diciendo: *“es llevar ese enojo a tranquilidad, porque los demás no tienen la culpa”* (P3J, S2, pág. 9), por lo que el facilitador pregunta a ella y al grupo: [...] *“¿quieren decir que cuesta adaptarse?”* (F, S2, pág. 9), algunos de los integrantes responden: [...] *“A veces”* (G, S2, pág. 9). Aquí el facilitador, al hacer la clarificación, fomentó en el grupo que fueran claros en su afirmación, al recibir la pregunta, el grupo define con mayor claridad que sí, es muy difícil adaptarse a situaciones donde no hay empatía de emociones con la otra persona que tienen enfrente de ellos.

Con esta evidencia, el alumno trató de responder el indicador:

- El facilitador domina las técnicas de paráfrasis, reflejo, escucha empática, síntesis. Lo que permite una adecuada fluidez de las sesiones.

Sin duda, hubo muchas limitaciones por la falta de experiencia del facilitador, como se menciona en el apartado siguiente, pero el alumno pudo poner en práctica las habilidades del enfoque centrado en la persona. Hubo respuesta por parte de los participantes ante las intervenciones del facilitador, esto da muestra que, aunque aún tiene que pulir sus habilidades y técnicas, éstas ayudaron a los integrantes del grupo a ir llevando su proceso.

5.3 Limitaciones del proceso de facilitación

Se debe reconocer que, durante el proceso, existieron áreas de oportunidad que el facilitador fue haciendo consciente durante las sesiones. Además de algunas acciones no enfocadas de la manera adecuada, hubo otras como, la inconsistencia del grupo. Al comienzo de las sesiones, eran 8 los participantes, al término del proceso de intervención, fueron sólo cuatro personas las que tuvieron mayor continuidad durante el proceso.

La primera en dejar el grupo fue Nancy. Ella se encontraba embarazada, por complicaciones que ella mencionó, le fue imposible continuar en el grupo. Dejó de asistir desde la segunda sesión. La segunda participante en abandonar el proceso fue Andrea quien no dio razón alguna. Incluso, durante las dos sesiones a las que asistió, llegó tarde. Adrián no pudo asistir a partir de la cuarta sesión. Los compromisos laborales le impidieron continuar; sin embargo, agradeció por el tiempo que pudo compartir con los demás integrantes. Celeste, para la cuarta sesión ya no se presentó. Tampoco dio explicación alguna. Luisa, Juana, Liz y Joseline, fueron las que concluyeron con el proceso, Luisa y Joseline, faltaron a una sesión respectivamente.

Otra de las limitantes durante el proceso a consideración del facilitador, fueron las constantes preguntas que él hacía durante las sesiones. En su percepción, muchas de éstas eran reiterativas y no aportaban gran relevancia en el acompañamiento de los participantes. Preguntas como: “[...] *“¿qué sientes ahora que has tenido que modificar tu actitud debido a la responsabilidad que has tomado en el negocio de tu esposo?”* (F, S3, pág. 4), aquí el facilitador pudo haber hecho un reflejo: *“me da la impresión de que te es incómodo tener que modificar tu actitud, debido a la responsabilidad que tienes con el negocio de tu esposo”*. [...] *“Pero. ¿cuál es el conflicto?, ¿qué es lo que sientes?, ¿qué emociones hay?”* (F, S4, pág. 8), aquí tal vez el facilitador pudo haber hecho una paráfrasis o clarificación: *“no me queda claro cuál es el conflicto, eso que sucede te produce sensaciones negativas, ¿es correcto?, o “por lo que mencionas, parece que te causa algún tipo de*

conflicto lo que sucede y esto genera en ti una variedad de emociones negativas”. [...] “¿qué te significa eso ahorita? ¿qué cambio genera en ti?” (F, S5, pág. 15), en vez de haber hecho la pregunta, pudo haber respondido de la siguiente manera: “Al parecer eso que nos compartes, está generando un cambio en ti y eso te significa algo”, es decir, un reflejo.

