
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

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

Departamento de Psicología, Educación y Salud Maestría en Desarrollo Humano



La experiencia emocional de cuadros medios en empresas PyMES. Un camino al autoconocimiento para potenciar su desarrollo personal.

Trabajo de Obtención de Grado para Maestro en Desarrollo Humano

Presenta: **Alejandro Navarro Borja**
Asesora: **Dra. Elba Noemí Gómez Gómez**
Lector: **Ana Araceli Navarro Becerra**

Tlaquepaque, Jalisco, 10 de enero de 2022

Resumen

Este trabajo permite visualizar la falta de promoción de relaciones humanizantes en las empresas, del verdadero sentido del bienestar laboral, de la importancia de las emociones para potencializar el desarrollo de la persona y el impulso de la productividad organizacional en ambientes sanos.

Tiene como punto de partida una realidad social en la que las empresas no se centran en la persona y, por el contrario, ven a los colaboradores como entes productivos, materialistas y de acciones directivas. Lo anterior no favorece el desarrollo de ambientes sanos, ni de integración de los colaboradores y del bienestar laboral mismo.

Por lo tanto, contribuye mediante la presentación de evidencias debidamente fundamentadas teóricamente que, a través de las habilidades y actitudes facilitadoras del Desarrollo Humano y con el Enfoque Centrado en la Persona se promueve la expresión emocional y de la experiencia misma, cuyo resultado es la sanación, el cambio actitudinal y mejores ambientes laborales como impulsor del potencial humano en los colaboradores de mandos medios.

Palabras clave: autoconocimiento, emociones, experiencia, trabajadores en PyMES, bienestar laboral.

Índice

RESUMEN	2
PALABRAS CLAVE	2
INTRODUCCIÓN – JUSTIFICACIÓN.....	6
PERTINENCIA PARA EL DESARROLLO HUMANO	9
IMPLICACIÓN PERSONAL.....	13
PROBLEMATIZACIÓN.....	16
POBLACIÓN.....	19
PROPÓSITO.....	19
ESCENARIO	19
PROBLEMA	20
PRESENTACIÓN GENERAL DE ENTREVISTAS-OBSERVACIÓN	20
ESQUEMA DE CATEGORÍAS	21
1. LOS COLABORADORES ASOCIAN EL ESTAR BIEN EMOCIONALMENTE CON LA FINALIDAD DE ALCANZAR EL ÉXITO.....	21
2. FALTA DE ESPACIOS QUE FACILITEN LA EXPRESIÓN DE EMOCIONES Y EL AUTOCONOCIMIENTO DE LA EXPERIENCIA.....	24
3. LOS COLABORADORES VIVEN EN UNA DUALIDAD ENTRE LAS EMOCIONES PERSONALES Y EL ACTUAR PROFESIONAL	27
4. LA AUSENCIA DE EQUILIBRIO ENTRE PRODUCTIVIDAD Y EL TRABAJO JUSTO PARA LOS COLABORADORES DE CUADROS MEDIOS PROVOCA ENFERMEDADES Y RIESGOS PSICOSOCIALES	30
5. LA CARENCIA DE AMBIENTES LABORALES SANOS CAUSA FALTA DE INTEGRACIÓN, DE CONFIANZA Y DE APOYO ENTRE COLABORADORES, INHIBIENDO LAS BUENAS RELACIONES Y EL BIENESTAR LABORAL EN LA EMPRESA	32
DETECCIÓN DE NECESIDADES	34
INTERVENCIÓN PARTICIPATIVA	36
LA INTERVENCIÓN PARTICIPATIVA EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL.....	37
DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN PARTICIPATIVA	37
RELATO PROCESO DE PROBLEMATIZACIÓN	39
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	42
INTRODUCCIÓN DE APARTADO TEÓRICO	42
DESARROLLO TEÓRICO	47
1. IDENTIDAD DEL TRABAJADOR COMO PERSONA	47
2. CLIMA ORGANIZACIONAL: RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS LABORAL.....	50
3. MARCO TEÓRICO AUTOCONOCIMIENTO Y LAS EMOCIONES EN EL TRABAJO	53
3.1. <i>Autoconocimiento, el conocimiento de sí mismo</i>	53
3.2. <i>Fenomenología fuente del Autoconocimiento y la experiencia misma</i>	57
3.3. <i>La inteligencia emocional y su implicación en el trabajo</i>	59
3.4. <i>Autoconocimiento promotor de emociones</i>	62
4. CAMPO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES	65
4.1. <i>Relación como clima organizacional</i>	65
4.2. <i>Relaciones positivas y sanas</i>	67
4.3. <i>Relación desde el Desarrollo Humano</i>	69
5. AUTENTICIDAD Y CONGRUENCIA: RELACIÓN VIDA PERSONAL CON LA VIDA PROFESIONAL	72
5.1. <i>Autenticidad y congruencia en el clima laboral</i>	72
5.2. <i>Autenticidad emocional</i>	75
5.3. <i>Dualidad entre el ser persona y ser profesional</i>	77

6. MARCO TEÓRICO: BIENESTAR Y SATISFACCIÓN LABORAL	80
6.1. <i>Calidad de vida y percepción en la satisfacción laboral</i>	80
6.2. <i>El liderazgo promotor del desarrollo humano</i>	82
PRIMERAS CONCLUSIONES DE LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	86
METODOLOGÍA	87
INTERVENIR	87
SUPERVISIÓN	88
DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	89
PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA	89
NECESIDADES DETECTADAS	89
JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	90
PROPÓSITO GENERAL DE INTERVENCIÓN	91
FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	91
CONSIDERACIONES ÉTICAS Y EL CONSENTIMIENTO INFORMADO	96
POBLACIÓN – ESCENARIO	98
ORGANIZACIÓN DE SESIONES	98
PROGRAMA DE LA INTERVENCIÓN	99
PRIMEROS HALLAZGOS. RELATO REFLEXIVO DE LA INTERVENCIÓN	114
DATOS GENERALES DE LA POBLACIÓN EN INTERVENCIÓN	115
PROCESO DE LOS PARTICIPANTES A LO LARGO DEL TALLER	115
<i>Etapa 1 del proceso de convertirse en persona, por Carl Rogers</i>	115
<i>Etapa 2 del proceso de convertirse en persona por Carl Rogers</i>	116
<i>Etapa 3 del proceso en convertirse en persona por Carl Rogers</i>	118
<i>Etapa 4 del proceso en convertirse en persona por Carl Rogers</i>	120
<i>Etapa 5 del proceso en convertirse en persona por Carl Rogers</i>	122
<i>Etapa 6 del proceso en convertirse en persona por Carl Rogers</i>	123
PROPÓSITO DE LAS SESIONES	128
LAS PRINCIPALES DIFICULTADES Y ERRORES	130
LOS PRINCIPALES ACIERTOS	130
IDEAS QUE CONVIENE TOMAR EN CUENTA PARA FUTUROS TALLERES.....	130
DIARIO DE CAMPO.....	131
<i>Emociones vividas</i>	131
RECUENTO DE LAS PRINCIPALES REFLEXIONES	132
MI PAPEL COMO FACILITADOR	136
MI ESTILO DE FACILITACIÓN.....	140
RESULTADOS.....	141
1. CATEGORÍA 1: DIFICULTAD PARA LA EXPRESIÓN EMOCIONAL EN EL ESPACIO LABORAL.....	142
1.1. <i>Ocultar la vulnerabilidad - negar la emocionalidad</i>	142
1.2. <i>No hay derecho a la vulnerabilidad personal y laboral</i>	146
1.2. <i>Alcanzar el éxito a costa de la autenticidad</i>	149
2. CATEGORÍA 2: EL VALOR DE EXPRESAR LAS EMOCIONES EN GRUPO.....	152
2.1. <i>Actitudes facilitadoras para la expresión de las emociones: los pasos de ayuda</i>	153
2.2. <i>Emociones facilitadoras de la relación personal: un continuo entre lo personal y lo laboral</i>	157
2.3. <i>El papel de la grupalidad en la expresión emocional</i>	160
3. CATEGORÍA 3: AUTOCONOCIMIENTO. FUENTE DE DESARROLLO PERSONAL DE SÍ MISMO.	164
3.1. <i>Conociéndome a mí mismo, impulsor del liderazgo</i>	164

3.2. *El valor de la libertad, favorecedor de la transformación emocional.* 169

CONCLUSIONES **173**

1) CAMPO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES. 174

2) AUTENTICIDAD Y CONGRUENCIA: RELACIÓN VIDA PERSONAL CON LA VIDA PROFESIONAL. 174

3) DIFICULTAD PARA LA EXPRESIÓN EMOCIONAL EN EL ESPACIO LABORAL. 174

4) EL VALOR DE EXPRESAR LAS EMOCIONES EN GRUPO. 176

5) AUTOCONOCIMIENTO Y LAS EMOCIONES EN EL TRABAJO. 177

6) AUTOCONOCIMIENTO: FUENTE DE DESARROLLO PERSONAL DE SÍ MISMO. 178

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... **180**

ANEXOS **185**

Introducción – Justificación

El proyecto incide en una serie de eventos y supuestos relacionales en los colaboradores de mandos medios de una organización PyME (empresa pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores). Se evalúan premisas sobre el acontecer cotidiano en un ambiente laboral que integra diferentes realidades como la legitimización, los colaboradores que no son sólo procesos o recursos productivos con una serie de exigencias y presiones ordenadas al resultado económico de una organización, las interrelaciones entre compañeros y líderes buscando ambientes sanos que faciliten el logro de las tareas y el buen ambiente de trabajo.

En la misma línea, de las premisas evaluadas, están las emociones positivas sentidas por los colaboradores y que provoquen el logro de objetivos, mayor productividad y mejor desempeño laboral; es decir, es necesario trabajar las emociones para evitar miedos, inseguridades y desconfianzas. Lo anterior no solo buscando que los colaboradores tomen conciencia de sus emociones para desarrollarse dentro y fuera de la organización, sino también, para que vivan un equilibrio entre la empresa y su persona, sabiendo que el empleado se desarrolla más tiempo en el lugar del trabajo que en su hogar.

Por otro lado, ¿estará la empresa orillando a sus colaboradores a exigencias desmedidas que deriven en problemas emocionales y de salud? ¿la empresa realmente cree que el trabajador es su elemento más importante? Es decir, ¿qué peso se le da a la persona que colabora en una organización como pieza clave para el potencial humano y el crecimiento organizacional? Estas son una serie de cuestionamientos y realidades que se planean en este Trabajo de Obtención de Grado (TOG) y que van esclareciéndose con las diferentes aplicaciones e investigaciones que involucran la implicación personal, donde como líder, doy

cuenta de lo que observé en tanto que dificultades, conflictos y ausencias del valor del Desarrollo Humano en la empresa.

Todo lo anterior toma forma también a través de entrevistas presenciales, investigaciones teóricas, encuadres de evidencias retomadas de los distintos instrumentos, clarificando y fundamentando las verdaderas realidades, que no se veían hasta obtener una serie de resultados y necesidades originados en el ambiente laboral, respecto a sus relaciones, sus emociones y sus propias experiencias.

Hablar de la experiencia emocional en los colaboradores de mandos medios tiene una serie de riquezas y valores dignas de analizar. Al trabajar con las emociones del colaborador se fomentarán mejores relaciones laborales, se potenciará el desarrollo de la persona, se facilitará un mejor ambiente laboral y habrá mayor productividad en la empresa, todas ellas como alternativas que se irán descubriendo a lo largo del desarrollo de este trabajo.

El proyecto busca descubrir y llegar al punto de equilibrio entre el Desarrollo Humano y la empresa, analizar la tensión existente entre las necesidades de la empresa y las necesidades de la persona: ¿de qué le va a servir este trabajo al individuo? y, ¿de qué le va a servir a la empresa?

Es importante valorar este estudio ya que estamos en un tiempo crucial con fracturas sociales, culturales, empresariales y humanas y, por otro lado, rindiendo avances a nuevas estrategias como la norma NOM-035 acerca de los riesgos psicosociales que surge de un problema de salud relacionado con el estrés laboral. La anterior normatividad establece cómo identificar y manejar los índices de estrés debido a las exigencias que son cada vez más elevadas, porque lo único que importa en la organización son las presiones de la compañía, el hacer, el alcanzar metas, cumplir números, ser más productivos y aumentar los ingresos en la empresa. Es decir, solo importan los resultados; pero ¿dónde queda la persona?

Ahora se busca un enfoque que se apegue a un sano equilibrio de productividad y trabajo justo para los colaboradores de una organización, sin embargo, todavía es muy largo el camino hacia un verdadero Desarrollo Humano.

El trabajo pone de manifiesto la problemática de la no promoción en las empresas PyMES del autoconocimiento de sus mandos medios e intermedios ocasionando una ausencia de habilidades, de capacidades y demás recursos de los colaboradores, por ejemplo: la falta de seguridad, aceptación y confianza en sí mismos, el rechazo, el reconocimiento entre otras problemáticas a causa de la ausencia del autoconocimiento. Lo anterior deriva también en riesgos psicosociales y emocionales, carencias y necesidades y, aunado a lo expuesto, en el vínculo entre las emociones de los colaboradores y el bienestar laboral en la empresa.

La metodología que promueve este trabajo es mi observación e implicación misma con la aplicación de una intervención a través de entrevistas como instrumento de ejecución, la recopilación de evidencias y la investigación bibliográfica. Es una intervención que ofrece los resultados y necesidades de la problemática en los colaboradores de mandos medios de empresas PyMES en la expresión emocional y la experiencia organísmica. Todo lo anterior a través de un clima de confianza que provoque la comprensión, aceptación, la empatía, la escucha y la sanación misma a lo largo de diez sesiones de que facilitaron el impulso del potencial humano.

La pertinencia de este trabajo consiste en centrarse en la persona y, en este caso de estudio, en el equipo de mandos medios que laboran en empresas PyMES. El desarrollo humano se enfoca en el individuo mismo, entendiendo su experiencia desde su realidad al establecer relaciones, desarrollar conciencia, mostrarse auténticos con libertad de elegir y decidir permitiéndole “darse cuenta” de su situación y, por lo tanto, promoviendo una responsabilidad consciente. Desde allí me enfocaré en los colaboradores como personas para así recibir su experiencia con aceptación, respeto y empatía propiciando, de tal manera, el autoconocimiento y exploración de emociones que las potencie y, así mismo, se fortalezcan las relaciones en un ambiente laboral sano.

El Desarrollo Humano ofrecerá la posibilidad a los colaboradores de descubrir sus propios recursos, necesidades y habilidades a través de las actitudes facilitadoras que promueven el crecimiento personal y, de tal forma, se enriquecerá y favorecerá sus propias vidas y el entorno de trabajo donde se encuentran obteniendo, finalmente, un bienestar laboral.

Otra posibilidad, vista desde el Desarrollo Humano, es favorecer la experiencia del ser humano en sí mismo que construye el conocimiento del encuentro y de las relaciones interpersonales. Así mismo, establece que la potencialidad del desarrollo está orientada a la autorrealización, esto es, a la capacidad de decidir y avanzar en el crecimiento personal y laboral.

Pertinencia para el Desarrollo Humano.

El que las empresas PYMES no promueven el autoconocimiento de sus mandos medios deriva en riesgos psicosociales y emocionales. La pertinencia para el desarrollo humano está dada por su interés de centrarse en la persona. El caso de estudio es el personal de mandos medios, quienes como población forman parte del marco de la pertinencia y del enfoque en el individuo permitiendo entender su experiencia desde su realidad.

El Enfoque Centrado en la Persona consiste en recibirle incondicionalmente, incidir en ella, interactuar, comprenderla sin juzgar, con autenticidad, con total comprensión empática lo que motivará el cambio de conducta, es decir, propiciará la tendencia actualizante. Rogers (1982), afirma su hipótesis con base en algunos términos: “si puedo crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirán el cambio y el desarrollo individual” (p.32).

Esto significa que el objeto de mi tema son las personas que integran una organización, y que, en éstas, al desarrollarlas se propiciará un crecimiento personal, se enriquecerán sus propias vidas y el entorno de trabajo donde se encuentran obteniendo un bienestar laboral. Centrándome en la persona, y

colocando como parte fundamental de una organización a su gente, entonces estaré estableciendo relaciones laborales humanizantes dejando a un lado los objetivos materialistas y que poco humanizan.

Lo anterior provocará un crecimiento y desarrollo en el individuo con impactos en una mayor productividad, una mejor alineación del proyecto de vida, un mejor ambiente laboral, actitudes más positivas y transformadoras y, finalmente, una comunicación humana y efectiva en las interrelaciones con los compañeros de trabajo.

El Desarrollo Humano es la experiencia del ser humano en sí mismo que construye el conocimiento acerca del encuentro interpersonal y, de tal manera, genera un conocimiento intersubjetivo que es existencial por la tendencia al crecimiento en la libertad de elegir y la responsabilidad en las decisiones. La potencialidad del desarrollo está orientada a la autorrealización, esto es, a la capacidad de decidir y avanzar en crecimiento personal y laboral.

Para el logro del establecimiento de una relación con el otro es indispensable ser auténtico y coherente, es decir, es necesario vivir con autenticidad y coherencia lo que experimento y percibo con mis sentimientos y, aún más, en referencia a lo que comparte el otro. Si percibo mis propios sentimientos y los acepto podré establecer relaciones efectivas con otras personas. El anterior supuesto pone de manifiesto que, si promuevo la expresión de la experiencia y emociones en los colaboradores con aceptación, respeto y empatía, entonces, favoreceré la autenticidad y congruencia de estos, logrando potencializar su crecimiento personal. Propiciando la relacionalidad con los colaboradores de una organización facilitaré el crecimiento de estos y, de tal manera, desarrollando relaciones laborales más efectivas, con mayor comunicación favorecer un mejor clima laboral y bienestar de la persona en su entorno de trabajo.

La entrevista realizada, que vincula el tema-problema con el Desarrollo Humano, a la maestra Erika Casillas me permitió conocer que su trabajo de grado sobre de las relaciones humanas en el ámbito laboral de una institución financiera, focalizada en los gerentes y líderes de área, demostró de que su población no

contaba con un encuentro de escucha y no existían relaciones humanizantes centradas en la persona. Me informó que se estableció la creación de un espacio de autoconocimiento que fue disruptivo y que los incitó a reconocer lo que pensaban y sentían haciéndose responsables de sus propias acciones y conscientes de vivir en el presente.

Ha sido interesante saber que, al término del taller que implementó sus sujetos de intervención se veían como amigos y no solamente como compañeros de trabajo, haciendo también un alto en su vida y dejando a un lado sus metas y problemas como subordinados para verse realmente como personas y poder compartir vivencias de infancia. De tal manera, dándose el espacio para reflexionar sobre lo que sentían y sobre las emociones que experimentaban (como tristeza y frustración) se daban también la oportunidad de conocer a aquel que lo experimentaba.

En la misma línea se propició la confianza para hablar de esas emociones, hubo solidaridad y se vio cómo el grupo se contuvo logrando avances en la comunicación de las emociones que se habían experimentado. Se vieron más como personas quitándose la careta de líder, gerente o subordinado y reconociendo su individualidad y la otros con una historia particular del porqué son como son. Evitaron juzgar y se concentraron en el autoconocimiento dándose cuenta de que ello permitía que fluyera la comunicación con otra perspectiva y, por lo tanto, mejoraron la relación interpersonal con el subordinado, valoraron la importancia de la autoescucha y fueron más abiertos con aquellos que estaban frente a ellos.

Fue importante para mí escuchar esta experiencia porque me permite observar que en las empresas es frecuente que la persona no esté al centro. Pude ver a las organizaciones como entes productivos, automatizados, materialistas y con relaciones directivas que no tienen presente a sus colaboradores y no se favorece la integración, los ambientes cálidos, sanos y de bienestar laboral. En consecuencia, pueden mermar la productividad o desempeño en el trabajo o causar problemas en la salud y riesgos psicosociales.

Considero que debe haber un equilibrio entre persona y empresa puesto que la primera destina mucho tiempo del día a estar en la organización laboral. Si verdaderamente nos enfocamos en el colaborador estaré honrando el Desarrollo Humano como principio para potenciar el crecimiento y el bienestar laboral.

El objeto al que se refiere este TOG es, por un lado, el “autoconocimiento”: ¿quién soy yo? y ¿cómo puedo llegar a ser yo mismo?, las emociones, y por otro, el “bienestar laboral”.

El autoconocimiento comprende la noción del yo, la imagen que se tiene de sí mismo, en otras palabras, todas las experiencias contenidas en el campo fenomenológico de la persona y que están referidas al sujeto. Implica, por lo tanto, no solo limitarnos a las “condiciones básicas” que de alguna manera son irrelevantes para una comprensión completa e integral de la teoría y práctica de la terapia centrada en la persona. Es decir, que la facilitación en este proceso involucra entender lo que le sucede al otro, al cliente en la terapia, por lo tanto, es fundamental entender y recibir el fenómeno tomando en cuenta el método fenomenológico. Lo anterior integrará la descripción de la experiencia vivida, la realidad humana y, por consiguiente, una articulación entre la teoría y práctica (Moreira, 2001), a modo que, se produzca la terapia.

La configuración del yo se refiere a cómo se construye la imagen. En otro sentido, a la aceptación condicional, a la negación de las partes no aceptadas del otro y a la asimilación de aquellas aceptadas, es decir, actuación de partes no propias, demandadas por el otro significativo. También dice del proceso de interacción que la persona tiene con su entorno en el que se dan procesos dialécticos de interinfluencia. Por lo tanto, la persona configura su espacio social y éste le refiere conocimiento de sí mismo.

El Desarrollo Humano promueve, lo anteriormente descrito, desde la validación de la experiencia del otro, la aceptación incondicional, la empatía que vincula en la diferencia y la congruencia con lo propio dignificándolo en su autenticidad.

Se descubre también el objeto de intervención enfocado al bienestar laboral, reconociendo que los colaboradores invierten una buena parte de su vida en su trabajo, cuyo espacio colaborativo laboral enmarca aspectos como: la construcción de una forma de vida y sustento económico, satisfacción de saberse creativo y productivo, la búsqueda de valoración, respeto y reconocimiento desde el desempeño efectivo. Todo lo anterior redundará en una sensación de confianza en el propio potencial, la autorrealización que proporciona una red social que, si se construye desde el respeto y la colaboración, puede resultar sumamente satisfactoria y como un sentido al plasmar un sello personal.

Al fomentar el autoconocimiento y la expresión de la experiencia en el ámbito laboral se desarrollarán entornos organizacionales favorables, promoviendo el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa, la formación para la realización de las tareas encomendadas, la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo, la participación proactiva y la comunicación entre trabajadores, la distribución adecuada de cargas de trabajo con jornadas regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo y, la evaluación y el reconocimiento del desempeño (NOM-035 DOF 23 de octubre de 2018).

La propuesta de lograr la satisfacción laboral desde el Desarrollo Humano alentará la realización del trabajo desde la cultura organizacional que promueva entornos favorables al crecimiento de las personas, los grupos y de la organización misma.

Implicación personal

Estudí la carrera de Administración de Empresas en el ITESO. Hacia la mitad de la licenciatura se despertó mi interés en conocer, más allá de lo académico, la parte práctica de la profesión pues me daba cuenta en aquel entonces, a la edad de 20 años, que para ser competitivo en el mercado laboral debería incrementar mis conocimientos prácticos y no solo los académicos. Yo sentía que tenía limitantes, que debía trabajar para conocer y asegurar un futuro laboral alentador que me permitiera valerme por mí mismo, siendo más independiente económica y

profesionalmente. Por lo tanto, participé en prácticas profesionales y en proyectos organizacionales permitiéndome alcanzar los objetivos planteados y superar, de alguna manera, esas limitantes detectadas.

No tenía experiencia profesional y me faltaba conocimiento organizacional. Únicamente poseía lo adquirido durante la Universidad, lo transmitido en mi entorno personal, familiar y de escuela, sin embargo, esto me permitió enfrentar y actuar en un mundo real de trabajo. Allí debía demostrar esas competencias profesionales y habilidades o destrezas ejecutivas, logrando ponerlas al servicio de mi trabajo y de las organizaciones para las cuales prestaba mi tiempo profesional. Entre las habilidades y destrezas están la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de elegir, el dirigir y actuar ante situaciones difíciles, entre otras. Ante ello se van descubriendo carencias o elementos no desarrollados como la falta de seguridad, de confianza, los miedos, inseguridades y ansiedades, así como el propio vivir de aquellos momentos cotidianos del entorno familiar y socio cultural de ese momento.

Esta mezcla de limitaciones en las habilidades y las carencias enfocadas a los recursos que supone el desarrollo humano van afectando las relaciones laborales, las propias actividades y los objetivos en la función organizacional desempeñada. Todo ello generó un impacto en el entorno laboral, pero lo más importante es la implicación personal que detecté y enfrenté en mí mismo, un caminar día a día en el que lo único que importaba era cumplir con los lineamientos y actividades planteadas, dejando a un lado aquellos espacios dirigidos al ser humano y, por lo mismo, no mirar al desarrollo de aquellas limitaciones de la persona que son una fuente de oportunidades actualmente.

Con el paso del tiempo hay errores, fortunas, desarrollo personal y profesional, he ido creciendo laboralmente dentro de una organización, sobre todo, aprendiendo, haciendo consciente aquellas limitantes que fueron superando mi propia capacidad de acción y, al mismo tiempo, se me dio la oportunidad de subir de nivel jerárquico en la empresa.

Fui creciendo y desarrollándome en la praxis diría con los propios valores y fortalezas adquiridas de mi propio entorno, sin embargo, descubro la riqueza del desarrollo humano cuando tomo profesionalmente una certificación de coaching co-activo otorgándome la oportunidad de hacer consciente esos miedos, inseguridades y vulnerabilidades en mi persona. Fue establecer un espacio de crecimiento personal permitiéndome ese impulso de exploración, autoconocimiento, autenticidad, congruencia y de transformación en mí. Ha sido pieza clave para afianzar y apalancar mi propio desarrollo profesional incrementando mi seguridad y confianza, siendo más humano y enfocado en el otro. Con esta línea se abrieron las puertas para obtener mejores puestos organizacionales y lograr ambientes humanizantes, mejores relaciones laborales y también mejor desempeño organizacional.

Abrí *“la caja de pandora”* y marqué un trayecto hacia el autoconocimiento, despertando, de tal manera, el interés en profesionalizar el desarrollo, enfocándome en mí y ayudar a los demás. Hasta hoy con la maestría en Desarrollo Humano me ha permitido precisar esas inquietudes, limitantes, destrezas, autoescucha y autoconocimiento para mi propio servicio y el de los demás.

El ayudar a mis colaboradores, aquellos que se encuentran con limitantes y tocados con su propio entorno como yo estuve, es como ver a un pasado y hacia mi propia carencia de habilidades, destrezas, miedos, inseguridades, de espacios de autoescucha enfocados al crecimiento y al desarrollo personal y profesional. Estoy consciente que si me ayudo ayudaré a los demás, y viceversa, en un ciclo enriquecedor centrado en la persona.

En mi autoobservación, en mi experiencia y lo propio del estudio de la Maestría en Desarrollo Humano detecto personas desmotivadas con sus actividades o funciones específicas, con dificultades en el logro de sus objetivos profesionales y personales, en la ejecución de proyectos tardíos, o con baja productividad en los procesos. Por otro lado, con falta de conexión en la alineación de los objetivos personales con los de la compañía, con pensamientos sobre su

trabajo como no significativo o sin el valor necesario, algunos incluso, se perciben como en un estancamiento profesional.

Encuentro complicaciones en la comunicación y relación entre compañeros y líderes de área, escucho también falta de confianza y seguridad en sí mismos que ocasiona una limitación en el logro de objetivos y actividades específicas. Me he dado cuenta de que el colaborador o las personas que constituyen una organización, por sí mismas, vienen y se desarrollan de un ambiente externo a nivel social, cultural, familiar y personal, facilitando o limitando el rendimiento propio, el logro de metas, tanto personales como profesionales. Así mismo impactan en el ambiente de trabajo donde se encuentran y, finalmente, la transformación positiva de la organización y el individuo.

Por otro lado, he encontrado, empresas que no escuchan a sus empleados, que no “voltean a ver” a la persona, ni a sus miedos, limitaciones, inseguridades o intereses personales. Por el contrario, solo se centran en el hacer, en el crecimiento del negocio y en los números duros de objetivos planteados. Allí identifico frialdad en lo que constituye la organización, es decir las personas en sí mismas, quienes la forman y desarrollan.

Esta serie de realidades ponen de manifiesto cómo las empresas PyMES no promueven el autoconocimiento de sus mandos medios e intermedios derivando en riesgos psicosociales y emocionales; por esto, considero que este trabajo permitirá descubrir el autoconocimiento y la expresión de emociones en los colaboradores, elementos que desde el Desarrollo Humano se enfocan en el bienestar laboral.

Problematización

Los colaboradores de mandos medios de empresas PyMES ponen en evidencia una serie de factores que atentan su integridad psicosocial y emocional, siendo estos derivados de la falta de promoción de las relaciones humanizantes y del autoconocimiento de la experiencia personal de aquellos que integran la organización.

El problema fue registrado a partir de mi propia implicación, de mi relación con los mandos medios, líderes de área y con la observación de algunas limitaciones en entrevistas de sondeo y entrevistas profundas. Todos los relatos me permitieron, a través de las evidencias, ir definiendo el problema, identificando las categorías y necesidades de este, que se describen a continuación:

La palabra problematizar proviene del griego. Sus componentes léxicos son: el prefijo “pro” que significa hacia delante, “blema” que quiere decir lanzamiento e “izein” convertir en. Finalmente, su significado es “convertir en cuestión que se lanza adelante para analizar y solucionar”.

Esta investigación se relaciona con las emociones en el ámbito organizacional y es de interés social. La problematización ideal es el mejor procedimiento para comenzar a dar solución a un problema, especialmente cuando no hay claridad sobre este. Este método está basado en el arte de preguntar, en contextualizar el problema (tiempo, espacio, tamaño, cifras), y en indagar qué se ha escrito al respecto (revisiones generales académicas). Consiste, entonces, en convertir al problema en un tema de interés que tenemos que justificar, lo que le da sentido a la investigación. De esta manera, podemos identificar los objetivos, el marco teórico y la metodología.

Lo anterior tiene relación con mi propia implicación personal, reconociendo lo que me interesa, de dónde parto y qué puedo aportar. El propósito es la búsqueda de cambios o alternativas, es decir, de realizar un acercamiento a la población que se intervendrá con bases humanistas-existenciales, poniendo en práctica aptitudes y habilidades facilitadoras para descubrir las necesidades sentidas por esta.

El proceso de problematizar desde el Desarrollo Humano configura, en un primer momento, el paso de un tema de interés personal a uno de interés social, lo que supone pensar en términos relacionales (identificar y poner en relación los aspectos que lo constituyen: las causas y los efectos). En segunda instancia, busca contextualizarlo, es decir, situarlo en tiempo, espacio y tamaño –apoyándose en cifras–, para luego indagar qué se ha escrito al respecto y reconocer las preguntas

que surgen en torno al tema. Una vez hecho esto, se da el acercamiento e identificación de las necesidades de la población a intervenir.

Para definir el problema me fue útil la herramienta del “árbol problema”, que permite comprender el comportamiento de la situación que se va a intervenir y atender, identificar los actores principales afectados por esta, desglosar causas y efectos y establecer las relaciones entre estos últimos.

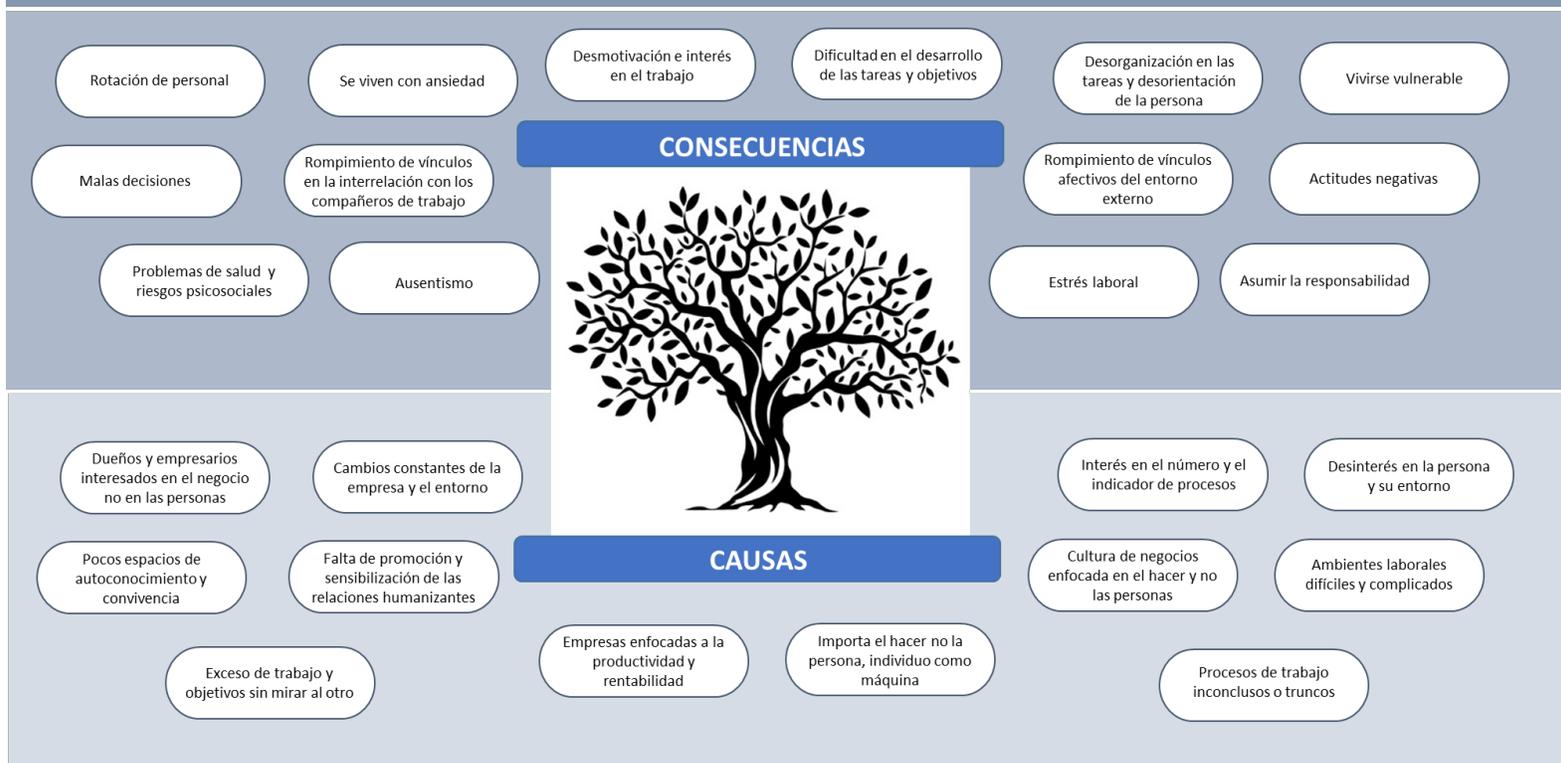
En este caso, el problema central identificado es la manifestación de síntomas de estrés en las personas de una empresa y la no expresión de sus emociones reales o verdaderas, lo que causa una dualidad entre la persona y el profesional en el trabajo, basado en un autoconcepto de la imagen que se muestra fuerte, para obtener un éxito profesional; y la dificultad para enfrentar el miedo, las frustraciones y los cambios en la persona y en lo laboral.

El árbol problema pone de manifiesto que los dueños y empresarios están interesados en el negocio y la productividad y no en las personas. Hay pocos espacios de autoconocimiento y convivencia, cambios constantes de la empresa y el entorno y la importancia reside en la maquinaria productiva. El interés se centra en el número y en el indicador de procesos, por lo que no hay promoción ni sensibilización de las relaciones humanizantes.

En la cultura de las organizaciones se encuentran ambientes laborales complicados, hay exceso de trabajo, procesos inconclusos y se plantean objetivos sin mirar al otro. Estos elementos provocan consecuencias como: alta rotación de personal, empleados con ansiedad y estrés, desinterés en el trabajo, dificultad en el desarrollo de las tareas y objetivos, desorganización y desorientación de la persona, vulnerabilidad y malas decisiones. Ruptura de las relaciones con los compañeros de trabajo y de los vínculos afectivos del entorno externo, formación de actitudes negativas, problemas de salud, ausentismo laboral.

Árbol problema

PROBLEMA: se manifiesta cuando las personas se estresan y no expresan sus emociones reales o verdaderas, contradicción en su pensar y actuar, dualidad entre la persona y el profesional en el trabajo, autoconcepto de imagen, la cual se muestra fuerte, para obtener un éxito profesional, dificultad al enfrentar un buen desempeño, miedo, frustraciones, cambios en la persona y en lo laboral.



Para construir el problema se definió la población a analizar, el propósito y el escenario a intervenir y así realizar un acercamiento a través de entrevistas y observaciones.

Población: colaboradores de empresas PyMES de 50 a 250 empleados, hombres y mujeres de mandos medios e intermedios, de cualquier puesto o función, con edades entre 23 y 35 años.

Propósito: identificar cómo expresan las emociones los colaboradores en su trabajo.

Escenario: Asociación de Relaciones Industriales de Occidente A.C. con domicilio en Av. Manuel Acuña #2760 int. 204, Col, Prados de Providencia, Guadalajara, Jalisco.

Problema: las empresas PyMES no promueven la expresión emocional y el autoconocimiento de sus mandos medios e intermedios, lo que deriva en riesgos psicosociales y emocionales, limitando el desarrollo de las personas.

Presentación general de entrevistas-observación

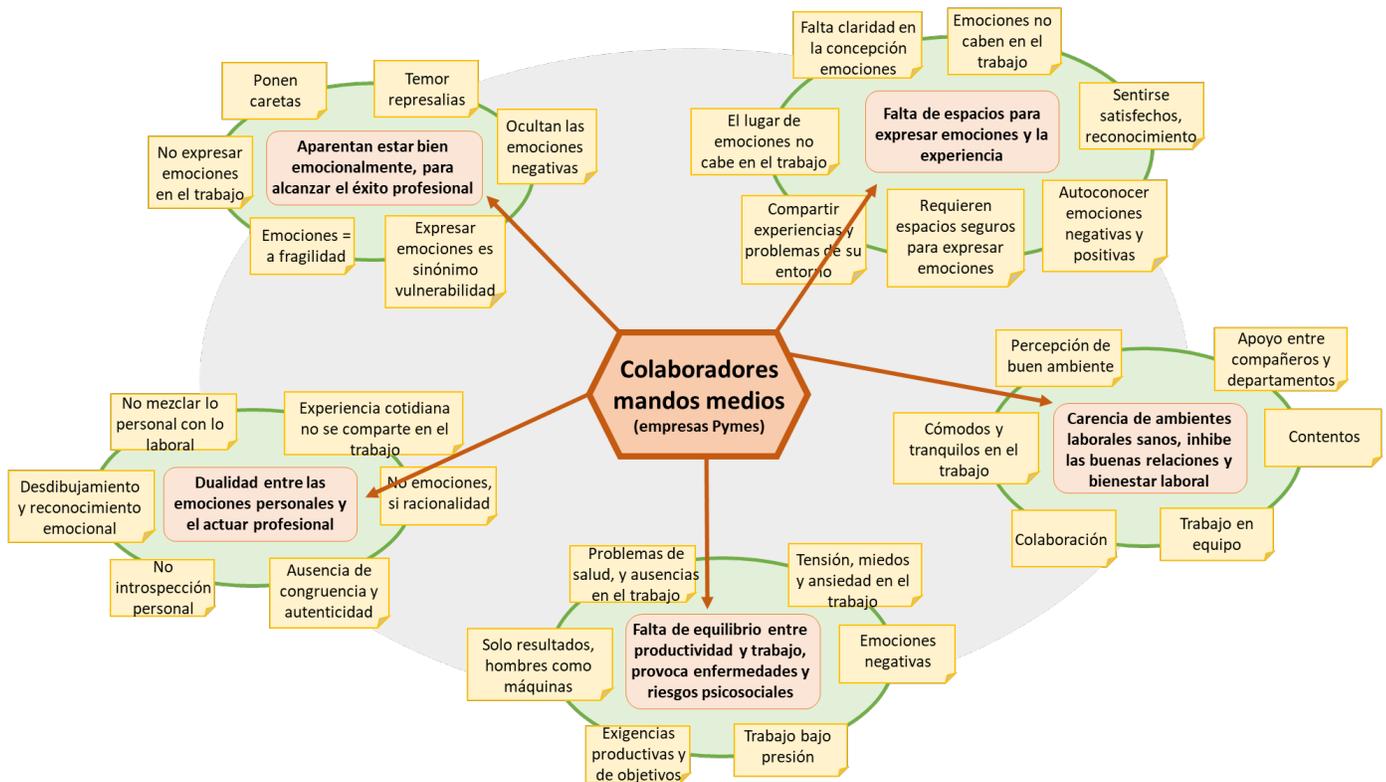
Vivo en un ambiente organizacional, relacionándome constantemente con líderes y colaboradores de área, inmerso en sus actitudes, acciones, dificultades, problemas, personalidades y relaciones laborales.

Mi desesperación y frustración en el trabajo surge cuando un elemento no puede avanzar, como si hubiera algo que lo detuviera, y no es consciente de lo que le sucede o su entorno externo le consume y no lo puede manejar. Si después de hablar, dialogar y facilitar -hasta mis posibilidades- esos cambios no se dan, su causa es la falta de tiempo y de espacios para dar seguimiento a una facilitación.

En la organización hay integración entre áreas y hay amistad entre personas, pero, aun así, observo que no se profundiza en emociones, ni se trastoca a fondo a la persona. Se dan amistades de colaboración, de apoyo, de complicidad, de entretenimiento, pero no de emociones. Al tener un encuentro más profundo con algún colaborador, se da el llanto, se quita la “máscara” y se da la introspección profunda, sin excusas y sin posibilidad para esconderse.

La experiencia emocional de mandos medios en empresas PyMES para potenciar el desarrollo personal se fundamenta en las personas que integran una organización, y que éstas, al ser desarrolladas, facilita y propicia su crecimiento personal, enriqueciendo sus propias vidas, sus relaciones y el entorno de trabajo donde se encuentran, alcanzando un verdadero bienestar laboral.

Esquema de categorías



Categorías

1. Los colaboradores asocian el estar bien emocionalmente con la finalidad de alcanzar el éxito

Para los colaboradores de mandos medios el expresar emociones es sinónimo vulnerabilidad y, como si todo estuviera bien, comparten aspectos como: “cuando siento miedo, inseguridad o ansiedad en el trabajo, pienso y analizo solo”; “no comparto tanta información de mi vida, ya que es un tema personal”; “las emociones positivas me gusta expresarlas y las negativas las oculto”. Todas estas evidencias muestran como el colaborador comparte fácilmente sus alegrías, motivaciones y todo aquello considerado como “emociones positivas”. Mostrando que lo negativo no tiene cabida en la expresión emocional en el trabajo al ocultarlo, para no verse débiles o vulnerables.

Todo tiene un propósito, por un lado, los trabajadores muestran las virtudes y emociones que alientan al éxito, a la fuerza en la capacidad de las personas, como un talento viable para el crecimiento dentro de la organización. Por otro lado, muestran que no desean que se descubran todas aquellas emociones que acontecen en la vida, en la familia y en el entorno externo, porque a su parecer, es personal y no laboral.

El componente afectivo de la satisfacción podría potenciar los recursos psicológicos y originar un estado de sincronización emocional frente a la necesidad de demostrar emociones positivas. De esta manera las respuestas emocionales auténticas y comprometidas, como las que supone la actuación profunda, podrían verse facilitadas ante elevados niveles de estado psicológico positivo —capital psicológico— (Salessi, 2017, p.92). Las emociones satisfactorias en los colaboradores propician un mejor desempeño, la lealtad en la empresa y favorecen el bienestar laboral en la organización.

Los colaboradores añaden respuestas ante el ocultamiento de emociones auténticas significativas con el propósito de no mostrarse débiles y alcanzar el éxito: “no me gusta demostrar mis emociones”; “lo que me enoja es no tener control en las funciones que desempeño en mi trabajo”; “cuando siento emociones las hago a un lado para enfrentar el problema”; “enfrento las emociones, analizando la situación”; “es importante conocer la raíz de las emociones para manejarlas mejor y dañar menos a las personas”.

Los ejemplos anteriores demuestran que las emociones son solo una máscara para demostrar lo bueno y funcionan como una estrategia actitudinal para el crecimiento organizacional. Por tanto, las emociones reales, puras y verdaderas se ocultan en el entorno que rodea el ambiente de trabajo, entre compañeros de mandos medios y sus líderes de área. Afirman, por otro lado, sentir emociones en algún momento, pero las dejan a un lado para enfocar su esfuerzo, pensamiento y raciocinio en el problema o situación. Cabe señalar que son conscientes de la manifestación emocional en ellos y de la importancia de manejarlas para no dañar

a compañeros. Esta apreciación supone que la omisión de las emociones provoca conflictos y situaciones en las relaciones laborales.

En otras palabras, las personas se esfuerzan por obtener, acumular y proteger sus recursos a la hora de afrontar demandas y presiones, que estarían representadas por los requerimientos organizacionales o profesionales en torno a la regulación y el autocontrol emocional. Desde esta perspectiva, resulta congruente que los trabajadores que poseen elevado estado psicológico positivo (capital psicológico) procuren resguardar ese estado. De allí que, a la hora de cumplir determinadas reglas —implícitas o explícitas— en materia de expresión emocional, estos empleados traten de responder con estrategias capaces de salvaguardar sus recursos e, incluso, generar nuevos (Salessi, 2017, p.91).

Los colaboradores mencionan que cuando experimentan emociones tratan de controlarse a sí mismos, por ejemplo, unos dicen: “ante cualquier situación que se presente, siempre verlo de manera positiva”; “me siento frustrado en el trabajo cuando realizo ciertas actividades hasta enfrentar el miedo”; “me pone triste no llegar a mis objetivos planteados”; “aprendo a reconocer mis sentimientos por mí mismo”.

Se descubre que los colaboradores de mandos medios reconocen ciertas emociones que afectan sus actividades laborales, en particular las positivas puesto que favorecen su potencial dentro de la empresa. En cambio, no reconocen las emociones que les imposibilitan el buen desempeño de sus tareas —los miedos y las frustraciones respecto al cumplimiento de objetivos no personales— y que le acontecen en todo momento, en su familia, con sus amigos y en su entorno.

La importancia de las emociones en la satisfacción laboral, derivada de la expresión de estas, es que provoca mejores relaciones interpersonales alentadas por la autenticidad y la empatía. Los trabajadores satisfechos suelen experimentar mayor felicidad y bienestar, en tanto que las organizaciones pueden verse recompensadas por ejecuciones destacadas que se traducen en aumentos de la productividad, mayor compromiso y menores intenciones de renunciar por parte de sus miembros, como explicó Paris & Omar (Salessi, 2017. P.91).

2. Falta de espacios que faciliten la expresión de emociones y el autoconocimiento de la experiencia

Los colaboradores requieren espacios seguros para compartir la experiencia, los problemas, las dificultades de sus vidas y reconocer las emociones, favoreciendo la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de las personas. En la investigación algunos colaboradores afirman: “ayudaría si se realizaran más espacios o reuniones de convivencia para compartir experiencias”, “solo faltarían más espacios constantes dentro de la empresa para convivir y expresar mis emociones”, “sentirme satisfecho es recibir reconocimiento”, “lo que hace sentirme contento en el trabajo, es establecer relaciones, pláticas y escuchar a mis compañeros”.

Precisar espacios en la organización que faciliten la expresión y exploración de emociones atenderá a los requerimientos que solicitan los colaboradores, ya que consideran que el compartir experiencias y el tiempo de convivencia les estimula el reconocimiento, el estar contentos, su satisfacción y fortalece las relaciones entre compañeros. El encuentro asume la plenitud en la persona misma y el bienestar laboral.

Por otro lado, las emociones juegan un papel importante para el buen funcionamiento social y el buen desempeño laboral, repercutiendo en el potencial productivo de los colaboradores. Comprender nuestras propias emociones es fundamental para relacionarse de una manera más efectiva con otras personas en el ámbito laboral. Es posible que tengamos una comprensión poco clara de lo que sentimos, por tanto, no seamos conscientes de la forma en que nuestras emociones nos afectan y también influyen en los demás. En este caso, y entre otros aspectos, estaremos desperdiciando la oportunidad de utilizar nuestros sentimientos para obtener información que nos sea útil para la consecución de nuestros objetivos y metas profesionales (Casado, 2009).

A través del autoconocimiento se reconocen y gestionan los sentimientos, favoreciendo la plenitud de la persona y el desempeño laboral, Casado (2009) añade:

La autoconciencia emocional es principalmente un reconocimiento de nuestros sentimientos y emociones y de cómo éstos afectan a nuestro comportamiento. En principio, identificar y reconocer lo que sentimos parece una tarea fácil. Sabemos cuándo nos enfadamos y cuando nos sentimos contentos o abatidos, etiquetando nuestros sentimientos con palabras de emoción como enfado, alegría, felicidad, tristeza (p.18).

En otro sentido, los colaboradores mencionan que cuando viven dificultades o problemas consideran que se siente apoyados con consejos o bien les ayudan a encontrar la solución dentro de la empresa. Expresan “la emocionalidad en el trabajo sirve para manejar mejor las situaciones con los clientes internos y externos”; “me gustaría quitarme esos miedos a que me salgan mal las cosas, ser más seguro ante cualquier actividad y llegar a mis objetivos”; “me siento mejor cuando la empresa me motiva y me da confianza”.

Con lo mencionado anteriormente, los colaboradores dan cuenta de la necesidad de esclarecer las emociones que viven en su entorno de trabajo, su importancia en el manejo de las dificultades y situaciones de conflicto que se les presentan en las relaciones de interacción laboral. Al descubrir que sus emociones limitan su actuar y la toma de decisiones, consideran que manejarlas adecuadamente traerá consigo la ejecución correcta de sus tareas y objetivos. Evidentemente precisaron que los espacios de expresión de su experiencia y emociones les brindarán motivación y confianza.

Se manifiesta, entonces, la importancia del autoconocimiento como medio para conocer las emociones. Al hacerlo enriquecerá el autodescubrimiento de fortalezas y debilidades de la persona y, por lo tanto, de los colaboradores de la empresa. La identificación y regulación de los estados emocionales es una tarea compleja que requiere planificación y abordajes de diversos niveles. Más allá del nivel individual, las emociones desempeñan una función social. Por tanto, su regulación y expresión impactará de modos muy diversos en el contexto laboral (Feldman y Blanco, 2006, p.106).