Aquí se hace mención algunos de los casos donde el facilitador pudo haber intervenido de una mejor manera, hubo muchos más. Sin embargo, esta experiencia del trabajo de grupo ayudó al facilitador a desarrollar algunas de las habilidades de la facilitación grupal, así como darse cuenta, de las áreas de oportunidad en las que debe trabajar. Como una primera experiencia, se puede considerar que fue muy positiva, pero sin duda, con el tiempo y el trabajo de campo, el facilitador irá fortaleciendo todas esas áreas de oportunidad detectadas durante este proceso.

6. Aprendizajes acerca del proceso de facilitación

Rogers C. y Kinget M. (1971), hablan de un proceso terapéutico diferente a los tradicionales, donde el paradigma se rompe. El profesional de la ayuda (psicólogo o psiquiatra) no es un guía, ni alguien que dictamine por cuál camino se debe de seguir en el proceso de terapia, sino que sólo acompaña al individuo para que el mismo defina su ser, y descubra sus herramientas de trabajo en este proceso; al cual Rogers define como “Terapia de la Libertad”.

En ese sentido de una terapia libre, el facilitador trató de acompañar durante las cinco sesiones, a los participantes que fueron parte del grupo de encuentro. Procuró no guiar a los participantes, brindándoles la libertad de expresar sus emociones y pensamientos para con ello, permitir que se reconocieran y aprendieran más sobre ellos.

Rogers (1987), describe como cada facilitador es dueño de un estilo particular, basado también en su marco de referencia, que le permite un acompañamiento del grupo. El facilitador también intentó como parte de su formación, ir creando un estilo de acompañamiento, basado sí, en las técnicas del enfoque centrado en la persona, pero también, siendo congruente con lo que el grupo generaba en él. Intentó responder con los tonos y matices adecuados para brindar, una atmósfera agradable para los participantes del grupo de encuentro.

Habrán personas a quienes les sea muy sencillo establecer el vínculo con los integrantes, habrá a quien le cueste más trabajo y tenga que valerse de otras herramientas para lograr el propósito, pero

Rogers (1987), enfatiza precisamente son esas herramientas y formas que debe tener todo facilitador para llevar a cabo su labor.

A pesar de las limitaciones ya mencionadas, los fundamentos de la teoría y aprendizajes obtenidos a lo largo de la maestría se hicieron presentes durante las sesiones. Como lo muestra la evidencia, los integrantes del grupo, manifestaron haberse dado cuenta de sus áreas de oportunidad y eso les puede motivar a generar cambios en su proceso de relación interpersonal.

Conclusiones

El objetivo de la intervención fue crear un grupo de encuentro, donde se fomentaría el autoconocimiento, el reconocimiento de emociones y donde los participantes desarrollaran habilidades de comunicación que les permitieran construir mejores relaciones interpersonales en sus ámbitos laborales y personales. Con base en la experiencia del facilitador adquirida a lo largo de la maestría, la teoría revisada, así como las asignaturas que motivaron la práctica de las habilidades y técnicas del enfoque centrado en la persona, éste puede decir que, los conocimientos aprendidos sirvieron y se vieron reflejados durante las sesiones de la intervención.

La “terapia de la libertad” de Rogers y Kinget (1971), las etapas de la terapia del enfoque centrado en el cliente de Egan (1975), las respuestas de escucha de Cormier y Cormier (1994) y las etapas del proceso del trabajo de grupo de Barceló (2003), fueron las bases teóricas que orientaron el trabajo del facilitador durante el acompañamiento con el grupo de encuentro.

La metodología cualitativa, permitió dar cuenta de cómo se cumplieron los objetivos. Ya que este tipo de proyecto al no ser tan rígido durante su proceso de intervención, es decir, que se pudieron hacer ajustes a la planeación de las sesiones con base en las respuestas de los participantes a las actividades estructuradas o, a las situaciones que se fueron presentando y que el facilitador tuvo que resolver para lograr precisamente los objetivos es ésta. Además, el facilitador pudo observar el fenómeno de cerca, así como ir anotando sus interpretaciones en las observaciones descriptivas de cada sesión y presentar los resultados de acuerdo con lo que analizó e interpretó de la información arrojada por los participantes.