La expresión de las emociones brinda una variedad de posibilidades que expande el potencial de la persona y rompe con las limitaciones laborales, impactando positivamente el bienestar laboral. De lo contrario, si no son

reconocidas, a través de la autoconciencia de aquello que sienten, añade Casado (2009):

Una cierta hipocresía nos impide reconocer nuestros propios sentimientos, especialmente si estos informan de nuestras debilidades, de nuestra vulnerabilidad o, sencillamente, de nuestra necesidad. La autoconciencia emocional es saber qué sentimos; porqué lo sentimos; porqué en esta situación y no en otra; porqué con algunas personas y no con otras; porqué tenemos la necesidad de expresar lo que sentimos o bien controlarlo, etc. Es pues una habilidad complicada pero extraordinariamente útil, especialmente en el ámbito profesional donde nuestras emociones influyen, en gran medida, en nuestros resultados (p.19).

Por tanto, el autoconocimiento permite hacer consciencia de las emociones, favoreciendo las relaciones interpersonales e interdepartamentales de la empresa, así como los resultados a nivel personal y profesional.

Entre otros aspectos, Marrero y Abdul-Jalbar (2015) agregan:

Las exigencias emocionales que implica el trato con otras personas, lo que supone una activación de emociones de los individuos en su lugar de empleo, debido a múltiples situaciones. En algunos casos, todo ello deriva en el síndrome de desgaste profesional, que se describe como agotamiento emocional ante los esfuerzos constantes por lograr resultados satisfactorios en el trabajo sin conseguirlo, cinismo o despersonalización del individuo al que se está atendiendo y falta de realización personal explica Peiró (p.177).

Las exigencias emocionales en el campo del trabajo derivan en conflictos laborales. Por lo tanto, la atracción de actitudes y estados emocionales positivos favorece el manejo de conflictos en las relaciones de trabajo, Salessi (2017) añade:

El estado psicológico positivo (capital psicológico), (Luthans et al., 2007) se constituye por la confianza para asumir una tarea desafiante, efectuar atribuciones positivas acerca del resultado de esta, perseverar en la búsqueda de los objetivos y, salir fortalecido de la adversidad. Las fortalezas psicológicas que integran el constructo (esperanza, auto-eficacia, optimismo y resiliencia) se traducen en mayor bienestar y calidad de vida para los trabajadores, al tiempo que potencian la rentabilidad y las ventajas competitivas de las organizaciones, explicó Omar (p.90).

Los colaboradores intervenidos hacen referencia a ciertas emociones, comentando lo siguiente: el “sentirte frustrado, alegre, satisfecho o enojado en el trabajo atañe directamente al logro de los objetivos y a la entrega de resultados”, que, al manejar estas emociones, conocerlas y analizarlas permitirá la satisfacción de la persona, evitando errores, propiciando un mejor desempeño y manejo de los miedos y angustias por alcanzar las metas. Conformar espacios en la expresión de la

experiencia y el autoconocimiento motivará la realización del individuo. En esa introspección a las emociones un entrevistado afirma “un trabajador insatisfecho y si trabaja con un líder insatisfecho será improductivo”, es decir, el análisis y autodescubrimiento de las emociones desarrollará el potencial en la persona, sustentando su satisfacción y plenitud dentro del trabajo o fuera en su entorno particular. El impacto del autoconocimiento y del compartir la experiencia se verá reflejado en el propio desarrollo del colaborador y del bienestar laboral en el que convive.

3. Los colaboradores viven en una dualidad entre las emociones personales y el actuar profesional

El desdibujamiento y falta de reconocimiento de la dimensión emocional de los mandos medios de una empresa tiene relación con la falta de congruencia y autenticidad de la persona, la evidencia que muestran los colaboradores es, por ejemplo, “la experiencia personal y familiar cotidiana no la comparto en mi trabajo”. Como si hubiera dos mundos o dos personalidades distintas, el empleado que oculta sus emociones para alcanzar el éxito y, al mismo tiempo, la persona que vive el día a día en un contexto personal y familiar lleno de emociones que no se extiende hacia la relación laboral, por considerarla diferente e independiente. Sin embargo, los colaboradores ponen en evidencia aspectos como: “hay sucesos en mi vida personal que me ponen triste, como las discusiones con mi familia”. O cuando se les pregunta ¿Qué emociones enfrentas en tu vida? De inmediato se dirigen a lo racional-laboral sin hacer una introspección personal. Esta es la ambivalencia de ser profesionista y ser persona.

Puedo destacar que la presencia de la autenticidad y congruencia no figuran en este juego de evidencias, como Salessi (2017) enuncia:

La mayor satisfacción laboral podría garantizar relaciones interpersonales signadas por la autenticidad y la empatía; aspectos que, en última instancia, promoverían resultados positivos tanto para la organización como para los propios empleados. En este sentido, la organización se vería recompensada con desempeños de mayor

calidad y clientes más leales; en tanto que los empleados experimentarían mayores niveles de bienestar y salud ocupacional (p.96).

La dualidad en que viven los colaboradores como profesionales y personas en la empresa, y la falta de reconocimiento emocional esclarece la carencia de congruencia y autenticidad de la persona.

Agrego, por otro lado, que la dualidad en la que viven los colaboradores vista desde el Desarrollo Humano, es que, siendo uno mismo —siendo auténtico, permitiéndose descubrir y explorar las emociones con autonomía y responsabilidad— se convertirá en un proceso fluido, en continuo movimiento, que facilitará la confianza en sí mismo, potencializará la fuerza interna, asumiendo la dirección de su propia vida y de su conducta dentro y fuera de la empresa.

A las evidencias se suman otros colaboradores que expresan: “normalmente no me gusta compartir o mezclar las cosas personales con las laborales”; “me da miedo hacer alguna cosa nueva y equivocarme en lo laboral y en lo personal”; “para expresar o compartir mis emociones, necesito sentir confianza”. Parece que esta dualidad entre ser persona y el profesional pone “máscaras” para no verse débiles dentro de la empresa. La falta de autenticidad y congruencia son esenciales para ver al individuo completo y realizado. Sin embargo, hay otros colaboradores que dicen: “nada me enoja en el trabajo”, pero en su vida y entorno personal, sí; lo anterior reafirma que, si se logra compartir lo que vive el colaborador en su entorno exterior, también favorecerá el equilibrio entre el trabajo y familia.

En este contexto, la expresión de la autenticidad en los colaboradores será fundamental para llegar al punto medio en el que conviva el ser profesional con el ser persona. Para alcanzar sus propósitos de vida, Tobías Imbermón y García-Valdecasas (2009) investigaron: “el significado de la existencia humana y trataron de recuperar la importancia de los sentimientos humanos, el libre albedrío y la capacidad de elección así como la individualidad y la responsabilidad personal” (p. 440).

Si el colaborador como persona es consciente de lo que le ocurre, en lo más profundo de su ser —sus emociones—, y se descubre tal como es, encontrando

alternativas de cambio constructivas definiendo cualquier meta con dirección efectiva, se dará cuenta que se evitará la dualidad en su comportamiento como profesional y como persona dentro de la empresa como un proceso constante.

Centrando la atención en los colaboradores con el apoyo de las herramientas del (ECP), junto con la creación de un tipo de relación que sea auténtica, de aceptación y de comprensión empática, propiciando la libertad y permitiendo que la persona descubra en sí misma sus emociones, como resultado, provocará el cambio, el propio desarrollo, el crecimiento y la autorrealización de cualquier persona en cualquier ámbito de su vida.

Rogers (1982) expone sobre la confianza en sí mismo que en alguno de sus casos “desarrollaron mayor confianza en los procesos que ocurrían en su interior y tuvieron el coraje de experimentar sus propios sentimientos, vivir según sus valores internos y expresarse de maneras personales” (p.159). Esto permitirá despojarse del miedo como un continuo proceso, que facilite encontrar respuesta a los objetivos por alcanzar y añade una consideración que integre la separación de ser persona con el ser profesional, en el ámbito laboral de los colaboradores de mandos medios.

Rogers (2012) define la congruencia como “la apertura a la experiencia es la manera en que un individuo interiormente congruente consigo mismo enfrenta las nuevas experiencias” (p.40). La congruencia facilita la madurez del colaborador, en la que se presenta su disponibilidad para la conciencia en la emoción, la compatibilidad, la comprensión y apertura a la experiencia.

El camino para la alineación en el funcionamiento del colaborador como profesional y como persona será la congruencia de su autoconcepto con la experiencia organísmica y la sincronización de su conducta (Rogers, 2012). Considerando que la persona se dará cuenta de que existe algo malo en él y que quiere solucionarlo.

La relación interpersonal, como el eje del Enfoque Centrado en la Persona, será la base de toda modificación constructiva de la persona, producirá el cambio y el desarrollo personal. El individuo enfrentará la vida de modo más constructivo, sin

desdibujamiento, sin dualidad, será más satisfactorio y eficiente, cambiará su auto percepción y mejorará sus relaciones, incluyendo las laborales. Esta es una tendencia con mejor comprensión, más realista y menos frustrante.

4. La ausencia de equilibrio entre productividad y el trabajo justo para los colaboradores de cuadros medios provoca enfermedades y riesgos psicosociales

Los mandos medios muestran que el trabajo bajo presión, las exigencias en la productividad y los logros de objetivos desequilibrados provocan emociones negativas y estrés laboral. Los trabajadores afirman sensaciones como: “siento presión por el trabajo y el estrés aumenta cada vez más”; “cuando tomo decisiones difíciles me provoca ansiedad y miedo”; “el estrés me genera tensión, ansiedad y miedo”. Puedo agregar que las emociones no expresadas o sentidas derivan en problemas de salud psicosocial. Los colaboradores confirman sentir ansiedad, miedo ante las presiones productivas y las exigencias en el cumplimiento de objetivos o tareas, ocasionando un estrés desmedido. Estos factores causan problemas en la salud, enfermedades y riesgos psicosociales.

Es importante resaltar que los riesgos psicosociales, están tipificados y regulados legalmente en el país bajo la Norma Oficial Mexicana (NOM) 035, que obliga a las empresas a atender los riesgos psicosociales que se presentan en los espacios de trabajo, como puede ser el estrés laboral o el desequilibrio del sueño. Esta legislación tiene como objetivo cuidar la integridad, la salud física y la mental de los trabajadores mexicanos, aspectos que benefician a las organizaciones, ya que un buen clima laboral ayuda a reducir los índices de rotación y a aumentar el compromiso laboral; lo que se traduce en una mayor productividad. Asimismo, al tratarse de una legislación obligatoria, su incumplimiento puede acarrear sanciones económicas de acuerdo con el número de trabajadores que integran una organización. Por esto este manifiesto expresado por los colaboradores de mandos medio para evitar repercusiones en la NOM 035 es relevante.

La activación emocional que se produce en nuestro organismo como consecuencia de una situación particular depende fundamentalmente de la valoración personal o significado que esa situación tenga para nosotros. Si los colaboradores experimentan enojo, ansiedad e, incluso, depresión Feldman y Blanco (2006) sostienen que “puede tener manifestaciones físicas que pueden culminar en alguna enfermedad. Cuando una situación estresante es evaluada como un reto o desafío, las emociones asociadas son de esperanza, optimismo, alegría y confianza” (p.104). El manejo de las emociones disminuye los estresores laborales, la demanda o carga laboral y los conflictos en las relaciones. Crear un espacio para compartir la experiencia favorecerá al rendimiento, la rotación y el ausentismo laboral.

También se detectó que uno de los colaboradores expresó: “tengo problemas de salud, y eso me impide crear sinergia con mi equipo de trabajo”. Los riesgos psicosociales, un problema de salud o una enfermedad ocasionan baja productividad y dificultades en las relaciones interpersonales del trabajo. Por tanto, los riesgos psicosociales detonados por el hacer, el alcanzar metas, el cumplir números, las exigencias de la compañía, ser más productivos y aumentar los ingresos en la empresa, deben velar por un equilibrio, si no, provocarán estresores laborales, explican Gracia y Martínez (2004):

La solución más factible es desarrollar estrategias mediante las cuales se puedan reducir las consecuencias negativas del trabajo emocional y fomentar las positivas, favoreciendo la promoción de la salud integral y la calidad de vida laboral de los trabajadores (p.7).

Las exigencias laborales en los colaboradores de mandos medios derivan en riesgos en los factores psicosociales, que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o la salud (física, psíquica o social) del trabajador, como al desarrollo del trabajo.

De esto se extrae que trabajar con personas exige productividad y esta es cada vez más una actividad mental. Marreo y Abdul-Jalbar (2015) agregan:

Lo que da lugar a que los factores psicosociales sean una de las principales causas de accidentes y enfermedades profesionales. Dichos factores han sido definidos por Gil-Monte (2009) como aquellas «condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea e incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras (p.177).

Hay que concebir al hombre como algo más que una máquina. No solo puede medirse su rendimiento a partir de sus resultados. Es necesario fomentar las relaciones humanizantes y promover las emociones positivas a través de la expresión de la experiencia, lo que significa buscar un equilibrio de productividad y trabajo justo para el empleado. No obstante, el camino hacia un verdadero Desarrollo Humano aún es largo.

5. La carencia de ambientes laborales sanos causa falta de integración, de confianza y de apoyo entre colaboradores, inhibiendo las buenas relaciones y el bienestar laboral en la empresa

Los colaboradores de cuadros medios entrevistados coincidieron que el buen ambiente de trabajo propicia el apoyo entre compañeros y las interrelaciones humanizantes, que contribuyen a la seguridad y tranquilidad de la persona y en el área de trabajo. Estos identifican y comparten, en relación con el ambiente laboral sano, aspectos como: “me siento cómodo, tranquilo en un ambiente sano en la empresa”; “encuentro apoyo entre mis compañeros de trabajo”; “percibo buen ambiente de trabajo donde me encuentro”. Reconocen que trabajar y desarrollar sus actividades en un ambiente sano favorece a la dimensión emocional positiva. Para ellos estar contentos y cómodos genera también interrelaciones de colaboración, de apoyo y de encuentros participativos entre los colaboradores.

La expresión de las emociones y el autoconocimiento vuelve a jugar un papel importante para desarrollar ambientes laborales sanos. Feldman y Blanco (2006) afirman: “el abordaje en las organizaciones apunta a generar programas para el desarrollo de líderes, creación de una cultura organizacional más humana que legitímese la importancia de las emociones y su manejo (p.106). Reconocer el

comportamiento de las emociones en el ambiente laboral de una empresa repercute en la satisfacción del colaborador, en su quehacer laboral, en la interacción grupal, en la comunicación y en el óptimo liderazgo; factores que influyen directamente en la organización.

El ambiente laboral positivo es fundamental para el bienestar de la persona y la productividad en la organización. Al respecto Bisquerra y Pérez (2007) añaden:

La psicología del trabajo pone de relieve que en los procesos de selección de personal se pone cada vez más un énfasis en la valoración no tanto de los conocimientos de los candidatos sino en la capacidad de entender a sus compañeros de trabajo y contribuir a un ambiente laboral positivo. Actualmente las competencias emocionales se consideran un aspecto importante de las habilidades de empleabilidad. En el mundo laboral se acepta que la productividad depende de una fuerza de trabajo que sea emocionalmente competente (p.65).

La gran mayoría de los colaboradores expresaron cosas como: “me siento contento en el trabajo”; “hay buen ambiente laboral y se trabaja en equipo”; “cuanto tengo dificultades al realizar mis tareas, la empresa me apoya con soporte técnico”; Lo que demuestra que la cooperación, el soporte y el apoyo de los compañeros y los líderes de área causan emociones de satisfacción y alegría, brindando seguridad al desempeño de su trabajo.

El desarrollo de las emociones positivas, el bienestar laboral y la productividad de la organización se entrelazan para crear ambientes laborales sanos, como Bisquerra y Pérez (2007) añaden:

Invertir en el desarrollo de las competencias emocionales de los trabajadores tiene consecuencias altamente positivas en múltiples situaciones: permite resolver eficazmente situaciones delicadas con un compañero, contribuye a mejorar la relación con los clientes, a afrontar las críticas de los jefes, a perseverar en la tarea hasta completarla, a enfrentar los retos que se nos plantean, etc. Contrariamente, un bajo nivel de competencia emocional mina el desarrollo y el éxito tanto de individuos como de la empresa explica Weisinger (p.76).

Por lo tanto, la productividad en las organizaciones depende del manejo y del reconocimiento de las emociones, estimulando las buenas relaciones y el bienestar laboral en la empresa. El autoconocimiento permite afianzar las relaciones laborales entre compañeros, mejorar la interacción con los líderes, completar las tareas

asignadas de manera más eficiente y perfeccionar la comunicación dentro de la empresa.

Detección de necesidades

Surgen tres necesidades específicas, que deberán ser atendidas para contribuir al desarrollo humano de los colaboradores de mandos medios en las empresas PyMES. Estas aparecen por tres razones. Primero por el deseo de **construir un sentido de autenticidad desde la expresión cotidiana y colectiva de las emociones en el espacio laboral**. Para esto es indispensable recibir y aceptar la experiencia y el fenómeno del otro, pues, cuando hay una aceptación incondicional y respetuosa, se propicia el espacio para la expresión. Centrar la atención en la persona (ECP) y la creación de un tipo de relación que sea auténtica —de aceptación y de comprensión empática—, propiciando la libertad y permitiendo que la persona descubra por sí misma su capacidad de maduración, provocará el cambio, el propio desarrollo, el crecimiento y la autorrealización de la persona en cualquier ámbito de su vida y entorno.

Los resultados de establecer una relación que propicie la expresión de la experiencia —como el eje del Enfoque Centrado en la Persona— serán la base de toda modificación constructiva de la persona, producirán el cambio y el desarrollo personal. El individuo enfrentará la vida de modo más constructivo, inteligente, sociable, satisfactorio y eficiente; cambiará su autopercepción. Esta es una tendencia con una comprensión más realista y menos frustrante para sí mismo.

Siendo auténtico y congruente se evitarán aquellas “máscaras” y creencias actitudinales y de comportamiento en el individuo, mostrándose tal como es, viviendo en su máxima expresión todas aquellas emociones que se desarrollan en su entorno personal y laboral. Favoreciendo así las buenas relaciones laborales, maximizando sus recursos, contribuyendo a la productividad y al desempeño en la empresa, cimentando el bienestar laboral en la organización.

Segundo, promover la congruencia y autenticidad del colaborador de mandos medios será una tarea que **posibilite la construcción de espacios seguros que favorezcan la expresión de emociones y el autoconocimiento de la experiencia** como un mecanismo para el manejo de las emociones en el ambiente laboral. Este atiende principalmente a la revisión de autoconceptos preconcebidos que impiden la autenticidad y congruencia del individuo, sabiendo que actualmente el colaborador se muestra fuerte, para obtener un éxito profesional, ocultando la vulnerabilidad, para verse exitoso en la empresa.

Al contar con espacios propicios para expresar la experiencia misma de los colaboradores y promover el desarrollo humano, se favorece el ambiente laboral y la salud de las personas, reduciendo riesgos psicosociales de ausentismo y rotación y contribuyendo a la productividad del negocio. Se forman colaboradores más integrales como persona, con mayores recursos para el manejo de los estresores laborales, para la demanda o carga laboral y los conflictos en las relaciones. Estos espacios, para compartir la experiencia, favorecerán, por tanto, el rendimiento, la rotación y disminuirán el absentismo laboral.

Paralelamente, y como tercera acción, hay que **lograr construir puentes de vínculos afectivos que puedan relacionar la vida personal y la vida laboral, sin necesidad de separarlas**, evitando la dualidad del ser personal y del ser profesional, asumiendo la importancia de establecer el punto de equilibrio entre el Desarrollo Humano y la empresa, permitiendo la expresión de emociones, haciendo que el colaborador se sienta recibido, con respeto, al comunicar cómo se siente. Desde la aceptación de su experiencia se fomentarán las relaciones laborales sanas y el crecimiento personal, para llegar a un punto medio, que facilite la *potencialidad de la persona*, como un ser único, completo y lleno de posibilidades.

La facilitación en este proceso involucra entender lo que le sucede a otro — al colaborador—, por lo tanto, es fundamental acoger el fenómeno. Teniendo en cuenta el método fenomenológico, se integrará la descripción de la experiencia vivida y la realidad humana, de tal manera que se logre una relación facilitadora, eficaz y transformadora, provocando el cambio de la personalidad constructiva. Al

propiciar estas condiciones, ocurrirá el compromiso de la relación entre el colaborador como persona y facilitador, en virtud de que el trabajador sea consciente que tiene un problema o estado de vulnerabilidad. De esta manera, se provocará el cambio, se dará una tendencia actualizante hacia convertirse en persona. Rogers (1982) describe:

Esta tendencia se pone de manifiesto en la capacidad del individuo para comprender aquellos aspectos de su vida y de sí mismo que le provocan dolor o insatisfacción; tal comprensión se extiende más allá de su conocimiento consciente de sí mismo para alcanzar aquellas experiencias que han quedado ocultas a causa de su naturaleza amenazadora. También se expresa en su tendencia a reorganizar su personalidad y, su relación con la vida de acuerdo con patrones considerados más maduros. (p. 42).

Intervención participativa

La intervención participativa en el campo de las organizaciones, en cuanto a la transformación de las relaciones laborales, pretende incidir en los espacios de expresión de la experiencia y de las emociones y, de tal manera, favorecer el autoconocimiento de los colaboradores de mandos medios de empresas PyMES. La intervención, dirigida a problemas y necesidades, requiere de un trabajo sistematizado, intencionado y enfocado a la creación de ambientes laborales sanos y humanizados.

En este caso, la atención está centrada en los colaboradores, específicamente, en sus emociones y su autoconocimiento en todos los ámbitos que integran la vida de la persona: contextos sociales, culturales, familiares y laborales, es decir, todo su entorno de implicación. El enfoque es como explica Gómez-Gómez y Alatorre-Rodríguez (2014):

“El que interviene llega a jugar a la cancha del otro, lo cual significa que se encuentra frente a una realidad que no conoce, con construcciones culturales distintas a las propias, con formas diferentes de enfrentar la vida, resolver problemas, comunicarse, representar la realidad, en sí, de vivir” (p.2)

La intervención participativa en el ámbito organizacional

La intervención participativa en el campo de las relaciones humanizantes propone un espacio que propicia la reflexividad, la interculturalidad y la investigación-acción en personas de mandos medios e intermedios de una organización. El principal objetivo es el autoconocimiento y su impacto en las relaciones con otros, y así propiciar el crecimiento personal y el bienestar laboral.

En esta intervención participativa el facilitador llega a acompañar el proceso de autoconocimiento del “otro”, sin la intención de ser el especialista que “sabe”, sino por el contrario, situándose en el entorno —donde se presentan imaginarios, percepciones subjetivas y otras irreales— permitiendo ejecutar instrumentos y recursos que enriquezcan el autoconocimiento de los participantes que “saben menos”, son vulnerables y con menos recursos (Gómez y Alatorre, 2014).

Desarrollo de la intervención participativa

La intervención participativa proyecta una experiencia relacional con el otro. El facilitador en este caso deberá ubicarse en una realidad que no conoce y no debe interpretar, pues al llegar ya ha sido preinterpretada con referentes socioculturales e historias distintas de las propias, con formas diversas de enfrentar la vida, con otros miedos e inseguridades, con diferentes maneras de comunicarse y con contextos familiares nuevos. Aquel dispuesto para la facilitación puede presentar recursos e instrumentos que beneficien a las personas o grupos que integran una empresa familiar, como lo manifiesta Gómez-Gómez y Alatorre-Rodríguez (2014): a través de “una acción social que involucra diversos actores, estrategias, escenarios modos de intervención, niveles de incertidumbre, etcétera, y que sobre todo lleva implícita la intencionalidad de transformar una determinada circunstancia, dinámica o realidad, lo que remite a proyectos de sociedad” (p.2).

También es importante precisar que el interventor llega a un espacio de trabajo desconocido que reserva su propia implicación y prejuicio. En ese contexto incidirá en los actores de la intervención participativa, situando la subjetividad de

por medio. La gestión de mi propia implicación deberá anteponer la capacidad de agencia en el grupo de mandos medios.

La intervención participativa permite establecer las condiciones necesarias para mejorar la vida propia de cada persona involucrada en el proceso, generar el cambio actitudinal, de objetivos y de metas compartidas, que con fundamento en el Desarrollo Humano honrará el respeto a la persona, su entendimiento y comprensión sin abonar juicios, sino creando la capacidad de crecimiento y la toma de decisiones responsables. En el mismo sentido, estimular sus posibilidades de transformación personal y social a través de acciones planeadas y espontáneas, adquiriendo un profundo sentido liberador en los colaboradores de mandos medios e intermedios de una organización (Pacheco, 1993). El principio fundamental del Desarrollo Humano persigue potencializar el crecimiento humano, ayudar a los actores en la intervención a completarse desde sus emociones, recursos y sus necesidades.

Es importante ser consciente de mi propia implicación durante el proceso de intervención participativa, donde se originarán circunstancias y experiencias de vida, socioculturales, historias familiares de los participantes y cómo estas tocarán mis emociones. También el lazo implícito de mi propio sentido e implicación personal como impulso para desarrollar las intervenciones.

Desde este enfoque el “facilitador sería aquella persona que promueve, acompañando con su ser, su estar y su quehacer, el proceso de búsqueda del amor, la libertad y la verdad en otros” (Pacheco, 1993, p. 15).

La estrategia metodológica, en la intervención de los colaboradores de mandos medios de empresas familiares, para promover el crecimiento humano y su autoconocimiento será a través del lineamiento participativo, con interacción permanente entre equipos de trabajo y casos propios en lo individual. Este proceso, principalmente centrado en la persona, constituirá el autoconocimiento de su propia realidad, punto clave en el proceso de investigación-intervención que favorecerá la transformación de los participantes.

Cabe señalar que la intervención busca el crecimiento y el cambio constructivo en la persona a través del enriquecimiento de las relaciones humanas, promoviendo, en todo momento, que el ser humano le encuentre sentido a lo que hace. Por consiguiente, la capacidad de dar sentido será la tendencia actualizante.

Mi conclusión es que el método de intervención facilita el proceso en la relación interpersonal, atendiendo el problema en las relaciones humanizantes entre colaboradores de mandos medios e intermedios para favorecer el bienestar laboral de empresas PyMES.

A través del proceso de intervención se pretende inducir los cambios actitudinales que permitan mejorar la vida y por consiguiente el entorno, creando espacios seguros de expresión y autoconocimiento, de reflexión sobre la interacción con el mundo externo de una empresa –lo que puede esta tener de problemática–, la manifestación de las dificultades de la vida cotidiana, los contextos familiares. Esto para que a quienes no se les ha permitido tener estas posibilidades de autoconocimiento se les facilite el poder de transformación para el “bienestar laboral” (Pacheco, 1993). Los resultados presentarán “cambios en la autoestima; cambios en los niveles de comunicación; cambios en el sentido comunitario y de grupo; cambios en la percepción de la persona y de su realidad” (Pacheco, 1993, p. 18).

Relato proceso de problematización

La metodología realizada en mi proceso de problematización comenzó en el análisis de mi propia implicación e historia de vida, factor trascendental para definirla, que tuvo fuertes implicaciones para un marco de análisis del problema como proceso humano y social, esclareciendo mi tema y siendo decisivo para el desarrollo de mi TOG. Fue pertinente detenerme aquí, al margen de especificaciones personales y de aquellos atributos de análisis de mi tema, enfocado a las organizaciones, sus emociones y las relaciones humanas dentro de los centros de trabajo. La mejor manera de percatarse de lo que sucede a nivel

social es observar ante todo mi propia experiencia y los cambios que suceden en mi entorno organizacional, donde nace el problema.

Lo anterior me permitió plantear la problemática de manera precisa con un amplio grado de implicación. Asimismo, establecer el objeto de mi tema, los actores que integran una organización, y que estas, al desarrollarlas y propiciar su crecimiento personal, enriquecerán y favorecerán sus propias vidas y el entorno de trabajo donde se encuentran.

Por tanto, el problema está en que las empresas PyMES no promueven el autoconocimiento de sus mandos medios, lo que deriva en riesgos psicosociales y emocionales, dentro del objeto de estudio vista desde el autoconocimiento y el bienestar laboral. También sirvió como complemento del planteamiento del problema, una entrevista intermedia, que vinculara el tema-problema con el Desarrollo Humano. Esta me ayudó a conocer y, desde la experiencia vista de un profesional en DH, observar que las organizaciones no se centran en la persona. Por tanto, la descripción experiencial del experto enriqueció la definición del problema y el objeto del tema.

Habiendo definido el problema y objeto del tema, estructuré mi árbol problema, especificando las causas y las consecuencias, sin perder el enfoque del autoconocimiento y el bienestar laboral. Observé cada una de sus implicaciones sociales y organizacionales que determinan mi tema.

Partiendo de estos elementos, definí como población de intervención a los colaboradores de empresas PyMES, entre 50 y 250 empleados, hombres y mujeres de mandos medios e intermedios, de cualquier puesto, con edades entre los 23 y los 35 años. El escenario y propósito de las entrevistas es la identificación, en esta población, de cómo expresan las emociones en su trabajo. Después elaboré mi guía de entrevista y realicé una entrevista presencial y otras 4 más virtuales, debido a la contingencia ante el covid-19. Algunas de las preguntas más sobresalientes fueron las siguientes (ver anexo A-guía de entrevistas):

- ¿Cómo manejas tus emociones?

- ¿Cómo te enseñaron en tu casa a enfrentar tus emociones?
- ¿Cuáles son las principales emociones que vives en tu casa?
- ¿Por qué valdría la pena trabajar las emociones?
- ¿Por qué sería importante trabajar la emocionalidad en el trabajo?
- ¿Para tener éxito es necesario guardarse las emociones?
- ¿Emociones es igual a vulnerabilidad?
- ¿La empresa cómo te apoya cuando tienes problemas o dificultades en tu vida diaria?
- ¿Cómo expresas tus emociones en tu centro de trabajo?
- ¿Cómo te apoya la empresa para manejar tus emociones?
- ¿Qué te sucede cuando tomas decisiones en tu trabajo?
- ¿Qué necesitas para expresar o compartir tus emociones?
- ¿Cómo sería tener el bienestar laboral en tu trabajo?

Es importante precisar que esta guía de entrevista fue modificándose y enriqueciéndose conforme se avanzó en el proceso, con la finalidad de ir alineando el resultado del problema y de precisar lo que acontecía en las organizaciones. Precisamente, el resultado final de las entrevistas (ver anexo B: ejemplo reporte de entrevista-observación) me dio la claridad sobre el problema y lo que sucede en esta población. Es pertinente resaltar que esta intervención me permitió regresar con una realidad distinta de la que concebía cuando inicié la problematización.

Teniendo estas realidades, se elaboró una serie de evidencias que manifestaron realmente las carencias y necesidades del sector intervenido. Estas fueron recopiladas y también sustentadas con investigaciones bibliográficas, que sostienen y validan teóricamente lo dicho en las entrevistas. Después se construyó una categorización identificando 5 categorías con sus descripciones, evidencias y fundamentos teóricos, junto con reflexiones propias que enlazan y vinculan la situación en la que viven los colaboradores de mandos medios y sus emociones, siendo las siguientes:

1. Los colaboradores asocian el estar bien emocionalmente con la finalidad de alcanzar el éxito.

2. Falta de espacios que faciliten la expresión de emociones y el autoconocimiento de la experiencia.
3. Los colaboradores viven en una dualidad entre las emociones personales y el actuar profesional.
4. La ausencia de equilibrio entre productividad y el trabajo justo para los colaboradores de mandos medios provoca enfermedades y riesgos psicosociales.
5. La carencia de ambientes laborales sanos causa la falta de integración, confianza y apoyo entre colaboradores, inhibiendo las buenas relaciones y el bienestar laboral en la empresa.

Estas categorías y su integración me permiten determinar las necesidades específicas que manifiestan los colaboradores de mandos medios, las cuales se enumeran a continuación:

1. El desarrollo del sentido de autenticidad desde la expresión cotidiana y colectiva de las emociones en el espacio laboral.
2. La construcción de espacios seguros que favorezcan la expresión de emociones y el autoconocimiento de la experiencia.
3. La construcción de vínculos afectivos que puedan relacionar la vida personal y la vida laboral, sin necesidad de separarlas.

Fundamentación teórica

Introducción de apartado teórico

El marco teórico referencial integra el sustento y fundamento del planteamiento del problema, brinda la reflexión y análisis, es una guía concreta de la suma de distintas partes de la investigación, busca de esta manera, verificar si el proyecto resuelve el problema o surgen nuevas vertientes de solución que no fueron planteadas en un inicio, dará luz a la resolución que incide en nuestro tema o bien nos dará la oportunidad de ver nuevos horizontes al problema.

Lo más importante del marco teórico referencial es que habilita el espacio de análisis, revisión, discrepancias pero sobre todo de reflexión de los actores o

bibliografías referenciadas, que abran un abanico de posibles soluciones y sustentos que validen el problema; no se trata de copiar y pegar supuestos, esto ocasiona desestructuras poco articuladas que pueden derivar el entorpecimiento de la investigación; erróneamente provocaría un cuerpo del proyecto endeble, poco claro y confuso, sino más bien, la intención es motivar a crear observaciones precisas, que deliberen a sustentar las ideas planteadas por los expertos, a dar consejo y advertir objetivamente sobre el sustento del problema; la reflexión y el análisis será la herramientas más precisa para estructurar marcos teóricos ricos en soluciones y fundamentos, que brinden posibilidades objetivas y concretas, en un camino que asegure el éxito del trabajo.

Para estructurar marcos teóricos correctamente y efectivos, no basta con resumir, organizar, y clasificar la información de las diversas fuentes bibliográficas, sino tener todo una forma o proceso sistematizado de trabajo, cuyas actividades esenciales y básicas sean: el análisis detenido de la información, planteamiento de opiniones objetivas, revelaciones y diferencias en algunos casos, que ayuden a determinar la ejecución o no de la investigación; además, parte del método, sugiere el vaciado de toda la información en un formato de fichas.

Este trabajo contendrá diferentes textos bibliográficos, permitiendo armonizar los contextos, el problema y las necesidades planteadas; el profundizar y fundamentar en el autoconocimiento y las emociones de los colaboradores de mandos medios para un bienestar laboral, será el objetivo para enmarcar la teoría; esto permitirá validarme como facilitador, obteniendo armas y experiencia en la materia que me darán camino para formarme como un profesional en el desarrollo humano enfocado a las organizaciones, poniendo a prueba mi capacidad pensante en la construcción teórica.

Teorizar es una de las herramientas imprescindibles que utilizaré para elaborar mi TOG, es el proceso de investigación, el método que permite la introspección de los elementos bibliográficos y que determine en consecuencia la teoría del problema de estudio. Existen algunas formas de teorizar como la separación de información, la deducción, la generalización, la construcción de

modelos, y el uso de similitudes o bien según sea el caso, desemejanzas; así mismo Trovero (2015) define la palabra teoría “que parece hablar de algo constituido, cerrado, finalizado, pierde terreno frente a la teorización, que habla de un proceso en constante movimiento, dinámico y que es concebido como un acontecer” (p.5);

En otro sentido, el objetivo se convierte, no solo en la limitación crítica de la investigación, si no en la construcción de semejanzas con significados que formen expresiones o palabras, pero también requiere de un ordenamiento procesual que proponga nuevas herramientas y enfoques. Como también Trovero (2015) añade “el concepto de teorización entendida como práctica y acontecer, creemos que se acerca bastante a estas cuestiones, generando la porosidad necesaria en el proceso investigativo para poder explicitar y describir los elementos teóricos” (p.15).

Sin embargo, la teorización no es un producto final, sino, un fluir, un “ir y venir” de un constante trabajo que resulta del esfuerzo individual y a veces colectivo, dando lugar al desarrollo de un proceso continuo y Juan Ignacio Trovero le llama un “acontecer”. Por tanto, la teorización trae consigo la vinculación con la intuición, con la deducción, con la precisión, con la observación, con el análisis, con las semejanzas o similitudes. En dicha medida, provocará la autoreflexión de las propuestas teóricas, así como, los matices de los contextos sociales y culturales.

Es importante lograr establecer y entender la realidad, dar lectura a ello para producir nuevas teorías para entender, analizar, profundizar y reflexionar con mi propio criterio, con mis propias palabras para no solo entender la vida, sino además tomar una postura sobre ella. En este caso será entender y sustentar al autoconocimiento y las emociones de los colaboradores de mandos como un papel importante en el bienestar laboral de sus miembros y de la propia organización y, de tal manera, poner de manifiesto a través de la teoría la construcción del sentido de autenticidad desde la expresión cotidiana y colectiva de las emociones en el espacio laboral.

Hablar y sustentar con teoría la forma en que los colaboradores se viven en una dualidad entre las emociones personales y el actuar profesional trae consigo la

teorización. En tal medida que me permita proponer mi postura, mi reflexión y mi crítica ante las diversas propuestas teóricas.

El papel que juega la teoría en la intervención social implica la integración de hechos de naturaleza política, social, cultural, de variantes de geolocalización que traen consigo un impacto local o global en la vida de las personas, de sus familias y de su entorno poniendo en discusión la supervivencia del estado del bienestar en las personas, expresando una necesidad de transformación del trabajo social.

La intervención social implica la revisión y el análisis de la recopilación teórica para contribuir, desde la sostenibilidad y la responsabilidad, a las situaciones sociales que requieren cambios eminentes que efficienten su propia práctica. Por tanto, se origina una guía de aplicación teórica enfocada al trabajo social que apoye a su planificación y desarrollo.

Se requiere de la teoría para justificar las alternativas de solución al problema, a las ideas y discrepancias encontradas en la meta del proyecto, tarea que obliga al análisis, la medición y la evaluación durante el proceso de intervención social, como lo argumenta Moix (2006, citado por Fernández, 2017):

Por ello, intervenir, actuar ante el drama de la marginación, ante el miedo a la vulnerabilidad, ante el riesgo de la marginalidad nos impele a la reflexión previa, a la documentación exacta, a la investigación contrastada, y a la innovación continua. Sin ella, la Intervención social cae en la mera asistencia puntual, siquiera beneficencia o caridad, en simple gestión de prestaciones o subvenciones, en puntuales campañas mediáticas solidarias, o en la directa reproducción de consignas ideológicas de corto alcance (p.11).

El trabajo social interviene con personas con carencias de recursos, con valores y fortalezas, que caen y se levantan, con miedos adquiridos, inmersos en normas –que muchas veces evitan y razonan– y toman decisiones de ello. De esta manera, el trabajo teórico de intervención propone hacer frente a la complejidad del problema desde el enfoque laboral. En otras palabras como lo explica Chaves, Monzón y Zaragoza (2013, citado por Fernández, 2017) “conocer y saber usar los instrumentos de la economía, y en comprender y actuar en la realidad del mercado

del trabajo, al servicio de las necesidades y oportunidades vitales de los usuarios, sus familias y sus comunidades” (p.34).

La intervención social permitirá dar un sentido ético a mi investigación o proceso de teorizar. En este trabajo es importante entender e incidir en expresión de las emociones de los mandos medios, que muchas veces es sinónimo vulnerabilidad, como si todo estuviera bien o donde los colaboradores requieren espacios seguros para compartir la experiencia, los problemas, dificultades de sus vidas. Que estos espacios favorezcan la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de estos, será el propósito de la intervención. Por otro lado, que me facilite propuestas que potencien el valor a la experiencia humana donde los actores que intervienen participen, en lo que dice la gente, relatar con sustento lo que sucede a beneficio de la sociedad y en este caso particular también a las organizaciones.

Tener evidencias del desdibujamiento y falta de reconocimiento de la dimensión emocional de los cuadros medios de una empresa, así como su relación con la falta de congruencia y autenticidad en las personas que la integran, permitirá interpretar lo que sucede y ayudará a elaborar la intervención precisa, que facilite soluciones, y una serie de alternativas que deriven a una efectividad del estudio.

El marco teórico lo traduzco como la pieza clave, que facilitará la sustentabilidad o fundamento al desarrollo de alternativas de solución al problema planteado. Es el análisis, revisión y reflexión de las fuentes bibliográficas, que ponga en debate los actores en la ejecución del trabajo y, en el presente ejercicio, lo que incide y sucede en las emociones de los colaboradores de mandos medios en una empresa. Se trata entonces de elaborar ideas y reflexiones a través de un continuo movimiento y flujo de información, es decir, que la práctica lo detone como un proceso constante. Se tendrá también en cuenta el entorno social, cultural y geopolítico, para que la teoría en la intervención contribuya al campo social y sostenibilidad de las personas.

Mi trabajo se sitúa en el campo laboral. Por esta razón es imprescindible enfocar la teoría a la problemática que enfrentan los colaboradores al expresar sus emociones en las empresas. Mi reflexión y propuesta de ideas serán parte de la

fundamentación de la teoría de investigación que proponga. Encauzar las distintas teorías, el análisis, la crítica, la reflexión revelará mi postura, mis palabras ante los factores y actores que intervienen en la carencia de ambientes laborales sanos: la falta de integración, confianza y apoyo entre colaboradores que inhibe las buenas relaciones y el bienestar laboral en la empresa. Por tanto, mi mayor propósito de intervención es tratar de entender el autoconocimiento emocional en colaboradores medios y sus líderes para su bienestar laboral.

El presente trabajo se organiza en seis categorías con sus subtemas: 1) Identidad del trabajador como persona, 2) Clima organizacional: riesgos psicosociales y el estrés laboral, 3) Autoconocimiento y las emociones en el trabajo, 4) Campo de las relaciones interpersonales en las organizaciones, 5) Autenticidad y Congruencia: relación de la vida personal con la vida profesional, 6) Bienestar y satisfacción laboral, 7) Algunas conclusiones.

Desarrollo teórico

1. Identidad del trabajador como persona

Se concibe el trabajador y el trabajo industrial como ejes teóricos para explicar la constitución del capitalismo y las sociedades contemporáneas. Un devenir de definiciones y contextos sociolaborales que constituyen la sociedad en la que nos encontramos hoy, en la que el trabajador se piensa como objeto o mecanismo de producción. La productividad por un salario y el trabajador como persona, su satisfacción laboral como clave para su crecimiento personal y el éxito de la organización dan cuenta de la dualidad en la que vive el trabajador en la sociedad y en los ambientes organizacionales. Como lo menciona Méda (2007): “el trabajo es el fundamento del orden social y determina ampliamente el lugar de los individuos en la sociedad. Es el principal medio de subsistencia y ocupa una parte esencial de la vida de los individuos” (p.17).

Indudablemente, el trabajar es una forma de vida, un hecho social que deriva en un acontecer y una trascendencia en la vida de una persona y del entorno que ocupan la organización y sus miembros. En este trabajo nombraré al trabajador

como colaborador, pues su significado identifica a la persona que labora en una empresa para un fin personal, profesional y organizacional cuya implicación en los ambientes laborales tiene innumerables variables y entornos que inciden, en distintos niveles de complejidad, en su persona y en la organización.

Este mismo autor enfatiza que el empleo se convierte en el medio de subsistencia, de generar una utilidad, gratificación y una riqueza que protege la supervivencia del hombre en nuestra sociedad. Pero esto hace que el hombre, la sociedad y los generadores de empleo olviden que tener un sentido de vida, sentido profesional, al considerar al individuo como un ser útil para el mundo, que implique una trascendencia en su persona misma. Por su parte, (Adams, 2013, citado en Casillas, 2018) revela que:

México está al fondo de la tabla en América Latina, con sólo 12% de sus trabajadores completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados y un 28% que repudia su trabajo. Lo que ha llevado a los trabajadores a mostrar los resultados antes señalados es a la falta total o parcial de: comunicación entre los colaboradores; motivación para que sigan adelante; reconocimiento al realizar un buen trabajo; proporcionar las herramientas necesarias para trabajar; oportunidad de sentirse desafiados (p.12).

México se muestra como una realidad endeble en el mundo y en América Latina, con trabajadores completamente insatisfechos con su empleo y generando una falta de plenitud en el colaborador, baja autoestima, entre otros. Lo anterior implica riesgos psicosociales y para la salud misma. Es decir, podemos comprobar que muchas organizaciones van en sentido opuesto al Desarrollo Humano y al crecimiento de la persona. Como argumenta Méda (2007), actualmente consideramos al trabajo como “el producto de la yuxtaposición y del agrupamiento no repensado de tres dimensiones del trabajo: el trabajo como factor de producción, como esencia del hombre y como sistema de distribución de los ingresos, de los derechos y de las protecciones” (p.24).

Lo anterior nos permite reflexionar sobre la necesidad de la humanización en las relaciones laborales, en las condiciones de trabajo y en la búsqueda de la satisfacción laboral, que derive en la sostenibilidad propia y del negocio. Como Casillas (2018) recomienda es preciso implementar espacios en las organizaciones

donde se promueva centrar esfuerzos en la persona como semilla del crecimiento de nuestra sociedad, encausando con ello la atención, la escucha, la aceptación y la empatía hacia las personas que le rodean. Por ello, enfocar esfuerzos al desarrollo del trabajo y sus condiciones, que motiven el bienestar laboral en tiempos actuales, es esencial. Fernández (2007 en Gorroño, 2008) precisa que:

Modelos normativos del capitalismo: a) en primer lugar, el proceso de acumulación de capital que va evolucionando a lo largo del desarrollo del capitalismo desde la empresa familiar a las grandes corporaciones y a las empresas en red; b) en segundo lugar, el estímulo, que haría referencia al motor que impulsa dicho espíritu, desde la idea de progreso hasta la de innovación y creatividad; c) en tercer lugar, la justicia entendida como justificación del bien común (p.141).

Por tanto, hay que fomentar sociedades más avanzadas, tolerantes, felices, con enfoque a los derechos individuales y humanos, libres de sometimientos u objetos sin valor. Goleman (1996) hace referencia al trabajador “estrella” de una organización como aquél con sólidas relaciones interpersonales, que facilite el potencial para resolver problemas de él y de su entorno, que pueda apoyar a otros haciendo frente a las diversas complicaciones o conflictos que se le presenten.

Como lo expresa Boltanski y Chiapello (2002, en Gorroño, 2008) promover en los nuevos tiempos organizacionales la creatividad y la flexibilidad como consignas que hay que seguir en los mercados, la capacidad de tejer redes, para obtener un mayor reconocimiento económico y productivo que incentive el desarrollo personal dentro de la gestión empresarial. En sentido opuesto prevalecen empresas que ponen en riesgo la salud del colaborador y su bienestar laboral, como consecuencia de los riesgos psicosociales, que de acuerdo con las condiciones actuales económicas y productivas resultan en un riesgo común y una constante por las exigencias del entorno macroeconómico mundial.

Rubio (2019) considera a la micro y pequeña empresa, que en nuestro país es el 95% de las generadoras de empleo, como ejemplo de la mala administración y trato de los colaboradores, de poca sistematización y, como lugares, donde una gran parte de los trabajadores pueden percibir riesgos psicosociales. Por ello, el mundo laboral actual demanda la instrumentación y gestión de las emociones como

una de las competencias a desarrollar entre los profesionales, promoviendo un mayor autoconocimiento y un mejor liderazgo. Como argumenta (Aranda y Peñalver, 2015, p.69) la productividad de un equipo y sus miembros depende de su emocionalidad que libera y potencia el talento y su desarrollo.

Las exigencias económicas en la rentabilidad de los negocios son de vital importancia, pero solo a través del desarrollo del potencial de las personas se logrará la sostenibilidad de estos. Por lo tanto, no podemos dejar a un lado a la persona como un ente aislado de la productividad y del rendimiento de una organización. Solo mediante la gestión de las emociones se logra el autoconocimiento, la resignificación de la experiencia, la autoconciencia de lo que me pasa y de las acciones mismas, así como la reducción del estrés laboral.

En consecuencia, a través del desarrollo de las personas y su gestión de las emociones se facilitarán las relaciones laborales y la creación de ambientes propicios para la satisfacción laboral. Para ello, es necesario, implementar mecanismos e instrumentos que desarrollen la gestión de las emociones. El Desarrollo Humano, con el Enfoque Centrado en la Persona, brinda la posibilidad de intervenir con espacios que faciliten la expresión de las emociones, el autoconocimiento, la formación del colaborador como persona con competencias en comunicación, en liderazgo y en la empatía y, de tal manera, potencializar el desarrollo de la persona. Con esto se favorecerá también el bienestar laboral, la productividad y rentabilidad del negocio.

2. Clima organizacional: riesgos psicosociales y el estrés laboral

Los riesgos psicosociales en los colaboradores inciden directamente en el bienestar personal y laboral en las personas, repercutiendo en las interrelaciones con los compañeros, en el clima organizacional, en la calidad de vida del individuo y principalmente en la salud propia. Moncada (2000, citado en Rubio, 2016) destaca que los riesgos psicosociales son factores que se caracterizan por las condiciones de trabajo y, que de alguna manera, afectan la salud física y emocional de las personas con repercusión psicológica; o como agrega Moreno (2011, en Díaz y

Carrasco, 2018): “los riesgos psicosociales son definidos como situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente siendo escenarios que afectan habitualmente y de forma importante y grave la salud” (p.5). Reconoce en un estudio Gil-Monte (2009, citado en Rubio, 2016) que los riesgos psicosociales en el trabajo son la principal causa de enfermedades y accidentes laborales con afectaciones como: fatiga, descuidos, accidentes, dolores de cabeza, problemas gastrointestinales, falta de sueño, entre otros. Sin duda, estos autores enfatizan en cuidar de espacios físicos dignos para la expresión de emociones y que inviten a la gestión óptima de sus actividades, al desarrollo de las buenas relaciones y a la propia productividad. También, como lo da a conocer, Llaneza (2009, en Calderón; Serna, y Zuluaga, 2013):

Una alta demanda —intensidad, cantidad, responsabilidad, información compleja, exigencias emocionales—, cruzada con baja libertad —imposibilidad para decidir secuencia de procesos, tiempos de descanso, dificultad para aplicar, sus habilidades y destrezas, etc.— se convierten en estresores, mientras que una alta demanda con una alta libertad se constituye en estimulante para el desarrollo y la potenciación de los talentos (p.412).

Así mismo, la implicación de las condiciones laborales relacionadas con las demandas, las exigencias productivas, el cumplimiento de objetivos organizacionales, las relaciones de liderazgo de los mandos directivos y medios con los colaboradores de jerarquías menores, es decir, las relaciones sociales en el trabajo, como factores de riesgo psicosocial, se convierten en estresores, en desequilibrio en la salud y ausencia de productividad o motivación de los colaboradores.