Durante el transcurso de las sesiones del grupo de encuentro, el facilitador fue poniendo en práctica todos aquellos conocimientos y habilidades vistos durante la maestría. Para él, la experiencia vivida fue un proceso muy positivo para sus objetivos de formación como facilitador. Así como también, los comentarios positivos que manifestaron los participantes con respecto al trabajo de éste y del grupo, lo que hizo sentir satisfecho al alumno por los resultados obtenidos en este proyecto de intervención. Para el alumno acompañar a las personas durante las sesiones del grupo de encuentro, fue muy enriquecedor. Pudo observar que las personas, fueron mostrando más interés en mejorar sus actitudes frente a sus relaciones interpersonales, conforme transcurrían las sesiones.

Las actividades estructuradas, fueron una herramienta muy útil para el proceso de facilitación. Permitieron que los participantes reflexionaran sobre la construcción de sus relaciones, así como la forma en que se comunican y expresan sus sentimientos. El grupo de encuentro fue un espacio que, para sorpresa del alumno, desde el primer momento inspiró confianza a los integrantes. Este hecho permitió que se expresaran con tranquilidad y sin temor a ser juzgados. Un dato bastante interesante, tomando en cuenta que no se conocían entre ellos la mayoría.

El alumno puede concluir que se logró formar un grupo de crecimiento, donde se reunieron aquellas características que motivan a las personas a seguir trabajando en ellos. Se generó un vínculo de confianza entre el alumno y los participantes, lograron expresar y reconocer sus sentimientos. El grupo también fue atendido por sí mismo, entre ellos se reflejaban y manifestaban apoyo. Tuvieron la disposición de escucharse unos a los otros, estar presente para cada uno. Se permitieron también, escucharse así mismos, lo que generó en ellos introspección lo que trajo como consecuencia, momentos muy emotivos en las sesiones.

Cabe mencionar que, aunque el facilitador trató de desarrollar todas las habilidades del enfoque centrado en la persona, no todas resultaron con éxito. Factores como la falta de experiencia y poca claridad en algunas ocasiones por parte del facilitador en sus intervenciones, al momento de dar respuestas de escucha, fueron parte de las limitaciones del proceso de intervención. Pero también es necesario precisar, que la experiencia que dejó en él este grupo de encuentro le ayudó a descubrir sus áreas de oportunidad, aquellas en las que debe mejorar para futuros trabajos de intervención. Puntos como: ser más preciso al momento de sus intervenciones, mayor claridad al momento de expresar ideas, realizar demasiadas preguntas durante las sesiones en lugar de dejarlas fluir con mayor libertad, fueron parte de estas áreas de oportunidad que observó en su trabajo.

En lo que respecta a la calidad del proceso de intervención, existe una gran área de oportunidad para mejorar. Fueron sólo cinco sesiones, lo cual es muy poco tiempo de trabajo para obtener resultados visibles en cada uno de los integrantes del grupo de encuentro. Hizo falta más tiempo de trabajo, el fomento del desarrollo humano en el ámbito de las relaciones interpersonales o en cualquier otro, exige una mayor dedicación de tiempo. Este número de sesiones es muy corto para dedicarlo por completo a un proyecto de intervención. Tal vez algunos ajustes al programa de la maestría enfocados a brindar un período de tiempo más largo a la preparación de la intervención, ayudaría a generar planeaciones más estructuradas y con más herramientas que faciliten el alcance de los objetivos. Pero sin duda para efectos de un proyecto de intervención, que arroje resultados más contundentes y pueda generar un cambio visible en los involucrados en ella, se recomendarían un mínimo de 10 sesiones o más, repartidas en dos semestres de la maestría. Esto, a consideración del alumno, ayudaría a los estudiantes a desarrollar aún más las habilidades del enfoque centrado en la persona.

Otro elemento que constituye un área de oportunidad para la maestría es la asesoría con respecto a los procesos de supervisión de la intervención. Un profesor para más de 10 alumnos no es suficiente, es un trabajo que requiere la supervisión casi personalizada para acompañar al alumno a ir puliendo su trabajo como facilitador. Aunque la retroalimentación que se generaba en grupo cuando se exponían fragmentos de las sesiones era muy positiva y benéfica, hacía falta una mayor observación en el trabajo de cada uno de los alumnos. Tal vez 5 alumnos como máximo para una

supervisión de la intervención sería una opción favorable para darle mayor atención a los trabajos de los alumnos.