El clima organizacional es un elemento importante en la medición del estrés laboral e incide directamente en los riesgos psicosociales, ya que, como revela Rubio (2018) el colaborador influye en la organización, en el trabajo y en las relaciones derivadas de este y, juntos inciden, en el ambiente interno y externo, como un sistema. Aunado a lo anterior, (Díaz y Carrasco, 2018) explican que un

factor importante en las dimensiones del clima organizacional es la felicidad y, si esta, se ve afectada por los riesgos psicosociales se genera un clima organizacional ineficiente, que atenta al bienestar laboral del colaborador y, por tanto, a las emociones de crecimiento o positivas.

Ciófolo-Lagos y González-Pérez (2014 en Rubio, 2018) agregan que el Enfoque Centrado en la Persona es una ventaja competitiva para la organización. Es como un instrumento para trabajar la percepción de los sentimientos del trabajador, hacia sus jefes inmediatos, con el fin de medir el clima organizacional. De tal manera que se logre identificar no solo las condiciones laborales del colaborador sino la relación que favorezca el diálogo y, de tal manera, promover acciones y medidas, en los mandos medios, para el desarrollo de la empatía, la comprensión, la congruencia y la escucha. Se espera que el impacto de la intervención favorezca al buen clima organizacional y, en consecuencia, se reduzca el riesgo psicosocial, el estrés y se beneficie al bienestar laboral.

Como alude Ramírez (2019) las relaciones humanas sanas producen ambientes favorables y, por consiguiente, el trabajo diario se vuelve menos estresante, más cooperativo y productivo. El control de los riesgos psicosociales son una tarea esencial para las empresas actuales, que atentan contra la salud y desempeño de los profesionales, como sostienen Wong, Pituch & Rochlen (2006, en Moreno; Gálvez; Rodríguez y Garrosa, 2010):

Un manejo inadecuado de las emociones de la vida en general, y en el ámbito laboral en particular, supone un riesgo para la salud física y mental de la persona. En general, parece que un excesivo control de las emociones negativas está asociado a sintomatología física, de forma especial, a patologías cardiovasculares y a estados de ansiedad (p.64).

La salud del profesional o de los colaboradores es entonces la consecuencia de la falta de promoción de espacios para el autoconocimiento y la expresión de las emociones, sensaciones, percepciones y sentimientos. Es importante motivar las emociones positivas que originen climas organizacionales y trabajadores sanos, satisfechos y felices. En ese mismo sentido las organizaciones no solo obtendrán un bienestar laboral, sino también productivo y sostenible en el tiempo. Por lo tanto,

los riesgos psicosociales que repercuten en el estrés y salud de la persona podrán ser identificados y medidos a través del clima organizacional. Venegas (2015) refiere que este es el indicador principal del bienestar laboral ya que hace referencia a las relaciones interpersonales en el trabajo, al liderazgo, a la relación entre jefe-subordinado y a la percepción de colaborador sobre sus condiciones laborales.

Por otro lado, es crucial que los mandos medios planeen sus estrategias con menores factores de estrés y como argumenta Cruz (2018) la calidad de vida laboral tiene que ver con la satisfacción, salud y el bienestar del trabajador. La organización al buscar desarrollar altos niveles de felicidad promoverá el bienestar psicológico, saludable y la inteligencia emocional del profesional, y de tal manera, mejores relaciones con el otro. Aunado a lo anterior, se desarrollarán colaboradores más creativos y capaces de provocar cambios, personas que aporten posibles soluciones ante las adversidades y conflictos organizacionales y que contribuyan a la sostenibilidad de la organización.

La salud psicológica y física de las personas en la organización es fundamental, y su propósito no solo es facilitar la expresión de emociones para el crecimiento personal, sino también, es vital para el bienestar laboral en las organizaciones y el crecimiento productivo. Transformar a la persona, por medio del cambio actitudinal proyectará emociones positivas como la felicidad. En palabras de Díaz y Carrasco (2018) es el medio para desarrollar los líderes o colaboradores de mandos intermedios que motivan un entorno que fomenta la colaboración, la cooperación y la responsabilidad, generando innovación e incentivando el trabajo en equipo y el positivismo. En otras palabras, personas más completas que potencialicen su crecimiento personal, profesional y el de la organización. Si se da lo anterior, entonces, se asume la posibilidad de mejorar la productividad, el desempeño y la salud misma de cada uno de los integrantes de la compañía.

3. Marco teórico autoconocimiento y las emociones en el trabajo

3.1. Autoconocimiento, el conocimiento de sí mismo

El autoconocimiento es el conocimiento de uno mismo, de los propios

estados mentales, pensamientos, creencias, deseos, experiencias, sensaciones, emociones y toda información válida del propio yo, por tanto, es el permiso privilegiado a mi propia mente. Por otro lado, intento explicar, en primer lugar, el fenómeno del autoconocimiento en términos epistémicos como lo concibe Stigol (1997) “el autoconocimiento como un logro cognitivo. Autoconocimiento, en efecto, se sostiene, un proceso por el cual el sujeto adquiere conocimiento de sí mismo” (p.359). En otro sentido explicar el conocimiento de sí mismo puede entenderse como:

- 1) Referida al conocimiento del propio yo, al "conocimiento del objeto que uno es, del animal humano que uno es" - en palabras de E. Anscombe - o como 2) Referida al conocimiento de nuestros propios estados mentales, esto es de nuestros propios pensamientos, creencias, deseos, experiencias perceptuales, sensaciones, etc. (p.364).

El autoconocimiento o bien el conocimiento de sí mismo, es el comienzo para la exploración emocional y el conocimiento propio de la experiencia vivida de cualquier individuo. Novelo (2018) argumenta que las experiencias están conformadas por “vivencias, las cuales, hacen referencia a los sentimientos ubicados a nivel orgánico o en el cuerpo en el tiempo presente. Vivenciar estos sentimientos, implica, además, la posibilidad de movilizarlos hacia la conciencia y su respectiva asignación de significados” (p.26).

En este proyecto relato el camino inicial para facilitar el cambio actitudinal, la transformación personal, el desarrollo y el crecimiento individual como elementos, que, en los ámbitos organizacionales, deben ser promovidos para establecer relaciones interpersonales sanas, de aprendizaje, de crecimiento y favorecimiento de mejores climas organizacionales. Sin embargo, ¿cómo es que el autoconocimiento es infalible o verdadero para el conocimiento de sí mismo, es decir, una garantía del conocimiento del yo, y que de ésta derive una transformación?

Los contenidos actuales de mi propia mente son peculiarmente transparentes para mí, como postula Stigol (1997) no hay cabida para ignorarlos, ni la

equivocación acerca de ellos, es decir, los propios estados mentales son infalibles. Es imposible que el individuo ignore o cometa errores respecto a sus propios estados mentales de cualquier momento en que puedan ocurrir y, de tal manera, lograr que el autoconocimiento sepa con certeza lo que no sabe de sí mismo, de lo que le rodea, del propio vivir, de los sentimientos y otros acontecimientos que le definen como propio, que ejercen en una fuerza ejecutora del actuar actitudinal. Todo ello demuestra la fiabilidad de nuestro propio estado mental, como personas únicas, con posibilidad para conocernos a nosotros mismos, con acceso a este estado mental propio que es una verdad sin error o distorsión ya que es, en gran proporción, lo que nos ocurre como personas.

Por otra parte, el término “auto” significa uno mismo, es decir, la “autopercepción tiene relación directa a cómo yo percibo algo, desde mi punto de vista teniendo en cuenta aspectos que directa o indirectamente influyen en mi manera de actuar en determinadas situaciones” (Vásquez, 2006, p.16). Como define Fuentenegro y Vásquez (1990, en Vásquez, 2006, p.16) “percepción es el reflejo del conjunto de cualidades y parte de los objetos y fenómenos de la realidad que actúan directamente sobre los órganos de los sentidos”.

En este sentido, la percepción es el reflejo de los fenómenos de la realidad. Si la percepción y el uno mismo dan significado, y en la manera de actuar de la persona aparecen otros aspectos del conocimiento de uno mismo que originan también la trascendencia y crecimiento humano, como la autoaceptación que hace referencia al conocimiento de las capacidades y límites de la persona, entonces, así como describen Branden, 1999; Planes, 2004; Suryalan (2002 en Vásquez, 2006) se proveen las bases para tener confianza en las propias habilidades, la autoestima la dignidad y la capacidad de valorarse a sí mismo considerarse competente, permitiendo la consciencia del éxito, de los logros, de la satisfacción. Aceptando lo anterior se produce la posibilidad para el cambio y el crecimiento.

Otro factor importante que surge del autoconocimiento es la responsabilidad y como lo define Ruiz (1994, en Vásquez, 2006) el cumplimiento con lo que se ha comprometido la persona, es decir, asumir las consecuencias de las propias

acciones y decisiones. Por tanto, el autoconocimiento es un proceso muy complejo y constante en el que el ser humano debe estar en estado de cambio, procurando ser mejor cada día, logrando mejores relaciones interpersonales, una calidad de vida sana y sustentable que potencialice el desarrollo de la persona como expresión de una nueva manera de vivir. Siendo así, este se convierte en el instrumento para analizar y dar verdad a las interacciones de la persona con los otros y en su propia experiencia vivida.

Así mismo, en este proyecto enfocado a las emociones de los trabajadores en las organizaciones, el autoconocimiento posibilita en los colaboradores tomar dirección de la propia vida, el mejoramiento actitudinal constructivo, el desarrollo de habilidades en las interrelaciones laborales, el manejar y enfrentar determinados problemas con la respectiva seguridad y confianza en los ambientes laborales. Dicho en otras palabras, es el medio para el desarrollo personal, ya que como enfatiza Stigol (1997) “dada la inmediatez de ese conocimiento y la ausencia de inferencia que lo caracteriza, no hay espacio para que el error o la distorsión encuentren cabida en el proceso introspectivo” (p.360), por lo tanto, se posibilitará la autenticidad, la congruencia y se evitarán las distorsiones del pensamiento, malas interrelaciones personales y conductas falsas o caretas ficticias, que propicie mejores estados emocionales.

Finalmente, Brandem (1999, en Vásquez, 2006) destaca una serie de beneficios en la aplicación del autoconocimiento como instrumento para conocerse a sí mismo y lograr lo siguiente:

- Seguridad: quien llega a un autoconocimiento puede apoyarse en sus puntos fuertes para actuar y así mejorarlos, permitiendo desenvolverse con mayor acierto a la hora de tomar decisiones.
- Mejora nivel de Autoestima: siente más confianza y seguridad de lo que es y lo que puede llegar a ser si se lo propone, logrando así obtener objetivos reales independientemente de las limitaciones que podamos tener, o de las circunstancias externas generadas por nuestros contextos en los que corresponda interactuar.
- La motivación: que llevará a la persona al éxito, cuando conseguimos crear motivaciones que hacen que nuestra actuación nos parezca oportuna y necesaria, es decir, hacemos todo lo necesario para conseguirlo.

- Aceptarse a uno mismo como es: reconociendo sus propias cualidades, afirmando su propia dignidad como persona, tomando consciencia de su propio valor, es decir, es feliz como es y no tanto como le gustaría ser.
- Comunicación con los demás es sincera: siendo nosotros mismos nos lleva a tener una conducta asertiva defendiendo nuestros derechos, pensamientos, sin hacer ni causar daño al resto.
- Poder de liderar: que se refiere a la capacidad de influir en otras personas para la consecución de una meta común, transmitiendo el mensaje con seguridad y con un propósito a los que están a su lado.
- Saber cómo enfrentarse a situaciones emocionales y conflictos personales.
- Aprender a realizar ejercicios, por ejemplo, de respiración para obtener una mejora y tranquilidad de uno mismo.
- Descubrir lo que me gusta y me hace daño.
- Que es lo que realmente quiero y necesito y nunca me he atrevido a decirlo.
- Recupera la capacidad de unir el presente dejando de lado el pasado y el deseo de confrontar el futuro (p.26).

Todo lo anterior para lograr que las personas descubran y propicien el cambio constructivo, en las actitudes, en toma de decisiones, en las relaciones, en la responsabilidad propia, en la libertad de elegir. Entonces, el conocimiento de uno mismo es el inicio del proceso de transformación y desarrollo personal, es decir, es fundamental para el crecimiento como persona en un grupo y en el área laboral de la mejor manera. Si la persona “toma conciencia de lo que es, siente, piensa, hace, desea y dice está en un darse cuenta de sí mismo, y de lo que lo rodea, lo que implica es el ser y no él debe ser” Brito (1992, en Vásquez, 2006, p.11), entonces descubrirá lo que verdaderamente importa, sus capacidades, valores y su autenticidad.

3.2. Fenomenología fuente del Autoconocimiento y la experiencia misma

La fenomenología y el método fenomenológico, como herramientas en la facilitación de la psicología humanista-existencial, son imprescindibles para la búsqueda del cambio en la personalidad y del crecimiento de la persona. En este sentido, conoceremos algunos significados de la fenomenología y de la experiencia que aporten un valor para la aplicación del autoconocimiento. El fenómeno, partiendo de May, 1969; Tageson (1982, en Sassenfeld y Moncada, 2006), se define

“como la apariencia o la forma específica en la que el objeto de estudio se presenta a sí mismo de modo inmediato a la consciencia del observador” (p.95). En palabras de Barceló (2003, en Casillas, 2018) el mismo fenómeno de ser consciente y darse cuenta genera movimiento vital y un cambio. Por otro lado, Yontef, 1993, 1998, (2004, en Sassenfeld y Moncada 2006) sostienen que, “la concepción fenomenológica de lo real, tal como ha indicado insistentemente, es relacional, ya que asume que la realidad debe ser entendida como una co-construcción que se produce entre el observador y lo observado” (p.95), confirmando la verdad de la realidad vivida, es decir, la experiencia misma.

En otro sentido, recibir y entender el fenómeno tal como lo expresa y piensa la persona constituirá un elemento esencial para facilitar el autoconocimiento y la realidad de la experiencia de vida. Tal como se recibe la fenomenología viene a fungir como el fundamento de la experiencia. Sin embargo, en este sentido la experiencia es definida por Vásquez (2006) como “la forma personal de experimentar el hecho de nuestra existencia en el mundo y de los fenómenos internos y externos de momento a momento” (p.95).

El Autoconocimiento posibilita la expresión de la emoción y la experiencia y, con el apoyo del método fenomenológico propicia el cambio actitudinal constructivo de la persona y de los equipos de trabajo, la alfabetización de las emociones y su gestión, el desarrollo de la consciencia y la responsabilidad humana siendo, todo ello, un instrumento promotor del cambio, de la transformación, de la trascendencia y del desarrollo humano. Solo así, de manera bilateral, se logrará el bienestar laboral, las buenas relaciones interpersonales y la productividad organizacional.

Desde otro punto de vista, Barceló (2003, en Casillas 2018), agrega que “ayudarles a favorecer la percepción de todo aquello que les sucedía, ya que al mejorar la observación e interiorización seleccionada del mundo exterior les permitiría una mayor capacidad adaptativa en las nuevas situaciones o relaciones” (p.70). La aplicación del método fenomenológico, como herramienta del Autoconocimiento, propiciará el enriquecimiento y la profundización de la experiencia del cliente para indagar y aproximarse a la experiencia misma, conocer

y poner a su servicio su propia experiencia y fenómeno, facilitando el “darse cuenta de”. Resulta, entonces, necesario como facilitador habilitar la capacidad para poner entre paréntesis los propios prejuicios que pudieran surgir para acercarse a la realidad de la propia experiencia y, en esa forma, contribuir a la promoción y facilitación del cambio actitudinal y de la personalidad de los colaboradores.

En cuanto al trabajo de las emociones en los colaboradores, para motivar al bienestar laboral, es necesario implementar el método fenomenológico a través de la creación de espacios que promuevan la expresión de la experiencia y de las emociones, que posibiliten el cambio actitudinal constructivo y motiven al desarrollo personal. En consecuencia, se favorecerá la optimización de las relaciones interpersonales y, finalmente, el bienestar laboral.

3.3. La inteligencia emocional y su implicación en el trabajo

La importancia de la exploración y manejo de las emociones, de la moderación y promoción del hacerse consciente de lo que me sucede, con mi cuerpo, con mis sensaciones, con mi pensamiento, con mi razonamiento es la base para el desarrollo de la inteligencia emocional. Su propósito es darse cuenta de lo que se piensa y de las reacciones que ello provoca. Las emociones según Gorroño (2008) “están vivas en el mundo organizativo, que tienen un papel central en la reorganización de los procesos organizativos del trabajo en la era flexible, que afectan de muy diversas maneras a todas las personas que forman parte de una organización” (p.141).

Pero ¿qué son las emociones y cómo se constituyen? El término emoción lo refiere Goleman (1996) “a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan” (p.242). Toda emoción es un impulso que moviliza a la acción, de alguna manera lo que pensamos y sentimos emana de la propia experiencia de la persona, provoca la toma de decisiones constantes ante lo vivido como un impulso innato. Las decisiones personales consistirán en la revisión de las propias acciones y de sus consecuencias regidas por el pensamiento o por el sentimiento. Tales

variables enmarcan la aparición de la inteligencia emocional como la habilidad en el impulso de las emociones y con capacidades definidas por este autor.

Este tipo de inteligencia implica una consciencia de sí mismo en las emociones y en el pensamiento, atendiendo a aquello que provocarán como impulso o movimiento a la acción y que determinan la toma de decisiones. Por tal, las habilidades emocionales están estrechamente relacionadas con el intelecto y las decisiones. En este sentido funciona como el control del impulso de las emociones y una clara manifestación de estabilidad personal, pues las emociones entorpecen o favorecen la capacidad de pensar y planificar.

Así mismo, el autoconocimiento de las emociones implica reconocer aquellas emociones de crecimiento o positivas y aquellas emociones de deterioro o negativas. Dicen Aranda y Peñalver (2015) que las emociones negativas nos conducen a respuestas de huida, pelea o parálisis y que pueden ocasionar una tensión tal que limiten el rendimiento. Algunas de las emociones de deterioro que pueden afectar a los climas organizacionales y a la vida misma del colaborador son como lo hace notar (Goleman, 1996, p.8): la ansiedad y la preocupación pues “cuando no se cuenta con la habilidad emocional para dominarlas, actúan como profecías autocumplidas que conducen al fracaso” en el desempeño de una tarea compleja. En el mismo sentido pueden considerarse ser el enfado o el aislamiento.

En otras palabras, si el colaborador carece de un control de sus emociones de deterioro puede experimentar un arrebató emocional o una mala decisión que impida no solo su desempeño productivo, sino la capacidad para concentrarse, recordar o aprender aumentando el estrés y las consecuencias que pueden afectarle en sus relaciones con los otros e incluso al desarrollo de la empresa. Por ello, la inteligencia emocional es el mecanismo que permite el conocimiento de las emociones y sentimientos y, al explorarlas y moderarlas, se desarrollará en la persona habilidades para la comunicación asertiva, para las relaciones laborales sanas con una amplitud de actitudes constructivas y cognitivas.

Por lo tanto, buscar el crecimiento personal es desarrollar habilidades de inteligencia emocional que lleven a potencializar el desarrollo de persona, la

productividad laboral, el liderazgo y la reducción de conflictos en las relaciones laborales, logrando el éxito de las empresas Y fomentar la inteligencia en las emociones.

Por otro lado, la implicación emocional, en el trabajo, supone la relación y conexión del yo con los propios sentimientos y emociones en la interacción del colaborador con el entorno laboral y personal. En palabras de González y De Elena (1999, en Lucia-Casademunt; Morales-Gutiérrez y Ariza-Montes, 2012) el intento del individuo por satisfacer sus necesidades de autoestima por medio del trabajo trae como resultado la implicación de este. Dicho de otra manera, es el proceso donde los sentimientos y el desempeño en el trabajo generan implicación en la persona afectando a su bienestar y autoestima.

Así mismo, en palabras de Aranda y Peñalver (2015) las emociones positivas permiten el desarrollo, la confianza, la innovación y la colaboración, todas ellas, valoradas en el trabajo en equipo, en el liderazgo y en la negociación donde todos ganan dentro y fuera de las organizaciones. Los anteriores autores agregan que los equipos de trabajo presentan estados de ánimo que potencian o limitan al individuo, es decir, la productividad de un equipo depende de su emocionalidad. En este mismo sentido, añaden Lucia-Casademunt; Morales-Gutiérrez y Ariza-Montes (2012):

Experimentar emociones positivas en el trabajo y en la actividad profesional está asociado con una autoimagen positiva, confianza en el esfuerzo de uno mismo, alto nivel de autonomía personal, independencia, concienciación de las tareas bien hechas, competencia profesional, satisfacción de necesidades, buenas relaciones dentro y fuera de la organización (p.369)

Lo opuesto a las emociones positivas significaría vivir en el trabajo con sensaciones y sentimientos de deterioro, enmarcado en un sentido de inseguridad y miedo al fracaso, carencia de confianza, habilitación de conflicto, afectación en las relaciones interpersonales, alteración de la capacidad de trabajo por los problemas personales pudiendo nombrar otras afectaciones. En palabras de Andries (2009, citado en Lucia-Casademunt; Morales-Gutiérrez y Ariza-Montes, 2012) permite

considerar que las actitudes y emociones sucederán en todo momento en los ambientes laborales por la naturaleza propia del ser humano, cuyos antecedentes y las propias vivencias del colaborador impactan en el ambiente laboral y la organización misma.

Por otra parte, en el ámbito organizacional las emociones también tienen una implicación en los puestos de trabajo y forman parte de un componente laboral que impacta en el ambiente y en el desarrollo de las actividades laborales. En palabras de Gorroño (2008) una sonrisa al cliente constituye un elemento básico en algunos puestos de trabajo y, por otro lado, la cultura en las organizaciones es un reflejo de las normas emocionales que los profesionales han de gestionar como una competencia más en sus trabajos, sobre todo, en la relación con los clientes externos e incluso con los grupos internos de trabajo. Igualmente es primordial la gestión de las emociones, como competencia adicional en las habilidades para el desarrollo del liderazgo, siendo un aspecto importante para el desarrollo personal de los mandos medios. Estos se convierten en gestores de las habilidades y emociones de las personas y grupos dentro de la organización, quienes de alguna forma potencializan su propio desarrollo personal y el de los demás.

El Desarrollo Humano debe ser el principal objetivo de las organizaciones actuales ya que, a través de este, se fomenta en los colaboradores la expresión de las emociones como elemento fundamental para el autoconocimiento, el despertar de la consciencia de lo que me sucede con reconocimiento de los sentimientos y la experiencia misma. El autoconocimiento es el instrumento principal para cumplir con la exploración y descubrimiento de las emociones, dicho en palabras de Touraine, (2007, en Gorroño, 2008) es como un proceso de autoconciencia del individuo. También agrega: todos los miembros o colaboradores de una organización pueden ser capaces de gestionar las emociones para, de tal forma, poder proteger y cuidar la salud emocional del profesional y también el clima de la organización.

3.4. Autoconocimiento promotor de emociones

El autoconocimiento fomenta la exploración de las emociones. Como Casillas

(2018) reconoce desde la infancia hasta el presente, las percepciones, las emociones, los sentimientos, las sensaciones y los patrones de conducta impulsan las relaciones interpersonales sanas y el cambio actitudinal en los trabajadores. Es decir, la implicación emocional en el trabajo tratada a través del autoconocimiento, en donde se facilite la libertad, la confianza y la aceptación permite la expresión de experiencias y emociones. Por lo tanto, “a medida que se es consciente las personas pueden tener un mayor control de sus emociones, de sus acciones y con ello mejorar la interacción que se tiene con las personas que les rodean” (p.70). En otras palabras, tomar consciencia de lo que siente el otro logra la sensibilización y la comprensión, el conocimiento personal como promotor de emociones. Todo ello implica el darse cuenta, sentir y despertar las emociones y sensaciones. Comenta Varas (2002, en Vásquez, 2006):

En el darse cuenta del mundo exterior hace referencia a los objetos y eventos del presente, es decir, lo que se está viendo, tocando, escuchando, oliendo. En el darse cuenta del mundo interior, hace referencia al contacto sensorial actual con eventos internos en el presente, es decir, lo que estoy sintiendo bajo la piel, manifestaciones de emociones y sentimientos, etc. (p.18).

Trabajar en el reconocimiento y exploración de las emociones a través del Autoconocimiento, como lo explica Goleman (1996) es “observarse a sí mismo y reconocer sus propios sentimientos; elaborar un vocabulario de los sentimientos; conocer las relaciones existentes entre los pensamientos, los sentimientos y las reacciones” (p.254). Lo anterior da fundamento al reconocimiento e identificación de los propios sentimientos. Las personas en el ámbito laboral que desarrollen la consciencia de las emociones serán aquellos que puedan manejar mejor los conflictos, complicaciones, problemas o situaciones en las relaciones laborales. Finalmente, aquella será la condicionante para crear ambientes laborales sanos, eficaces, productivos y de alta satisfacción laboral.

Por otro lado, entender que el conocimiento personal, como promotor de emociones, consiste también en un sistema emocionalmente sostenible como lo relata Aranda y Peñalver (2015) que respeta o mantiene los siguientes principios:

- a) Se siente responsable de las emociones que vive y no vive, que expresa y cómo las expresa y del estado de ánimo en que se encuentra inmerso.
- b) Comunica de forma fluida y sincera, tanto externa como internamente. ¿En qué medida se habla de todos los temas, incluidos los incómodos o tabú?
- c) Vive la emocionalidad, se permite reír, llorar, celebrar, gritar, acariciar y sentir y expresar de manera adecuada cualquier emoción que surja.
- d) Piensa en positivo y con una actitud constructiva ante dificultades, contratiempos y cualquier tipo de retos que se presenten.
- e) Dispone de una visión, una misión y unos valores retantes e ilusionantes, compartidos por la gran mayoría, que actualiza de forma regular.
- f) Disfruta y celebra, tanto de su día a día como de cualquier acontecimiento, por pequeño que pueda parecer, permitiéndose soñar y fluir habitualmente.
- g) Diseña y cuida su entorno, buscando un ambiente agradable, relajado y orientado a la acción, en cuanto a mobiliario, colores y distribución del espacio.
- h) Respeta las leyes del amor, descritas por Hellinger, que son: pertenencia al sistema, prioridad del que llegó primero y equilibrio entre dar y recibir.
- i) Comparte el liderazgo, fomentando un modelo múltiple y situacional de liderazgo, lo cual es compatible con que haya un responsable de referencia.
- j) Fomenta el equilibrio a sus miembros entre el orgullo de pertenencia y cohesión con el equipo y las posibilidades de desarrollo y autonomía personal (p.69).

Es imprescindible en el ámbito organizacional desarrollar el conocimiento personal como promotor de emociones en los colaboradores y mandos medios, sobre todo, como mecanismo de la expresión y gestión de estas y, por lo tanto, como estrategia fundamental para el desarrollo del potencial humano y de la competitividad de las organizaciones. Las organizaciones no podrán llevar a cabo sus objetivos con la competitividad que se les exige, tanto en la productividad como en la rentabilidad, sin antes, poner de primera fuente a las personas y sus emociones como eje central del desarrollo organizacional.

Por consiguiente, al analizar a cada persona como un todo se enfatizan los siguientes aspectos: “cuerpo, mente, sentimientos, emociones, que de alguna manera u otra marcan la vida de cada persona y tienen mucho poder de influencia en su vida personal, y por ende en su vida laboral” (Vásquez, 2006, p.9). Por esta razón, los mandos medios, altos o todos los miembros de una organización deberían verlos como lo más importante que la empresa tiene: su capital humano, más no como simples objetos de productividad y rendimiento. Además, señalan (Rogers,

2014; Frankl, 2015, en Novelo, 2018) “que es la experiencia laboral y el sentido que se le otorga al trabajo, lo que promueve o no el potencial de las personas” (p.31).

A medida que el colaborador se conozca a sí mismo a través de espacios que faciliten la exploración de las emociones y que esclarezcan e identifiquen aquellos conflictos, represiones y amenazas que ocasionan sentimientos de deterioro, que atentan a su salud física y emocional, entonces, el colaborador será capaz de experimentar el cambio actitudinal y su potencial humano. Entonces se favorecen los sentimientos de desarrollo que facilitan su creatividad, productividad y habilidades en las relaciones humanas. Como Roger (1982) agrega: “sin duda, cuando la relación es vivida como menos aceptada, el organismo se prepara a afrontar una amenaza, aun en el nivel fisiológico” (p.50). Con lo anterior, puedo confirmar, que, si logro establecer una relación, donde soy coherente y aceptante ante la experiencia y las emociones de los demás, sin ocultarlas, entonces podré establecer una adecuada relación de ayuda que promueva el desarrollo del potencial humano, para una vida plena y un ambiente organizacional sano.

4. Campo de las relaciones interpersonales en las organizaciones

4.1. Relación como clima organizacional

La relación de los mandos medios, como líderes, y los colaboradores es esencial e imprescindible en la interacción en los ambientes laborales. La relación de la persona con el otro es fundamental para el desarrollo de las actividades, el del ambiente laboral y es la base del logro de los objetivos individuales, como Humberto Maturana (1988, en Venegas, 2015) define:

Aceptar al otro como un legítimo otro. Una relación tiene dos o más partes. En el caso del clima esta relación es entre la empresa y sus colaboradores, pero como la empresa es representada por sus líderes, la relación se traspasa a través de ellos. Por lo tanto, nos encontramos que en un lado de la relación, llamémoslo A, está la jefatura y en otro, al cual llamaremos B, los colaboradores (p.42).

La relación humana entendida como un encuentro universal con el otro traspasa a cualquier ámbito, es una habilidad innata del ser humano en interacción, conexión, vínculo y lazo con el otro como esencia humana. Por ello en los ambientes laborales es de esperarse este encuentro de relación laboral con los integrantes de una organización. Relación es hablar también de un proceso, de reconocer a la persona como humano, o viceversa, no como algo material o como recurso temporal, ni una utilidad desechable, ni como objetivo pasajero, sino como fundamento que trasciende en la conexión con el otro, en la experiencia, aprendizaje y encuentro con la persona, siendo el cimiento de todo proceso de relación en palabras de Barceló (2003, citado en Ramírez, 2019).

Hablar de relación en los ambientes laborales implica un proceso de interacción con el otro donde ambos aportan elementos claves al interactuar, cuya amalgama produce algo que es reconocible y que va adquiriendo cada vez mayor cuerpo e identidad, por tanto, la interacción en la relación es establecer un clima laboral. Establecer un clima laboral, como sinónimo de relación, cuya suma de las partes ejerza calidad de interacción entre los miembros de la organización y, como toda relación, se estanca, no madura ni progresa, deriva en un tipo de calidad de interacción de las partes, donde no solo la cantidad, determina la mejora o empeoramiento del clima.

Por lo tanto, la calidad de la relación entre las personas y la organización es un factor medible por los mismos mandos medios, que pueden ser líderes o jefaturas y como lo define Venegas (2015) siendo “un indicador del grado de bienestar de las personas y simultáneamente del ambiente interno y del grado de satisfacción y energía que se provoca al realizar el trabajo” (p. 48); el mismo Venegas (2015) agrega que si esta medición en la relación es buena, ambas partes deben considerarlo, pues pone entre dicho que algo sucede entre ellos y que se equipara a un entendimiento. En otras palabras, lo que sucede en la relación entre los colaboradores, es que, si se logra el entendimiento, entonces se motivarán las buenas relaciones laborales, no necesariamente de la misma forma o en la misma

intensidad y el resultado de un buen clima organizacional es la calidad de las relaciones en el trabajo.

La forma en que la organización se relaciona e interactúa con los colaboradores y el ambiente en el que se desenvuelven son atributos del clima organizacional, es decir este último, como lo expresa Campbell et al. (1970, en Venegas, 2015) es la forma de relación que con la empresa. Por lo tanto, el resultado de la evaluación de un clima organizacional será el reflejo de las variables que inciden en la relación entre los colaboradores, los jefes y la organización misma, y abordarlas es fundamental para generar resultados positivos sustentables. Si se desarrolla el bienestar laboral mediante climas organizacionales sanos, promoviendo la satisfacción laboral en los colaboradores, se originarán mejores relaciones laborales, mayor productividad y desempeño.

Las personas es lo más importante en una organización, así como en la vida misma, y desarrollarlas a través de sus propias relaciones interpersonales es generar riqueza y progreso. De hecho, como estas se encuentran completamente relacionadas con la organización, en consecuencia, se producirá el crecimiento organizacional.

4.2. Relaciones positivas y sanas

Se descubre que no solo las relaciones que se caracterizan por el entendimiento y la comprensión favorecen a los ambientes laborales sanos y a la reducción de conflictos en las relaciones laborales, sino también, la confianza como elemento vital para establecer relaciones positivas y afectivas es factor clave para el buen progreso y duración de las relaciones laborales, familiares, de amistad, de pareja. Específicamente en el ambiente laboral “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” (Ferres; Connell y Travaglione, 2004, en Ramírez, 2019, p.12).

Dicho de otro modo, facilitar un clima de confianza donde no se emitan juicios,

y en donde las personas pueden explorar sus ideas, conductas, actitudes y sentimientos y, por tanto, aprender sobre sí mismas, origina que los colaboradores al darse cuenta en la expresión de emociones y experiencias produzcan mejores relaciones personales y de trabajo.

Relaciones sanas producen ambientes productivos, lo que en otros términos significa que, si se generan relaciones positivas entre las personas que conforman la organización, principalmente mandos medios que fungen como líderes, se propicia un ambiente favorable para todos integrantes: “en la medida que se construyen relaciones laborales sanas, el trabajo diario se vuelve menos estresante, más cooperativo y, por ende, más productivo” (Ramírez, 2019, p.13).

Las relaciones interpersonales positivas y equilibradas generan sentimientos positivos que se rigen por los principios de reciprocidad y equidad como lo exponen autores (Walster y Berscheid, 1978; Téllez, 2012, en Ramírez, 2019). De forma que la ausencia de estos principios puede generar sentimientos negativos que afecten al clima laboral y un deterioro en la productividad organizacional, que se manifiestan en la manera en que se recibe más de lo que se da. Todo ello genera sentimientos de deuda hacia la otra persona y una percepción de sentirse explotados, por tanto, las relaciones interpersonales negativas impiden un estado armónico del trabajador en el desarrollo de sus actividades.

Casillas (2018) en su trabajo encontró relaciones interpersonales de insatisfacción entre el líder y el subordinado, en las que los líderes de área o mandos intermedios tienen preferencias por algunos de los miembros de su equipo, no hay equidad o equilibrio, ni trato igualitario, hay carencia de habilidades de comunicación y facilitación de personas y, al final, no saben las funciones que deben de realizar sus colaboradores. Desarrollar habilidades y competencias claves en comunicación, escucha, comprensión, confianza y aceptación es clave central para establecer relaciones interpersonales sanas que deriven en interacciones con eficacia.

Casillas (2018) también refiere que los patrones de conducta, desde la infancia, encontrados en los mandos medios (jefes) repercuten en las relaciones interpersonales en los ambientes de trabajo y, de hecho, es necesario identificarlos

para desarrollar instrumentos que potencien el cambio actitudinal. Descubriendo que estas actitudes, emociones y sensaciones negativas influyen en la interacción con los colaboradores, es importante trabajar en las áreas de oportunidad para el mejoramiento de las relaciones en el trabajo.

Las relaciones interpersonales son el fundamento en el Desarrollo Humano y juegan un papel muy importante en la construcción de relaciones positivas útiles en el ámbito personal y laboral, como lo afirma Ramírez (2019):

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 (p.59).

Permitir expresar lo que sucede al otro, estando con el otro sin juzgar, revela desde la consciencia las acciones y los cambios actitudinales que no se reconocían anteriormente. Ver lo que sucede consigo mismos y lo que pasa alrededor motiva al mejoramiento de las relaciones interpersonales promoviendo la satisfacción laboral y mejorando los ambientes laborales sanos.

4.3. Relación desde el Desarrollo Humano

La relación está basada en el encuentro con el otro y en la experiencia mutua que puede darse hacia un deterioro o a un crecimiento. Sin embargo, es necesario precisar la interrelación que se puede dar desde el Desarrollo Humano y que favorece a los ambientes laborales sanos:

Si el líder administrativo, militar o industrial es capaz de crear ese clima en el seno de su organización, su personal se tornará más responsable y creativo, más capaz de adaptarse a las situaciones nuevas y más solidario. (...) un nuevo ámbito de relaciones humanas, en el que podemos afirmar que, en presencia de ciertas actitudes básicas, se producirán determinados cambios" (Rogers, 1982, p.44).

Por esta razón en palabras de Warner (2009) es imprescindible ver la relación como un proceso de crecimiento personal, de naturaleza más humana. Explica que la formulación es centrada en la actualización y significa que el ser humano promueva su propio estado consciente del yo con la totalidad de la experiencia vivida, que favorezca las relaciones interpersonales mutuamente satisfactorias para una vida que de sentido a su propia cultura.

El elemento clave para que las relaciones sean de crecimiento, funcionales, adecuadas y verdaderamente maduras son las relaciones de ayuda efectiva. Lo anterior quiere decir, que sean de calidad en la interacción entre el asesor y el cliente, que, para efectos de este proyecto, se referirá a los mandos medios con sus subordinados o colaboradores. Al referirnos a las relaciones interpersonales, nos referimos a cualquier relación con el otro que promueva relaciones sanas y que posibiliten el potencial humano. Quizás existan muchas otras, sin embargo, representa un significativo avance en el estudio de las relaciones de ayuda. Rogers (1982) revela que:

La calidad de la interacción entre el asesor y el cliente puede ser evaluada satisfactoriamente sobre la base de una muestra muy pequeña de su comportamiento. También revela que, si el asesor es coherente, de manera tal que sus palabras concuerden con sus sentimientos; si manifiesta una aceptación incondicional por el cliente y comprende los sentimientos esenciales de este último tal como él los ve, entonces existe una gran probabilidad de lograr una relación de ayuda efectiva (p.54).

No solo hablar de relación interpersonal es desarrollar en la interacción con el otro una buena comunicación, entendimiento, confianza, y aceptación. También es poner de manifiesto la capacidad de relación de ayuda que posibilita, en la persona, su capacidad de ejecución en las habilidades de escucha, de congruencia hacia su propia experiencia y aceptación de él y los demás, motivando el cambio actitudinal del individuo.

Lo anterior es también una actitud que promueve el Enfoque Centrado en la Persona como elementos de una relación de ayuda en palabras de Soto (2019), o

bien como revela Martínez (2006, citado en Casillas, 2018) este activa la tendencia actualizante definida como “la fuente interna de dirección de la vida, de la búsqueda de sentido y valores, y despliegan su máxima potencialidad de desarrollo y creatividad” (p.28). Este es un enfoque de vida y forma de ser. La satisfacción laboral dependerá del tipo de vínculo relacional entre los colaboradores, de la promoción de relaciones humanizantes, de la buena comunicación, del trabajo personal del líder y los espacios que promuevan la congruencia y confianza en los ambientes laborales.

Las relaciones promotoras del Desarrollo Humano en palabras de Rogers (1982) son libres de juicios y evaluaciones que dirijan a la modificación actitudinal y, de tal manera, resultará que la persona no solo logre la comprensión, sino que, se responsabilice de sí misma. Facilitar relaciones con sentido de libertad habilita ser una persona responsable de sus propios actos, por lo tanto, la relación, desbloquea, a través del contacto interpersonal comprensivo, transparente, afectuoso y sin condiciones, la tendencia básica al crecimiento.

Mostrar una verdadera aceptación y comprensión libre de juicios en el otro propiciará la confianza, habilitará el desarrollo de la capacidad de conocer las amenazas, miedos, sentimientos y conflictos que le impiden mostrarse tal cual es. En tanto el colaborador se conozca a sí mismo –sus sentimientos, emociones y amenazas– propiciará su cambio actitudinal y promoverá su crecimiento personal, permitiendo en la organización las buenas relaciones y el bienestar laboral. Como lo expresa Barceló (2003, citado en Casillas, 2018) las condiciones facilitadoras de las relaciones sanas y de crecimiento están determinadas por una actitud empática, de consideración positiva incondicional, de autenticidad y congruencia hacia el otro, siendo uno mismo se facilitará la relación interpersonal.

Al esclarecer e identificar aquellos conflictos, represiones y amenazas que ocasionen sentimientos de deterioro, que atenten a su salud física y emocional el colaborador será capaz de experimentar el cambio actitudinal y su potencial humano generando sentimientos de desarrollo que faciliten su creatividad, productividad y habilidades en las relaciones humanas. Como Rogers (1982) agrega: “sin duda,

cuando la relación es vivida como menos aceptada, el organismo se prepara a afrontar una amenaza, aun en el nivel fisiológico” (p.50). De esta manera puedo confirmar, que, si logro establecer una relación, donde soy coherente y aceptante ante la experiencia y las emociones de los demás, que son importantes, sin ocultarlas, entonces podré establecer una adecuada relación de ayuda, que promueva el desarrollo del potencial humano, para una vida plena y un ambiente organizacional sano.

5. Autenticidad y Congruencia: relación vida personal con la vida profesional

5.1. Autenticidad y congruencia en el clima laboral

Asociado al autoconocimiento, como medio para el desarrollo personal, Stigol (1997) enfatiza que “dada la inmediatez de ese conocimiento y la ausencia de inferencia que lo caracteriza, no hay espacio para que el error o la distorsión encuentren cabida en el proceso introspectivo” (p.360), es decir, posibilitará la autenticidad, la congruencia y evitará las distorsiones del pensamiento y de las emociones que generan errores, malas interrelaciones personales, conductas falsas o caretas ficticias. Por lo tanto, el autoconocimiento evita la negación del yo verdadero y las emociones verdaderas.

La autenticidad definida por Barceló (2003, citado en Casillas, 2018) es “una disposición interna a estar abiertos a la experiencia, percatarnos y comunicarla” (p.30). En sus palabras es un estado consciente de ser uno mismo, libre, sin máscaras, ni roles preconcebidos, nada que interfiera entre mi yo real auténtico y mi yo que me gustaría ser, dicho de otra manera, es una actitud facilitadora de autenticidad, coherencia o congruencia. Por su parte (Erickson 1995; Leidner 1993; Hochschild 1983, en Sloan, 2006) agregan:

Una persona se sentirá auténtica cuando esté actuando de manera consistente con su orientación hacia sí misma. Cuando un individuo se ve a sí mismo actuando en una manera que es inconsistente con su verdadero yo, experimentará una sensación de falta de autenticidad (p.2).

En los ambientes laborales como explican Van den Bosch y Taris (2014) un clima "auténtico" valora y acepta la autoexpresión, una dimensión auténtica de no saber quién es en el trabajo, genera empleados fieles a sí mismos en la mayoría de las situaciones en el trabajo y la creencia de satisfacer realmente las expectativas de los demás. En otro sentido nos revelan estos autores que el nivel óptimo de autenticidad se da cuando hay contacto con el yo real, un alto nivel de vida auténtica y un bajo nivel de aceptación de influencia externa.

Por otro lado, Grandey, Foo, Groth, & Goodwin (2012, citado en Van den Bosch y Taris), agregan que un clima de autenticidad se asocia con resultados positivos, es decir, si los colaboradores se proponen trabajar en un ambiente con sus equipos de trabajo y promueven la autenticidad en su actuar, muestran efectos de tensión reducidos en comparación con los empleados que trabajaban en un grupo con niveles más bajos de clima de autenticidad. Entonces ser verdaderamente uno mismo y estar internamente cerca en la vida y en el trabajo se asocia con resultados positivos.

Por otro lado, Sheldon, Ryan, Rawsthorne, and Ilardi (1997, citado en Van den Bosch y Taris, 2014) señalan que el grado de autenticidad que una persona siente depende del puesto particular que cumpla en el trabajo y del contexto en el que esta persona opere en la organización. Por tal motivo, estos autores destacan que la autenticidad en el trabajo puede cambiar. Bajo este contexto (Building on Wood et al.'s 2008) agregan que la autenticidad en el trabajo es un estado más que un rasgo, esto significa que independientemente de promover una actitud o un clima de autenticidad, variará dependiendo del contexto laboral en que el colaborador se encuentre, es decir, jugará un papel dependiendo de su actividad, jerarquía y puesto. Por lo anterior, estos autores destacan que los empleados en entornos de trabajo congruente con su yo se sentirán más auténticos. Como (Barrett-Lennard, 1998; Van den Bosch and Taris, 2013, citado en Van den Bosch and Taris, 2014) revelan las personas auténticas son el resultado de la congruencia entre la persona y el entorno específico en el que operan.

La implicación de la autenticidad en el clima laboral descubre que, si uno realmente es uno mismo, siendo auténticamente un verdadero yo en el trabajo, se motivará el bienestar laboral y una mayor productividad, se creará un ambiente sano y mejores relaciones con los demás. Los colaboradores auténticos se adaptan mejor a su trabajo que los no auténticos, por lo tanto, podrían mostrar niveles más altos de rendimiento.

La persona para alcanzar sus propósitos profesionales y de vida es la manifestación que, siendo uno mismo, con autenticidad, descubrirá con claridad las metas por alcanzar, mostrando un rumbo consciente de las decisiones provocadas por las elecciones libres y responsables, así como lo confirmaron los pensadores existenciales Kierkegaard y Heidegger. Agregan Tobías Imbermón y García-Valdecasas, (2009): “investigaron el significado de la existencia humana y trataron de recuperar la importancia de los sentimientos humanos, el libre albedrío y la capacidad de elección, así como la individualidad y la responsabilidad personal” (p. 440). En palabras de Rogers (1982): si progresivamente comenzamos a ceder, negar el uno mismo, libres de amenazas y poseedor de nuestras propias elecciones responsables, el individuo estará mayormente orientado y enfocado a las metas.

La autenticidad en el trabajo representa bienestar (compromiso laboral, agotamiento y satisfacción laboral), así como la rotación y desempeño. (Van den Bosch y Taris, 2014) afirman “The concept of authenticity at work has a larger impact on well-being than on work outcomes such as in-role performance and turnover intention” (p.674) y O’Reilly et al. (1991, citado en Van den Bosch y Taris, 2014) argumentan que la congruencia entre los valores de la persona y los de la organización esta positivamente relacionada con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, así como con satisfacer las demandas de los demás.

Todo lo anterior resulta en gratitud de estos otros aumentando la satisfacción laboral, es decir, centrándose en la autenticidad de la persona se reconoce el bienestar y el rendimiento del auténtico trabajador. La relación entre la autenticidad en el trabajo, el bienestar y los resultados laborales incide directamente en la productividad, en el desempeño en el trabajo y la reducción de la rotación en las

organizaciones, ya que, si los colaboradores se muestran auténticos, tendrán una mejor adaptación al rol de trabajo, a la compañía y a las relaciones laborales.

Para propiciar la autenticidad en la persona desde la propuesta de Rogers (1982) facilitando un ambiente de confianza, respeto, seguridad y comprensión empática surgen diversas tendencias provenientes del cliente mismo. Tendencias que dan configuración al propósito de vida de la persona: la autenticidad y ser uno mismo aun cuando no tenga clara su meta o rumbo de vida, entonces, comenzará a encontrar y construir su dirección.

5.2. Autenticidad emocional

El conocerse a sí mismo y la gestión del autoconcepto es el mecanismo para expresar la experiencia y explorar las emociones o sentimientos que deriven al autoconocimiento como promoción de la autenticidad. El manejo de la emoción en el lugar de trabajo puede producir sentimientos de falta de autenticidad, como afirma (Hochschild 1983; Erickson 1995, en Sloan, 2006):

Dado que el manejo de la emoción a menudo requiere la presentación de un cierto yo a los demás que es inconsistente con el yo que el individuo puede desear presentar y, con el tiempo, aleja al trabajador de sus verdaderos sentimientos o de su verdadero yo, el manejo de la emoción en el lugar de trabajo puede producir sentimientos de falta de autenticidad en el trabajador (p.1)

La Autenticidad emocional se relaciona con el agotamiento emocional, explican (Zapf et al., 1999; Kruml & Geddes, 2000; Zapf, 2002, en Moreno; Gálvez; Rodríguez y Garrosa, 2010), donde el suprimir las emociones puede terminar en un cansancio emocional y en una insatisfacción laboral, es decir, se encuentra una relación positiva entre el agotamiento, el cinismo y la disonancia emocional. Rafaeli & Sutton (1987, en Moreno; Gálvez; Rodríguez y Garrosa, 2010) refieren que la falta de autenticidad es consecuencia de las emociones impuestas por normas organizacionales, pero no son sentimientos reales o verdaderos del trabajador. En su caso, Sloan (2006) hace referencia que el manejo de las emociones se asocia

con un aumento de los sentimientos de falta de autenticidad en el trabajo, es decir, los trabajadores con orientación institucional pueden indicar que no son auténticos en el manejo de sus emociones y, por lo contrario, los trabajadores impulsivamente orientados pueden sentirse como ellos mismos y pueden experimentar autenticidad en la gestión de las emociones.

También Van den Bosch y Taris (2014) hacen una referencia interesante acerca de una variación en la autenticidad. Aunado a lo anterior, Sheldon, Ryan, Rawsthorne e Ilardi (1997) informaron variaciones entre roles en la autenticidad subjetiva. En su estudio el nivel experimentado de autenticidad de los participantes varió según los roles –en el trabajo o entre amigos-. Lo que sugiere que el grado de autenticidad que siente una persona no es (o no únicamente) una función de la disposición o rasgo para actuar de forma auténtica, y dependerá, al menos en parte, del papel particular que desempeñe una persona o del contexto en el que opere.

Sin embargo, para los fines de esta investigación se descubre que el acompañar a los colaboradores en la exploración y revelación de sus emociones, experiencias y en el despertar de la consciencia para facilitar la verdadera identidad y autenticidad, es relevante para promover el bienestar laboral, mejorar las relaciones entre compañeros, facilitar la productividad y el desempeño y desarrollar climas laborales sanos que permitan la satisfacción laboral. Si una persona vive auténtica lo hará más en relación consigo misma y sus emociones, tanto en lo personal como en lo laboral, y así sus relaciones personales y laborales mejorarán significativamente.

Por otra parte, Carl Rogers y su Enfoque Centrado en las Personas, manifiesta que recibir a la persona incondicionalmente, incidir en ella, interactuar, comprenderla sin juzgar, con autenticidad y con total comprensión empática motivará el cambio de conducta, es decir, propiciará la tendencia actualizante. Rogers (1982) revela en su hipótesis que “si puedo crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirán el cambio y el desarrollo individual” (p.40). En este sentido la autenticidad, la comprensión empática y la aceptación

constituirán la base de una relación óptima y, por tal, la persona puede cambiar para vivir en congruencia un claro propósito de vida y una satisfacción laboral, ya que si la persona o el colaborador vive de tal manera podrá lograr relaciones sanas y de crecimiento.