Es muy enriquecedor que la maestría impulse la praxis para este tipo de proyectos, es decir, realizar una intervención real. Los alumnos tienen la posibilidad de poner en práctica las teorías y conocimientos aprendidos en cada una de las materias que ofrece la maestría. Esto es positivo por distintos motivos:

1. Permite al futuro facilitador, crear un estilo de facilitación. Con base en su personalidad y habilidades, el alumno va forjando un estilo propio de trabajo.
2. Desarrolla las habilidades que los alumnos descubren en ellos y al mismo tiempo, conoce las áreas de oportunidad en las que tendrá que trabajar a futuro para perfeccionar su trabajo como facilitador.
3. La experiencia durante las sesiones de facilitación, le permiten al alumno entender con mayor claridad las teorías de los autores vistos en clase. Descubre los alcances de éstas y también posibles áreas donde surja nuevo conocimiento que de mayor sustento a las teorías o incluso, podría descubrir áreas de oportunidad para un mejor desarrollo. Porque con base a las experiencias en procesos de grupo e individuales por parte del alumno, podría decir que algunas veces lo que sucede en la realidad, no estaba descrito en la literatura.

Con base en los argumentos presentados por los participantes del grupo de encuentro y la referencia que expusieron sobre la dinámica de las relaciones interpersonales en sus ámbitos de trabajo, el realizar un trabajo de facilitación dentro de las empresas que permitan a las personas fomentar habilidades de comunicación, autoconocimiento, reconocimiento y control de emociones, podría ayudar de manera significativa a la mejora de éstas. Lo que daría como resultado un ambiente laboral positivo, colaborativo y prevendría fricciones entre los colaboradores de las empresas. Por lo cual, sería muy recomendable la aplicación de procesos como el que se vivió en el presente proyecto en las empresas o cualquier ámbito donde se construyan relaciones entre las personas.

El alumno puede asegurar que, al haber realizado este proyecto, que se siente motivado para seguir perfeccionándose como facilitador y para adquirir mayores conocimientos que refuercen su oficio. Sin duda, le hace falta más experiencia y preparación al alumno, pero puede calificar este proceso como un buen inicio para continuar en desarrollándose en el campo del desarrollo humano.

El presente trabajo concluye con un aprendizaje significativo para el alumno, ya que pudo observar cómo las personas dentro de un grupo de encuentro pueden crecer y mostrar actitudes que motiven a cambios positivos. Para él, haber trabajado con este grupo de personas le significó, además de un crecimiento profesional, uno personal. De acuerdo con su experiencia dentro de este proceso, el facilitador va también creciendo junto con el grupo, va aprendiendo e implicándose con cada uno

de los integrantes. Lo que genera en él, una motivación muy fuerte para seguir preparándose como facilitador del desarrollo humano.

Vivir la experiencia real con un grupo de encuentro le permitió conocer cómo se aplica la teoría en el trabajo de campo. Aprendió a resolver (al menos durante estas sesiones), todos aquellos problemas que se fueron presentando durante la intervención. La maestría y su proyecto de intervención le abrieron un panorama muy enriquecedor en el campo del desarrollo humano, donde por medio de éste, se motive a generar cambios muy positivos en las personas. En su percepción, es claro que proyectos como éste y de otro tipo, que fomenten la auto realización de las personas, la buena comunicación, el saber escuchar, el construir relaciones positivas, ayuda a un mejor desarrollo en las personas y de la sociedad.

Es importante, que proyectos orientados en el desarrollo humano se sigan gestando en todos los espacios académicos y sociales. Es desde esta postura del bien común, lo que permite un cambio real y significativo en la vida de las personas. El alumno pudo observar este fenómeno en su grupo de encuentro, aunque de una forma pequeña, tal vez con cambios modestos, pero el hecho que los participantes manifestaran la experiencia positiva que vivieron durante la intervención y que para ellos, el sentirse escuchados fue muy significativo, le deja claro al alumno que si esto se replica en otros sectores de la sociedad como empresas, instituciones, asociaciones , grupos, individuos etc., los resultados tendrían un impacto positivo en una ciudad y un país, que necesitan una reconstrucción urgente de su tejido social. Sin duda, si unos comenzáramos a escuchar a los otros, veríamos el mundo de una forma muy distinta.

Referencias

- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal: dos miradas, organizacional e individual*. Ediciones Granica.
- Álvarez, R. (2013). *La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional*. *Revista éxito empresarial*, 227(1), 1-3.
- Álvarez, R. (2011). *El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa*. *Éxito empresarial*, 160, 1-4.
- Arenas, M., Ripoll M. y Yáñez, R., (2010) *El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general*. Universidad Concepción Chile.
- Barceló, B. (2003). *Crecer en grupo. Una aproximación desde el enfoque centrado en la persona*, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Bennett, M. (2008). *Autoconocimiento*. Valencia: Ediciones i, 2008.
- Besora, M. V. (1986). *La psicología humanista: historia, concepto y método*. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, (34), 7-46.
- Bonnin, J. (2006). *Análisis del discurso*. Documento de trabajo. *Universidad de Buenos Aires*.
- Caballero, K. (2002). *La "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. *Revista de currículum y formación del profesorado*, No. 6 (1-2). Becaria Investigación. Universidad de Granada. España. www/ugr.es/-recfpro7rev6ICOL5.pdf
- Cardona J., Campos J. (2009) *Cómo determinar un contexto de intervención: inventario para el análisis de la relación de ayuda entre el trabajador/a social y el cliente durante la fase de estudio y evaluación de la situación problema*. Universidad de las Islas Baleares.
- Castro A. (2017) *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial*. Vol. 3, núm. 2.
- Chávez, S., De las Salas, M., y Acosta, R. (2015). *Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*. CICAG: *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 12(2), 178-196.
- Corrales J. (2015). *Factores de riesgo psicosocial y su posible incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de una mediana empresa* (Doctoral dissertation, Universidad Internacional SEK).
- De la Rosa, M. y Lavado, A. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. *Universia Business Review*, 2(26).

- Delgado, J., Arias, G., Pérez, M., Calderón, V., Mata, A. Sánchez, J. y Vega, V. *Incidencia del clima organizacional en el comportamiento del trabajador*. Impact of organizational climate on worker behavior. CAMPUS SANTA MARÍA. P. 17
- Dennis, J. y Edgar, J. (2016). *Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo*. Revista Ciencia UNEMI, 9(18), 26-34.
- De Urtubey, L. (1999). El encuadre y sus elementos. *Revista uruguaya de Psicoanálisis*.
- Díaz M. (2012) *La comunicación y el grado de satisfacción en las relaciones interpersonales de los trabajadores de una pequeña empresa de la Industria metal mecánica*. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 7, Number 2. Pags. 934-939.
- Egan G. (1975) *El orientador experto, un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal*. Versión en español por Ezequiel Nieto Cardoso, Grupo Editorial Iberoamérica. Págs. 26-38
- Encalada, M. (2016). *Las buenas prácticas en la gestión humana: clave del éxito de las mejores empresas*. *Res non verba*, 6(1). p. 69
- Fernández, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Universidad de La Rioja, España.
- Fourcade, M. (1982). *Conferencia inaugural del VI Congreso Europeo de Psicología Humanista. Paris, julio 1982*. *Revista de Psiquiatría Y Psicología Humanista*. 3, 293-301.
- García, F. y García, L. (2005). *La problematización. Etapa determinante de una investigación*. Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado De México.
- Griffin, K. (2001). *Desarrollo humano: origen, evolución e impacto*. Ensayos sobre el desarrollo humano, 25-40.
- Grove, A. (1989). *Las relaciones interpersonales en el trabajo: cómo mejorarlas y cómo superar las diferencias*. Ediciones Deusto.
- Güell, P., y Unceta, K. (2001). *Ensayos sobre el desarrollo humano (Vol. 8)*. Icaria Editorial.
- Juárez, J., y Morales, J. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional en una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa* (Diagnostics of the organizational climate of a small company located in the city of Culiacán, Sinaloa). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 11(2), 28-41.
- Hernández M. (2016). *Se agudiza el ambiente laboral en México*. Columna Del Periódico Milenio, Versión Electrónica Del 31 Julio 2016. Accedido En abril 2017.