5.3. Dualidad entre el ser persona y ser profesional

Hablar de autenticidad, es también evaluar el grado de congruencia de la persona en relación con su vida laboral o profesional, es decir, la disonancia que existe entre la vida propia de la persona y su vivir en los ambientes laborales constituye también una disonancia emocional. Cuando la experiencia emocional del trabajador no coincide con la expresión emocional indicada y requerida por la situación el aparente distanciamiento de ser la misma persona dentro y fuera del trabajo, mostrando que el encuentro entre el ser persona y ser profesional es uno mismo, deriva a la búsqueda de la autenticidad y congruencia del individuo. Como Moreno; Gálvez; Rodríguez y Garrosa (2010) plantean la “percepción de expresar emociones diferentes a las sentidas (disonancia emocional), parece estar estrechamente ligada a la sensación de pérdida de energía y recursos emocionales en el trabajo (agotamiento), y a un distanciamiento del trabajador de su profesión y organización” (p.70).

Para ir en búsqueda de una congruencia entre el ser persona y el profesional, es necesario separar y definir la competencia profesional según Rodríguez y Feliú (1996, en González, 2002, p.2) como “Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad” (p.2), o como lo define Wordruffe (1993, en González, 2002, p.2) “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente”. Bajo este contexto, la competencia profesional no solo implica el conocimiento, las habilidades cognitivas y técnicas que requiere una persona para desempeñar correctamente su puesto, sino que, además implica el ser persona y el actuar con habilidades psicológicas que le permitan desarrollarse efectivamente en sus actividades.

En palabras de González (2002) lo anterior incluye una actuación profesional en el contexto de su actuación en el trabajo, con perseverancia, flexibilidad, autonomía, responsabilidad permitiéndonos pensar que el profesional también es persona en búsqueda de su desarrollo personal, con congruencia, autenticidad, autonomía y un alto grado de responsabilidad aplicadas a la persona misma y a su actuar en el trabajo.

Por su lado, Spencer y Spencer (1993, en González, 2002) agregan que la composición de las competencias profesionales incorpora las formas de comportamiento de motivación y el autoconcepto –que definen a la persona misma y no solo al profesional–, la motivación profesional que sustenta intereses y valores profesionales y que le permiten funcionar con flexibilidad, reflexión personalizada, iniciativa, perseverancia, autonomía y perspectiva futura en su actuación profesional. Por último, González (2002) argumenta:

Para que un profesional se considere competente, (...), no basta con lograr un desempeño eficiente sino que es necesario además que actúe con compromiso y responda por las consecuencias de las decisiones tomadas, esto ocurre justamente porque la competencia profesional como configuración psicológica compleja integra en su estructura y funcionamiento elementos de orden cognitivo y motivacional que se expresan como una unidad reguladora en la actuación profesional” (p.5)

Desde este punto de vista la autenticidad y la congruencia es un promotor de la unidad entre la persona y el ser profesional sin dualidad. Desde el Desarrollo Humano al fortalecer y potencializar el desarrollo personal se formarán colaboradores más completos, como personas y como profesionales, para un bienestar laboral y de vida, como profesionales competentes con ética, alto grado de responsabilidad y compromiso, tomadores de decisiones conscientes y con un buen manejo de emociones que lo lleven a una plenitud tanto personal, como profesional, también como añade González (2002): “la competencia profesional se manifiesta en la actuación, en tanto que es en la actuación profesional en donde se expresan los conocimientos, hábitos, habilidades, motivos, valores y sentimientos que de forma integrada regulan la actuación del sujeto en la búsqueda de soluciones

a los problemas profesionales” (p.5).

Consecuentemente, los colaboradores se viven en una dualidad entre las emociones personales y el actuar profesional, es decir, se manifiesta el desdibujamiento y falta de reconocimiento de la dimensión emocional de los mandos medios de la empresa y tiene relación con la falta de congruencia y autenticidad de la persona. Afirma Rogers (1982):

Si puedo crear una relación que, de mi parte, se caracterice por: una autenticidad y transparencia y en la cual pueda yo vivir mis verdaderos sentimientos; una cálida aceptación y valoración de la otra persona como individuo diferente, y una sensible capacidad de ver a mi cliente y su mundo tal como él lo ve: entonces, el otro individuo experimentará y comprenderá aspectos de sí mismo anteriormente reprimidos, logrará cada vez mayor integración personal y será más capaz de funcionar con eficacia; se parecerá cada vez más a la persona que querría ser; se volverá más personal, más original y expresivo; será más emprendedor y se tendrá más confianza; se tornará más comprensivo y podrá aceptar mejor a los demás, y podrá enfrentar los problemas de la vida de una manera más fácil y adecuada” (p.44).

Por tanto, facilitar la relación de ayuda en los colaboradores a través de espacios de confianza, que habiliten el autoconocimiento de sí mismos y de sus emociones, motivará al desarrollo de la congruencia y autenticidad del colaborador por la aceptación, la comprensión y la valoración de la propia experiencia y de los sentimientos. El hacerlo consciente tal como él lo ve permitirá el cambio y la transformación actitudinal, pues al comprender lo que le sucede y las posibles represiones podrá experimentar la congruencia de sus pensamientos y emociones y su autenticidad se revela para mostrarse ante sí mismo y a los demás tal cual es. De tal modo en su persona y en la organización habrá una mayor integración interpersonal, mayores capacidades y habilidades que efficienten su actuar tanto emocional como cognitivo, será más comprensivo, más aceptante y enfrentará los conflictos de su vida personal y profesional de una manera más fácil y óptima.

6. Marco Teórico: Bienestar y satisfacción laboral

6.1. Calidad de vida y percepción en la satisfacción laboral

La insatisfacción laboral es una realidad a la que se enfrentan los empleados de manera cotidiana en las organizaciones. La relevancia de su estudio se relaciona con las implicaciones que tienen a nivel personal y organizacional. Este apartado invita a descubrir como los ambientes laborales sanos inciden principalmente en el desarrollo de las buenas relaciones entre los trabajadores, siendo fundamental para propiciar el bienestar laboral en una organización.

La satisfacción laboral es entendida por Staw y Ross (1985, citado en Ramírez, 2019) como la concordancia de la persona con su puesto y ésta se da por la influencia de un buen ambiente en el trabajo, unas buenas relaciones con sus compañeros y superiores, el reconocimiento por su trabajo, valor en el colaborador, políticas y normas de la empresa, salarios, condiciones laborales entre otros factores, siendo, en realidad, las relaciones interpersonales el más importante elemento que influye en el nivel de satisfacción que experimentan las personas en el trabajo.

En su caso (Téllez, 2012; López, 2017, citado en Ramírez 2019) agregan que la satisfacción laboral desarrolla conocimiento, creatividad e independencia indispensables para propiciar un estado armónico del trabajador en el desarrollo de sus actividades. Como la calidad de vida en el trabajo se relaciona con la satisfacción laboral, y esta última se determina por la motivación y el rendimiento laboral, entonces, constituyen la experiencia del colaborador en la empresa. Del mismo modo, el bienestar laboral juega un papel único en el desarrollo y garantía de la calidad de vida laboral. Peñaherrera-Larenas y cols. (2015 citado en Novelo, 2018) y Segurado y Agulló (2002 citado en Novelo, 2018) revelan que dicha calidad de vida laboral está constituida por variables como las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, el nivel de motivación y el grado de satisfacción, la toma de decisiones y las condiciones labores.

En la misma línea añaden los autores Marta, J., Singhapakdi, A., Lee, D., Sirgy, J., Koonmee, K. y Virakul, B. (2013, en Cruz, 2018) que “los empleados que

tienen una vida laboral de alta calidad tienden a reportar altos niveles de identificación con sus organizaciones y menor intención de rotación” (p.68). Entonces, mediante instrumentos del Desarrollo Humano que revelen la expresión de los motivantes, las sensaciones y las percepciones del colaborador, sus emociones en el trabajo y su experiencia misma se fomentará el crecimiento personal para lograr una satisfacción laboral. Dicho en otras palabras, si se promueven ambientes laborales sanos con una alta satisfacción laboral, se motivarán los niveles de competitividad, productividad, menor rotación y un mayor posicionamiento en el mercado como organización.

Es decir, cuando la gestión de una organización se enfoca o pone como centro a la persona se facilitarán las relaciones humanizantes en los ambientes laborales, la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso organizacional y principalmente el desarrollo personal.

Las condiciones de trabajo por sí solas no garantizan el desarrollo de las personas, y para que eso suceda, deberán facilitar experiencias de crecimiento, porque de tal manera los miembros de la organización les asignan significados y percepciones que guardan relación, esencialmente, con su sentido de vida, es decir, este factor interviene directamente en el grado de satisfacción laboral y como lo revela Martínez (2014 citado en Novelo, 2018) guía el sentido del trabajo determinado por los asensos, mejores condiciones salariales, proyectos atractivos medios que conducen a un fin mayor.

Todos los elementos mencionados demuestran que las condiciones laborales deben coincidir con la promoción de experiencias en el desarrollo personal que signifiquen valoración a la persona y a su trabajo, y que propicien el bienestar laboral en palabras de Novelo (2018). Por lo tanto, el crear experiencias satisfactorias y ambientes sanos se incide principalmente en el desarrollo de las buenas relaciones entre los trabajadores.

Por otro lado, también existen componentes que afectan la vida laboral y de las personas como lo describen Safina, Kolesnikova, Karasik, Oksana y Fakhrutdinova (2015, en Cruz, 2018): “la percepción de un salario justo, las

condiciones de trabajo seguras y saludables, la seguridad laboral y el contenido del trabajo” (p.63). De modo que en las organizaciones conviven una serie de variables que se asocian con la calidad de vida laboral como las emociones y actitudes de los colaboradores, el sentido de vida y la satisfacción laboral, el compromiso y la responsabilidad organizacional, la motivación y las condiciones laborales para propiciar el bienestar laboral en la organización y que inciden en calidad de vida laboral en el trabajador.

Baitul (2012, en Cruz, 2018) explica que la calidad de vida laboral (CVL) o calidad de vida en el trabajo (CVT) “se basa en una percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran” (p.60). Para Grote y Guest (2017, en Cruz, 2018) la CVL debe considerarse parte del desarrollo del personal ya que ésta incide directamente en el comportamiento y, en consecuencia, en su desempeño y productividad laboral. En el caso de Sirgy, Efraty, Siegel y Lee (2001, en Cruz, 2018) la calidad de vida laboral es un equivalente al bienestar de los colaboradores y tiene que ver con la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador y con todo lo relacionado con su entorno laboral. Por tanto, es fundamental potencializar el desarrollo humano y facilitar espacios de confianza para compartir experiencias, emociones y atender el sentido de vida de estos. En consecuencia, se favorecen el ambiente organizacional y bienestar laboral que experimentan dentro de la empresa.

6.2. El liderazgo promotor del desarrollo humano

El liderazgo y las relaciones son elementos vitales que facilitan la satisfacción en el trabajo del colaborador. En palabras de Soto (2019) se motiva el logro de un objetivo, del sentido de vida, de la capacidad de influencia positiva para el desempeño y el logro de resultados y la motivación en el desarrollo personal. Bajo este contexto, el líder es un motor para potencializar el desarrollo humano, favorece las relaciones y la creación de equipos de trabajo que contribuyan a la construcción de un ambiente laboral sano.

En otras palabras, Vargas (2008, citado en Soto, 2019) resalta que el “respeto por la persona, enfoque a resultados, reconocimiento y fomento del desempeño excelente, identificación de destrezas, conocimientos y talentos, así como implementación de la gestión del conocimiento” (p.22) son elementos que favorecen el desarrollo del potencial humano en las organizaciones. En ese sentido, el líder entonces será el facilitador que los acompañe como pieza fundamental para conformar las relaciones de crecimiento. Para el líder de una organización, y en específico de este proyecto, los mandos medios requieren de la comunicación como herramienta valiosa. Aritzeta y Ayestarán (2002, citado en Soto, 2019) revela que la comunicación es una herramienta de participación y satisfacción laboral y que promueve la escucha y la comprensión en las relaciones interpersonales. También otras variables asociadas al líder y a la satisfacción laboral son descritas por Granados (2011, en Cruz, 2018) como los términos emocionales y actitudinales que generan la motivación y el compromiso organizacional y que el líder o facilitador deberá desarrollarlos.

En este proyecto se considera al líder como el facilitador de la comunicación, de las buenas relaciones interpersonales y el promotor del desarrollo personal y de equipos. En este sentido y en palabras de Rogers (2013, citado en Soto, 2019) el facilitador es el generador de clima de libertad de expresión y seguridad, o como lo manifiesta Denfeld Wood (2008, en Cruz, 2018), en su modelo de coaching, se considerará “el facilitador” como aquel que busca cumplir tres objetivos:

1. Mejora de la vida: para equilibrar los roles profesionales y personales.
2. Liderazgo: mejora de las habilidades interpersonales y de equipo.
3. Autoconocimiento: a fin de estar al tanto de las deficiencias y oportunidades que podemos tener para crecer (p.66).

Establecer relaciones interpersonales sanas en los ambientes laborales es fundamental para generar el bienestar laboral en las organizaciones, por consiguiente, se desarrollarán climas organizacionales que promuevan la satisfacción laboral. En palabras de Venegas (2015) el clima laboral es afectado por

experiencias y situaciones relevantes en la empresa, por un set de actitudes y expectativas y principalmente es el ambiente generado por las emociones de los miembros. Estas constantes pueden medirse para favorecer la gestión. El resultado de la evaluación de un clima organizacional será el reflejo de las variables que inciden en la relación entre los colaboradores, los jefes y la organización misma y abordarlas es fundamental para generar resultados positivos sustentables. Si se desarrolla el bienestar laboral mediante climas organizacionales sanos, promoviendo la satisfacción laboral en los colaboradores se originarán mejores relaciones laborales, mayor productividad y desempeño.

La satisfacción laboral, está estrechamente ligada a la satisfacción personal y es el resultado de la autorrealización. Torso y Civera (2006, en Soto, 2019) sustentan la teoría de Maslow y Rogers del desarrollo personal nace de la búsqueda de la autorrealización y explican las cualidades o características que poseen las personas autorrealizadas:

1. Tienen una percepción eficiente de la realidad
2. Muestran respeto por sí mismas, por los demás y la naturaleza
3. Son espontáneas, sencillas y naturales
4. Se trazan problemas que van más allá de sus necesidades inmediatas
5. Tienen capacidad para vivir en la soledad e intimidad
6. Son autónomas e independientes
7. Son capaces de vivir experiencias de naturaleza mística
8. Crean y mantienen relaciones profundas con los otros
9. Son creativas
10. Se resisten a conformarse en el aspecto social
11. Distinguen claramente entre los medios y los fines (p.42).

La conformación de grupos de encuentro que faciliten la expresión de la experiencia y de las emociones es un instrumento efectivo para buscar el cambio

actitudinal y el desarrollo de las personas, posibilitando mejores relaciones laborales y, en consecuencia, un bienestar laboral dentro de una organización. Por lo tanto, la satisfacción laboral dependerá del tipo de vínculo relacional entre los colaboradores, de la promoción de relaciones humanizantes, de la buena comunicación, del trabajo personal del líder y de los espacios que promuevan la congruencia y la confianza en los ambientes laborales.

Para centrar la atención en la persona mediante el “ECP”, con el propósito de facilitar ambientes laborales sanos en las organizaciones, es fundamental considerar espacios de autoconocimiento en los colaboradores que establezcan un tipo de relación que sea auténtica, de aceptación y de comprensión empática, propiciando la libertad y permitiendo que la persona descubra en sí misma su capacidad de maduración. Como lo afirma Rogers (1982):

El impulso que se manifiesta en toda vida orgánica y humana –de expansión, extensión, autonomía desarrollo, maduración-, la tendencia a expresar y analizar todas las capacidades del organismo, en la medida en que tal actualización aumenta el valor del organismo o del sí mismo (p.42).

Por lo tanto, los colaboradores experimentarán satisfacción laboral en los ambientes laborales que fomenten las buenas relaciones interpersonales, con climas organizacionales óptimos que mejoren las condiciones laborales para el desarrollo humano del personal y que optimicen la productividad de la organización.

Finalmente, trabajar en espacios que propicien la expresión de las emociones y de la experiencia misma, mediante el método fenomenológico, es fundamental para potencializar el desarrollo humano en los colaboradores. Como añade Sassenfeld y Moncada, (2006) es fundamental “para investigar y entender de manera exacta y empírica la experiencia que el ser humano tiene del mundo, de sí mismo y de sus semejantes” (p.94), dicho de otra manera, este método aplicado en la organización facilitará el entendimiento y la consciencia de sí mismo, tanto de la experiencia de sus vivencias, como de las emociones y del entorno que rodea al colaborador, contribuyendo, en ese sentido, al crecimiento personal y al mejoramiento de las relaciones en el bienestar laboral en la empresa.

Primeras conclusiones de la fundamentación teórica

En lo que se refiere particularmente al TOG del trabajo de las emociones en los colaboradores para motivar al bienestar laboral es necesario implementar el método fenomenológico, las teorías del Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la persona como medios y espacios que promuevan la expresión de la experiencia y de las emociones en los colaboradores, posibilitando el cambio actitudinal constructivo y motivando su desarrollo personal. En consecuencia, se favorecerá la optimización de las relaciones interpersonales y al bienestar laboral. Por el acercamiento y la profundización de la experiencia se promoverán la expresión de las emociones y el cambio de sentimientos de desarrollo.

Trabajar en espacios que propicien la expresión de las emociones y la experiencia misma, mediante el método fenomenológico, es fundamental para potencializar el desarrollo humano en los colaboradores. Este método aplicado en la organización facilitará el entendimiento y la consciencia de sí mismo, tanto de la experiencia y de sus vivencias, como de las emociones y del entorno que rodea al colaborador.

El marco teórico facilita la revisión y análisis de diversos aspectos relevantes en el trabajo y el desarrollo humano de los individuos que integran una organización y que inviten a intervenir en espacios que faciliten la expresión de emociones y el autoconocimiento de la experiencia. Los colaboradores requieren entornos que motiven, en primer lugar, compartir la experiencia, los problemas y las dificultades que enfrentan en su entorno. Y, en segundo lugar, reconocer las emociones que favorezcan la satisfacción en el trabajo y su desarrollo personal. Estas situaciones, experimentadas por los colaboradores de mandos medios, son pertinentes porque si no se promueve el autoconocimiento en la persona, debido a la ausencia de espacios apropiados para quienes integran la organización, se ocasiona baja satisfacción laboral y va en contra del crecimiento personal. Por ello, el habilitar la apertura de consciencia, la responsabilidad en las acciones, la exploración de las emociones que amenazan e impiden el desarrollo del colaborador y fomentar el

espacio del autoconocimiento se constituyen en la capacidad transformadora de las actitudes y de las buenas relaciones personales.

También me doy cuenta de la importancia que tiene, en la relación del trabajador con la empresa, el espacio de encuentro entre ellos, pues es altamente relevante en la vida de las personas y favorece el desarrollo de las habilidades y capacidades de los trabajadores. Así mismo, las condiciones de trabajo por sí mismas, no son promotoras del desarrollo de las personas, sino que, verdaderamente son las experiencias de crecimiento las que están relacionadas con el propio sentido de vida de los trabajadores. Por tanto, potencializar el desarrollo humano dependerá de facilitar espacios de confianza para compartir experiencias, emociones y de atender el sentido de vida de estos.

Finalmente, es importante hacer hincapié en establecer relaciones interpersonales óptimas derivadas de la ejecución del Enfoque Centrado en la Persona, que como eje central y como base de toda modificación constructiva de la persona dentro y fuera de la organización se propone facilitar el proceso de cambio, provocar la transformación actitudinal constructiva y el crecimiento del potencial humano. El individuo enfrentará la vida de modo más constructivo, inteligente y sociable, satisfactorio y eficiente en entornos personales y organizacionales; cambiará su autopercepción; tendrá una tendencia a mejores comprensiones, a ser realista y a menores niveles de frustración en sí mismo. Del bienestar laboral no todo está dicho, el primer paso es acercarse a las emociones, a la experiencia y al entorno de las personas de mandos medios y, sin embargo, falta mucho camino por recorrer.

Metodología

Intervenir

Intervenir desde el Desarrollo Humano es el espacio de encuentro que conecta con el otro y establece una verdadera relación de ayuda cálida y de confianza caracterizada por la aceptación incondicional, comprensión empática y congruencia como condiciones que motiven a la transformación y al desarrollo del

potencial humano. Así mismo Rogers (1982) afirma: “Si puedo crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirán el cambio y el desarrollo individual” (p.40), de esta manera, intervenir tiene que ver con facilitar la ayuda para que las personas se desarrollen, es decir, es un espacio donde se fortalezcan sus capacidades, encuentren sus recursos, sus fortalezas e identifiquen sus emociones como individuos, grupos y comunidades. Esto se logra, desde este enfoque, estableciendo un tipo de relación que se considera cálida y de confianza desarrollando a profundidad las tres actitudes antes mencionadas.

Supervisión

Es facilitar el desarrollo de la capacidad del terapeuta de estar abierto a su propia experiencia. Un maestro en Desarrollo Humano es un profesional que desarrolla y pone en práctica sus habilidades de comunicación, de escucha, de empatía, congruencia y aceptación. Todas estas puestas en operación dentro de la facilitación requieren de un mantenimiento y cuidado personal constante para ofrecer actitudes fundamentales que establezcan relaciones facilitadoras y de ayuda. Este cuidado y mantenimiento se lleva a cabo en espacios de exploración personal, como Mearns, D. y Thorne (2003) dicen *“la exploración de estos sentimientos lleva a descubrimientos interesantes sobre el trabajo terapéutico del supervisado, permitiendo así una exploración conjunta de lo que ayudaría al supervisado en sus crisis o dilemas”* (p.325). La reflexión y el acompañamiento, desde estas mismas condiciones necesarias y suficientes, son el propósito de la supervisión de la intervención, buscando favorecer la contención y la seguridad al momento de la vulnerabilidad en la facilitación y descubrir o reafirmar cuál es nuestro estilo como facilitador. Además, la supervisión permite la conciencia de las habilidades y las áreas de oportunidad.

Por lo tanto, la supervisión me ayudó a encontrar y reconocer mi propia implicación en la intervención e incluso descubrir en lo que debería poner atención o trabajar. Por ejemplo, cuando descubrí mi autoexigencia, o cuando no sabía si era miedo o preocupación al resonarme la experiencia de CR. También me vi reflejado

en la experiencia y retroalimentación de mis compañeros de clase y descubrí en lo que debía poner cuidado de mí y en mis implicaciones, con procesos de aprendizaje de los demás.

Descripción de la intervención

Este taller pretende conocer la situación en la que viven los colaboradores de mandos medios y sus emociones y, a través del autoconocimiento y la expresión de las emociones, se descubra a sí mismo como persona y su implicación en el ambiente de trabajo. Permitir la expresión de la experiencia emocional de cuadros medios en empresas PyMES permitirá potenciar su desarrollo personal.

Problemática identificada

- Los colaboradores asocian el estar bien emocionalmente con la finalidad de alcanzar el éxito.
- Falta de espacios que faciliten la expresión de emociones y el autoconocimiento de la experiencia.
- Los colaboradores se viven en una dualidad entre las emociones personales y el actuar profesional.
- La ausencia de equilibrio entre productividad y el trabajo justo para los colaboradores de cuadros medios provoca enfermedades y riesgos psicosociales.
- La carencia de ambientes laborales sanos causa falta de integración, confianza y apoyo entre colaboradores, inhibiendo las buenas relaciones y bienestar laboral en la empresa.

Necesidades detectadas

- Construir un sentido de autenticidad desde la expresión cotidiana y colectiva de las emociones en el espacio laboral.

- La construcción de espacios seguros que favorezcan la expresión de emociones y el autoconocimiento de la experiencia.
- Construir puentes de vínculos afectivos que puedan relacionar la vida personal y la vida laboral sin necesidad de separarlas.

Justificación de la intervención

Surge de la necesidad de estudiar de manera sistemática las experiencias y las emociones de los colaboradores de mandos medios, teniendo presente el marco de referencia del sujeto que las vive y experimenta, debido a la falta de espacios para la expresión de la experiencia y las emociones en trabajadores de mandos medios, a la falta de autenticidad y congruencia ya que los colaboradores asocian el estar bien emocionalmente con alcanzar el éxito. En la misma línea la ausencia de equilibrio entre productividad y el trabajo justo para los colaboradores provoca enfermedades y riesgos psicosociales, la carencia de ambientes laborales sanos causa falta de integración, confianza y apoyo entre colaboradores, inhibiendo las buenas relaciones y bienestar laboral en la empresa.

Estos factores, y otros, se han intensificado por la pandemia por el Covid-19 en México, generando una llamada al facilitador para responder ante las necesidades del autoconocimiento y la expresión de emociones en los colaboradores de mandos medios, todo ello, para favorecer una vida más plena en tiempos de cambio.

La intervención sucede en tiempo de pandemia Covid-19 en México y el mundo que ocasiona una serie de características distintas en los encuentros entre las personas, sobre todo, en lo relacionado con el plan de contingencia sanitaria emitido por el Gobierno local del Estado de Jalisco. Por lo tanto, el taller de intervención sucederá mediante estrategias y condiciones diferentes a las comunes, que en otro tiempo permitían el encuentro con los participantes de manera satisfactoria para cumplir el propósito de este proyecto.

Propósito general de intervención

Facilitar la expresión de la experiencia y de las emociones de un grupo de colaboradores de mandos medios de una empresa. Se hará a través de espacios de escucha, libertad y confianza que favorezcan el autoconocimiento y potencien su desarrollo personal. Abordo dos aspectos particulares: la exploración y el reconocimiento de emociones y sensaciones. Y, por otro lado, facilitar el autoconocimiento para potencializar el desarrollo humano. Y se llevará a cabo mediante el desarrollo del taller de intervención *“Impacto de las emociones en el trabajo: un camino al desarrollo del potencial humano”*.