- Lafarga, L. (1995) *Enfoque Centrado en la Persona*. Artículo originalmente publicado en la revista de Psicología Iberoamericana, México.
- Latorre, A. (2003). *La Investigación-acción: Conocer y cambiar la Práctica Educativa*. Barcelona, España: Graó.
- Lázaro, A., y Berruezo, P. (2009). *La pirámide del desarrollo humano*. Revista Iberoamericana de Psicomotricidad y técnicas corporales, 9(2), 15-42.
- Martínez R. y Fernández A. (2008) *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. El árbol del problema y áreas de intervención*. CONFAMA/CEPAL
- Méndez C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá. Limusa Noriega Editores.
- Muñoz, C., Camila, M., y Fonseca, G. (2017). *Las estrategias de responsabilidad social empresarial en el ámbito de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad física y su aporte al desarrollo humano* (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia).
- Omar, A. (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor*. *Liberabit*, 17(2), 129-138.
- Ortega, M., y Ortega, O. (2017). *Clima Laboral: Efecto del agotamiento profesional "Burnout" en la calidad de vida en el trabajo*. *Revista Empresarial*, 11(1), 6-13.
- Pino, S. (2005) *El Desarrollo Humano como eje transversal de las estructuras curriculares*. En: *Revista ieRed: Revista electrónica de la Red de investigación Educativa* [en línea]. Vol.1, No.2
- Porras, D., Lalinde, J., y Santos, J. (2018) *Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud*.
- Pozo C., Alonso E., Hernández S., y Martos Méndez, M. (2005). *Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones*
- Robazzi, C., do Carmo, M., Mauro, C., Yvone, M., Dalri, B., de Marchi, R. y Jorge L. (2010). *Exceso de trabajo y agravios mentales a los trabajadores de la salud*. *Revista Cubana de Enfermería*, 26(1), 52-64.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234.

- Rogers, C. y Kinget, M. (1971) *Psicoterapia y relaciones humanas*. Alfaguara Tomo I, págs. 7-21. Madrid
- Rogers, C. (1982) *El Proceso de convertirse en persona*, Paidós, México. Páginas: 122-143.
- Rogers, C. (1987). *Grupos de encuentro*. Págs. 82-89
- Romero, L. (2016). *Relaciones interpersonales y clima laboral de los colaboradores en la empresa minera construcción y transporte La Libertad SRL (MINCOTRALL) contrata de minera aurífera Retamas SA (MARSA) distrito de Parcoy-provincia de Pataz: 2016*.
- Saal F., y Knight, P. (1988). *Industrial/organizational psychology: Science and practice*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Segrera, A. (2002). *El enfoque centrado en la persona, en el centenario de su fundador*. Dossier Especial Centenario de Carl Rogers, Miscelánea Comillas, 117, 395-460.
- Sloan, T. (2002). *Reseña de " Más allá de la persona: hacia una psicoterapia fenomenológica mundana" de Virginia Moreira*. Revista Latinoamericana de Psicopatología Fundamental, (2), 166-167.
- Spector, P., de la Peña, A., Paul, M., T. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*.
- Vargas, J. (2012). *Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado*. Nova scientia, 4(7), 172-204.
- Velázquez M., Gracia T., Villegas E. y Jiménez, S. (2017). Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. Revista Internacional Administración & Finanzas, 10(1), 37-48.
- Vuotto, M., y Arzadun, P. (2007). El buen trabajo y la satisfacción laboral. Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 59, 1-15.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales* (Vol. 9). Editorial UOC.
- Woods, Peter. (1989). *La Escuela por dentro: la Etnografía en la Investigación Educativa*. España: Paidós. Pp. 15-29