Fundamentación metodológica de la intervención

El espacio de intervención motiva a los colaboradores participantes para que se sientan en confianza y, en este sentido, el facilitador funge como persona que acompaña a cada uno en el autoconocimiento y en camino para experimentar su valor como personas. Por lo tanto, el diseño, ejecución y análisis del taller se fundamentó en tres referentes: el Desarrollo Humano, la teoría del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) y el método fenomenológico.

La intervención desde el Desarrollo Humano facilita las buenas relaciones y el crecimiento de la persona y como Rogers (1986) en su teoría de la relación de ayuda fundamenta: “aquella (relación) en la que debería surgir en una o ambas partes un esfuerzo encaminado a obtener una mejor expresión y un considerable uso funcional de los recursos internos latentes del individuo” (p.81). Dicho de esta manera, la intervención proporcionará en el grupo de colaboradores de mandos medios el conocimiento de sí mismos y su implicación de las emociones en el ambiente laboral.

Por otro lado, Lafarga (2015) añade “esta relación promueve el cambio de la persona en dirección de su desarrollo y la vivencia de valores como la apertura a la experiencia, al pensamiento divergente, la autoestima, el respeto a la autodeterminación individual, comunitaria y social” (p.5). Es decir, Lafarga confirma que la relación de ayuda habilita al facilitador del taller de intervención como un

acompañante en el proceso de la expresión emocional, en el que los participantes logren conocerse a sí mismos y comprenderse y se preparan para enfrentar a las problemáticas que deriven de su cotidianidad y de carácter laboral.

La intervención desde el Desarrollo Humano centra su importancia en una relación cálida y de confianza para llevar a cabo una relación de ayuda, así mismo, en la escucha como principal factor para atender al lenguaje verbal y no verbal. Por lo tanto, para establecer empatía se precisa favorecer la consciencia de sí mismo durante el proceso con el grupo de colaboradores de mandos medios. En este sentido Rogers (1993, en García, 2018) refiere: “si puedo crear una relación de ayuda conmigo mismo, es decir, si puedo percibir mis propios sentimientos y aceptarlos, probablemente lograré establecer una relación de ayuda con otra persona” (p.29). De modo que, la relación de ayuda en el encuentro con el otro es producto del auto acompañamiento, las técnicas y habilidades eficaces en la medida que surgen del contacto con uno mismo. Dicho de otra manera, en la intervención se ponen a prueba mis habilidades como facilitador para estar en contacto conmigo mismo, con mis propios sentimientos para aceptarlos. Todo ello me permite el encuentro con las personas, escucharlas con atención y validar su experiencia, logrando establecer una relación de ayuda con él participante. Rogers (1985) considera que para que pueda haber un cambio en las personas, es necesario que se den ciertas condiciones las cuales son:

1. Que dos personas estén en contacto
2. Que la primera persona, a la que denominaremos cliente, se encuentre en estado de vulnerabilidad o de angustia.
3. Que la segunda persona, a quien denominaremos terapeuta, sea congruente en la relación con el cliente.
4. Que el terapeuta experimente una consideración positiva incondicional hacia el cliente.
5. Que el terapeuta experimente una comprensión empática hacia el marco de referencia interno del cliente.

-
6. Que el cliente perciba, por lo menos en grado mínimo, las condiciones 4 y 5, es decir, la consideración positiva incondicional del terapeuta hacia él y la comprensión empática que el terapeuta le demuestra (p. 49).

Carl Rogers hace una importante aportación al Enfoque Centrado en la Persona y propone seis condiciones, para establecer una óptima relación facilitador-cliente, que instrumentan la intervención como un medio para el establecimiento de la relación de ayuda: la aceptación y la comprensión empática; el diálogo con el vínculo entrelazados; la manera en que el cliente experimenta y percibe la comprensión y aceptación del facilitador permitiendo el cambio en el individuo. Esto es la tendencia en convertirse en persona y Rogers (1982) la describe como:

La capacidad del individuo para comprender aquellos aspectos de su vida y de sí mismo que le provocan dolor o insatisfacción; tal comprensión se extiende más allá de su conocimiento consciente de sí mismo para alcanzar aquellas experiencias que han quedado ocultas a causa de su naturaleza amenazadora (p.42)

Permitir reconocer la experiencia del ser humano en sí mismo, que construye el conocimiento de un encuentro de las relaciones interpersonales, genera un conocimiento propio y del otro. En otras palabras, el Enfoque Centrado en la Persona permite recibir al otro incondicionalmente, incidir en él, interactuar y comprender sin juzgar, con autenticidad, con total comprensión empática favoreciendo la tendencia actualizante.

Lo anterior, en su implicación en la intervención desde el Desarrollo Humano muestra como brindar ayuda para que las personas desarrollen y potencialicen sus habilidades y capacidades. Esto se logra, desde el Enfoque Centrado en la Persona, al de establecer un tipo de relación que se caracterice por la calidez, la confianza y el respeto. Para establecer esta relación es necesario que el facilitador que proporciona la ayuda tenga tres actitudes que se consideran vitales: congruencia, aceptación positiva incondicional y comprensión empática.

Otro instrumento en la implementación de mi intervención es el método fenomenológico, desarrollado en el encuentro con el fenómeno, en la expresión de la experiencia de la persona tal y como es experimentada y que se ubica en el marco de la metodología cualitativa.

El fenómeno en otras palabras es un hecho o suceso, por ejemplo, el objeto de la presente intervención: conocer la experiencia de cada participante y la expresión de sus emociones, el autoconocimiento y las condiciones laborales actuales que promueven o limitan el desarrollo del potencial humano. El fenómeno atiende a las necesidades de estudiar de manera sistemática las experiencias humanas desde el marco de referencia del sujeto que las vive y experimenta, es decir, desde sus realidades. Así mismo el fenómeno será relatado en este trabajo de intervención mediante la observación y transcripción de las mismas sesiones “del modo en que es vivida y percibida por el sujeto, una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano” Martínez (2012 citado en Novelo, 2018, p.37). Lo anterior es relevante en el método fenomenológico ya que es un medio más para propiciar el autoconocimiento de los colaboradores, refiriéndose a la capacidad de tener consciencia de nuestra historia personal para articularla en nuestro presente. Como lo explica Hernández (2014, en Maldonado, 2016) es:

El darnos cuenta lo que ha pasado en cada momento de nuestra vida y de qué manera nos ha configurado (...) de lo que se trata es de simplemente reconocer y nombrar para aprender a vivir con lo que somos y tenemos desde lo que habita en nosotros y no desde la carencia (p.45).

Para lograr comprender el fenómeno, se requiere “la reducción fenomenológica” que consiste en suspender, de manera momentánea, las afirmaciones, juicios, creencias o ideas preconcebidas que se tienen respecto a lo que se investiga y así admirar lo que sucede Dantas y Moreira (2009 citado en Novelo, 2018, p.39). Por tanto, el medio esencial para esta intervención es el recibir la experiencia, las vivencias, las emociones o realidades de las personas participantes sin que los propios juicios o ideas preconcebidas intervengan en la implementación del taller.

Gendlin llama al término *experiencing* Maldonado (2016) “a toda “experiencia” vista en términos de un esquema procesal” (p.51), de forma tal que para la persona participante en la Intervención sea más claro revisar su experiencia no solo por recuerdos o imágenes pasadas, si no por su aquí y ahora, es decir, su presente ante ciertas actividades que va experimentando.

Desde este enfoque la libertad e inclusión de la experiencia vivida que ofrece el método fenomenológico pretende dar cuenta de lo sucedido durante la intervención que realicé en los colaboradores de mandos medios en las organizaciones. La metodología permite sistematizar la información para dar cuenta de mi pregunta de análisis, Martínez (1989, en Maldonado, 2016) añade que “el método fenomenológico se centra en el estudio de esas realidades vivenciales que son poco comunicables, pero que son determinantes para la comprensión de la vida psíquica de cada persona” (p.95).

Para acompañar el proceso de la exploración de emociones durante la Intervención como facilitadores del desarrollo humano, es necesario generar ese espacio de confianza, de seguridad y aceptación positiva que invite a la persona a ser auténtico. Rogers (1980, en Maldonado, 2016) afirma que “el facilitador de un grupo que se reúne en forma intensiva puede desarrollar un clima psicológico de seguridad, donde se genera en forma gradual libertad de expresión y disminuyen las actitudes defensivas” (p.53). Es decir, la Intervención mediante este clima seguro, de confianza y auténtico facilitará la expresión de la emoción, su autoconocimiento y la transformación de la persona.

Dicho en otro sentido, la dificultad y la grandeza emocional son reconocidas en el encuentro con la experiencia y Barceló (2003, en Maldonado, 2016) “resalta la imposibilidad de autogenerarnos una emoción desde la voluntad o la razón, aun pudiendo omitir información o priorizar experiencias, el elemento emocional parece imponerse sin control” (p.54), entonces, el trabajo del facilitador en el proceso es acompañar a la persona en el descubrimiento de la experiencia misma para que perciba en su conciencia, y así mismo, logre explorar y seleccionar aquellos sentimientos que le provocan su vivencia o experiencia.

Reconocernos como vulnerables nos permitirá entonces sabernos en camino de la transformación hacia una mejor persona. De acuerdo con la definición de Rogers (2007, en Maldonado, 2016) “la separación entre el yo y la experiencia es lo que denominaremos vulnerabilidad” (p.55). Por lo tanto, a la persona participante desde un proceso de autoconocimiento se le facilitará una experiencia más real de sí mismo y, por ende, se le abrirá la posibilidad de estar menos propenso a la angustia, a la amenaza y a otras situaciones que puedan ser factores limitantes de su desarrollo y que son derivadas de su vulnerabilidad.

También una herramienta imprescindible además de la recolección de la información en la expresión de las emociones, a través del método fenomenológico, es la etnografía que implica la presencia y observación del desarrollo de las sesiones durante la intervención con la intención de comprender el punto de referencia desde donde se vive cada una de las participantes, como lo refiere Martínez (1989, en Maldonado, 2016): “aproximarnos de algún modo a esas realidades” (p.95). Por ello, se realizará una bitácora que posibilite la recopilación de las evidencias de cada una de las sesiones con los comentarios u observaciones pertinentes e incluso grabaciones de lo que suceda durante la intervención.

Consideraciones éticas y el consentimiento informado

La ética estudia el entorno de las normatividades morales en términos de sus supuestos, sus orígenes y sus cambios en el tiempo, los autores de dichos cambios y de las propias normas, así como los procesos de vigilancia social para su cumplimiento y reproducción. No dicta lo que se debe o no hacer, lo bueno o malo de una conducta, para ello está la normatividad moral. La ética sistematiza similitudes y diferencias entre los códigos morales, extrae los elementos comunes como principios éticos afines a la diversidad de valoraciones morales, por lo que los principios éticos no son planteamientos universales, sino punto de encuentro de diferentes variantes morales.

Las consideraciones éticas que tome en cuenta, fue el la manera de contactar y explicar a las personas el objetivo del taller al que fueron convocados, cuya

convocatoria fue abierta, voluntaria y transparente; brindando una explicación del título del taller, su fecha de inicio, la duración, objetivo y contenido de las sesiones. Las personas que decidieron participar se les contactó para ampliar la información de su participación, pero así mismo y muy importante en la consideración ética de esta invitación fue, especificarles que se cuidaría toda la información, datos y sucesos de lo que se pudiera tratar en dicho taller. Se se cuidó su anonimato, cuyos nombres se identificaron y se usaron como seudónimos, y el tratamiento de lo sucedido en cada sesión fue estrictamente confidencial.

La investigación social motiva una preocupación y presión al invitar a la gente a colaborar en un proceso que no está hecho directamente en su beneficio y en cuyo diseño no ha participado. Este problema puede ser interpretado como un ejercicio que viola la integridad personal de “no usar a las personas como medios para lograr fines propios”. Una forma de resolver esta tensión, siguiendo a Guillemin y Gillam (2004), es respetando la autonomía de los individuos, es decir, su capacidad de tomar decisiones:

Si los sujetos de la investigación asumen como propio los fines de la investigación, entonces no están siendo usados por los investigadores. En otras palabras, al transformar a la investigación en su propio proyecto con los investigadores, las personas convocadas se transforman en participantes (p.271).

En este sentido, según los Códigos Éticos profesionales de sociólogos en Europa y América del Norte, los investigadores deben solicitar el consentimiento a los sujetos investigados para participar en un estudio (Asociación Sociológica Británica, 2002; ESRC Marco de Ética de la Investigación, 2005 Committee on Professional Ethics, 1999). Para que la autonomía de los individuos sea respetada, este consentimiento debe ser informado. Es decir, los posibles participantes deben recibir información acerca de los objetivos que se persiguen de la investigación, la forma y tipo de participación solicitada, los fines o alcances del proyecto y los posibles usos de los resultados del estudio. Asimismo, se les debe solicitar

autorización para usar la información. Finalmente, se les debe garantizar el derecho a interrumpir su participación en cualquier momento.

Por lo tanto para salvaguardar la integridad, confidencialidad y la consideración ética, los participantes firmaron su consentimiento informado, en cual se les dio a conocer no solo las especificaciones del taller, si no, el derecho de aceptación de la grabación de audio y video de las sesiones para fines académicos y de investigación, así mismo, que se respetará la buena fe, la confiabilidad y anonimato de la información suministrada, así como también el cuidado y aseguramiento físico y psicológico de cada participante, (Anexo C: ejemplo del formato de “consentimiento informado” firmado). Finalmente a todos los participantes del taller de intervención se les trató con todo respeto en cada sesión y se cuidó a la persona, su información, su vivencia y su experiencia compartida.

Población – escenario

La intervención se realizará a un grupo de 8 colaboradores de mandos medios de la empresa, mediante la plataforma zoom debido a la contingencia sanitaria emitida por el Gobierno local de Jalisco por la pandemia Covid-19.

Organización de sesiones

La intervención se efectuará a través de un taller dividido en 10 sesiones de dos horas cada una de la siguiente manera:

Sesión 1: Presentación: ¿qué esperas?, ¿cómo vienes?

Sesión 2: Conociéndome: ¿Quién soy yo?, ¿cuáles son tus sueños?, ¿qué anhelas?, ¿cuáles tus miedos?, ¿qué te gusta hacer en tu tiempo libre?, ¿quiénes son tus amigos, tu pareja?

Sesión 3: La empatía y yo.

Sesión 4: Encuentro con mis emociones y sensaciones.

Sesión 5: Déjame contarte (cuales son las emociones que más siento): Descubrir las emociones que más siento, que me han permitido enfrentar la vida.

Sesión 6: El Líder también es persona, diferencia líder, capacidad de abrirse para el otro, de reconocer: Reconocer la diferencia entre líder y persona con la capacidad de abrirnos al otro.

Sesión 7: La escucha es acompañar. El camino a la congruencia y autenticidad.

Sesión 8: Inteligencia emocional en el trabajo: Identificar el valor de la inteligencia emocional y su implicación en el espacio laboral.

Sesión 9: Asertividad y emociones: Valorar el uso de la asertividad como instrumento para la expresión emocional efectiva.

Sesión 10: Lo que aprendimos: Reconocer el camino aprendido, de que nos dimos cuenta.

Programa de la intervención

En las diez sesiones se busca crear una secuencia que permita, al término de las últimas, dar cuenta de un mayor autoconocimiento, del significado e importancia de la expresión de las emociones, y con esto, un mayor conocimiento de sí mismos, mayor congruencia, mayores capacidades y habilidades para enfrentar la vida que derivan en el crecimiento y el potencial humano.

A continuación, se muestra el plan y programa de las 10 sesiones proyectadas en el taller de intervención “impacto de las emociones en el trabajo: un camino al desarrollo del potencial humano”. En este plan se incluye, número y fecha de la sesión, título y propósito, así como el programa con actividades o ejercicios a realizar junto con los materiales necesarios para llevarlos a cabo:

PLAN DEL TALLER DE INTERVENCIÓN

Duración total: 20 horas
 Todos los martes 17:00 a 19:00 horas. 10 Sesiones.
 Inicia: 9 de febrero de 2021
 Concluye: 13 de abril de 2021

Dirigido a: colaboradores de mandos medios de una empresa PYME.

No. de participantes: un grupo de 8 personas

Lugar: Plataforma zoom

Objetivo General: Facilitar la expresión de la experiencia y sus emociones de un grupo de colaboradores de mandos medios de una empresa a través de espacio de escucha, libertad y confianza, que derive al autoconocimiento para potenciar su desarrollo personal. Abordo dos aspectos particulares:

- Exploración y reconocimiento de emociones y sensaciones.
- Facilitar el autoconocimiento para potencializar el desarrollo humano.

Requerimientos humanos:

- Grupo de 8 colaboradores
- Facilitador

Requerimientos materiales:

- Presentación Power point
- Cuenta zoom.

PROGRAMA

FECHA, SESIÓN Y TEMA:	PROPÓSITO:	ACTIVIDAD-MATERIAL:	DURACIÓN:	PRODUCTO FINAL:
<p>SESIÓN 1: 9/02/2021</p> <p>Presentación: ¿Qué esperamos?</p>	<p>a) Que los participantes rompan el hielo y entren en un ambiente agradable, se relajen y puedan entrar en confianza.</p> <p>b) Presentarnos, conocernos y reconocernos en un espacio</p>	<p>1) Apertura: Menciona el mayor oso que te haya sucedido en tu vida. Durante un minuto el participante pensará en su momento, después cada uno lo platica para todo el grupo.</p> <p>2) Actividad presentación: presentándonos con la dinámica, Di tu nombre y su historia de por qué eligieron tu nombre, significado, ¿qué les representa?, y ¿si en algún</p>	<p>20 min.</p> <p>20 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Calendario final de actividades. • Audio grabación de la sesión de presentación y expectativa

	<p>distinto, persona a persona.</p> <p>c) Presentación y ajustes del programa, objetivos a alcanzar y fechas de las sesiones.</p> <p>d) Conocer qué esperamos del grupo, los objetivos personales.</p>	<p>momento les han hecho bullying por su nombre? Se da un espacio de 1 min para que lo piensen, posterior lo platicarán al grupo.</p> <p>3) Actividad conociéndonos: Piensa en el momento más chusco o vergonzoso que te haya sucedido en el trabajo. Durante un minuto el participante pensará en su momento, después cada uno lo comparte para todo el grupo.</p> <p>4) Formando al grupo: Identificar expectativas, preguntando al grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio con 1 minuto para que piensen las siguientes preguntas: ¿qué esperan del taller? Y ¿qué esperan conocer?, posterior cada participante lo comparte para todo el grupo. • 1 minuto para que piensen la siguiente pregunta: ¿qué si les gustaría que ocurriera durante el programa?, ¿a qué si están dispuestos a dar de su parte?, posterior cada participante lo comparte para todo el grupo. <p>5) Revisión del calendario y propósito y encuadre de las sesiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El facilitador explica brevemente los propósitos y temas por sesión, así como la calendarización de las sesiones. <p>6) Cierre: Con espacio de 2 minutos para que los participantes piensen y escriban</p>	<p>20 min.</p> <p>30 min.</p> <p>15 min.</p> <p>15 min.</p> <p>Total: 120 min.</p>	<p>as. Una vez solicitado su aprobación.</p>
--	--	---	--	--

		<p>en el Chat del zoom, lo siguiente: menciona con una frase desde ti, como tú eres, ¿cómo te gustaría que se llamara el programa de este taller?, posterior cada participante lo comparte para todo el grupo y elegirán el más conveniente.</p> <p>Tarea para la sesión de mi historia de vida: Conseguir y traer consigo 6 a 7 fotografías digitales de bebe, niños, adolescentes, jóvenes y adultos que sean significativas en su vida, que describa un poco su historia de vida, o línea de tiempo preparadas para presentarse pueden estar en una presentación.</p>		
--	--	--	--	--

FECHA, SESIÓN Y TEMA:	PROPÓSITO:	ACTIVIDAD-MATERIAL:	DURACIÓN:	PRODUCTO FINAL:
<p>SESIÓN 2: 16/02/2021</p> <p>Conociéndome: ¿Quién soy yo?</p>	<p>Que los participantes se reconozcan quienes son, su historia y su presente.</p>	<p>1) Apertura. Identificación con un superhéroe o personaje ficticio: el participante deberá elegir a un superhéroe con el cual se identifique, explicando la relación que tienen el personaje con su persona, que le evoque cualidades, personalidad. El participante responderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué se parece a ti ese personaje y qué tienen en común?, ¿cómo piensa y cómo siente?; ¿qué sentiste cuando viste esa caricatura o película?, ¿qué tenemos en común como grupo o qué hay de común entre nosotros? <p>2) Cierre y retroalimentación. Espacio de dos minutos por persona para</p>	<p>110 min</p> <p>10 min Total: 120 min</p>	<ul style="list-style-type: none"> Grabación de la sesión. Escritos de las actividades de los participantes.

		que expresen: ¿Cómo te quedas y qué aprendiste?		
--	--	---	--	--

FECHA, SESIÓN Y TEMA:	PROPÓSITO:	ACTIVIDAD-MATERIAL:	DURACIÓN:	PRODUCTO FINAL:
SESIÓN 3: 23/02/2021 La empatía y yo.	Que los participantes se descubran quienes son y la relación con la empatía.	3) Apertura: ¿Cuál fue tu aventura más divertida de niño? 4) Continuación. Identificación con un superhéroe o personaje ficticio: el participante deberá elegir a un superhéroe con el cual se identifique, explicando la relación que tienen el personaje con su persona, que le evoque cualidades, personalidad. El participante responderá: ¿En qué se parece a ti ese personaje y qué tienen en común?, ¿cómo piensa y cómo siente? ; ¿qué sentiste cuando viste esa caricatura o película? , ¿qué tenemos en común como grupo o qué hay de común entre nosotros? 5) Video “empatía vs simpatía” https://www.youtube.com/watch?v=U8pRaj22MII&ab_channel=Beavane , se abre el espacio para expresar su opinión y lo que les deja el video. Cierre y retroalimentación. Espacio de dos minutos por persona para que expresen: ¿Cómo te quedas y qué aprendiste?	40 min 80 min 10 min 5 min Total: 135 min	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación de la sesión. • Escritos de las actividades de los participantes.

FECHA, SESIÓN Y TEMA:	PROPÓSITO:	ACTIVIDAD-MATERIAL:	DURACIÓN:	PRODUCTO FINAL:
<p>SESIÓN 4: 2/03/2021</p> <p>Encuentro con mis emociones y sensaciones</p>	<p>Que los participantes identifiquen y exploren sus emociones vividas.</p>	<p>1) Apertura: Ejercicio de sensaciones para centrarse en la sesión, con la pregunta final de ¿cómo vienen? a)-Si te ayuda cierra los ojos, o bien elige un punto donde puedas poner tu vista para no distraerte. b). Lleva aire a tu cuerpo (inhala por la nariz), detén el aire 3 tiempos y suelta lentamente el aire por la boca (lo más lento que puedas). Realiza 3 veces. c). Dirige tu atención a tu cuerpo por dentro, y fíjate cómo te sientes... puedes sentir tus pies apoyados en el suelo, tus piernas, tu cadera, tu abdomen, pecho, brazos... d). Fíjate si sientes alguna tensión en alguna parte de tu cuerpo... sin modificar nada, sólo date cuenta cómo se siente. e). Si te llega algún pensamiento, alguna preocupación, sólo date cuenta de que está ahí, suéltalo y regresa la atención a tu cuerpo. f). En este momento que estas atendiendo y escuchando tu cuerpo, te voy a hacer una pregunta, y te fijas qué pasa en tu cuerpo cuando la escuchas (si notas alguna sensación en alguna parte de tu cuerpo). La pregunta es: ¿Cómo me siento en este momento en relación a la contingencia que vivimos? g). Espera a que aparezca la sensación corporal. h). Revisa qué pasa en tu cuerpo, (si notas alguna sensación) 9. Fíjate donde la sientes y cómo es (no trates de explicarla, modificarla) sólo date cuenta cómo es, qué peculiaridad tiene. i). Ahora respira nuevamente</p>	<p>10 min</p> <p>10 min</p> <p>10 min</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación de la sesión. • Escritos de las actividades de los participantes.

		<p>-3 inhalaciones profundas- j). Comienza a mover tus pies, piernas, brazos etc. K). Lentamente y a tu ritmo prepárate para incorporarte con el grupo.</p> <p>2) Explicar lo que pasa con mi cuerpo, ejercicio de modelación y Mostrar tabla de ejemplos de sensaciones y emociones</p> <p>3) Actividad Silueta: Dibujar la silueta de tu cuerpo (imagen de ejemplo) y marca con diferentes colores las sensaciones detectadas (dolor, inflamación, molestia, tensión, comodidad).</p> <p>4) Compartir: Mostrar silueta, sensaciones y explicar la experiencia: a) ¿Cómo nos fue? ¿Fue fácil o difícil? ¿Qué sentí, cómo fue?, b) ¿Hay algún mensaje que tu cuerpo te dice a través de estas sensaciones?, c) ¿Qué necesito? – Cerrando con la importancia de las sensaciones.</p> <p>5) Cierre y retroalimentación. Espacio de dos minutos por persona para que expresen: ¿Con qué frase te vas, que te ayude a recordar este momento?</p>	<p>80 min</p> <p>10 min.</p> <p>Total: 120 min</p>	
--	--	--	--	--

FECHA Y SESIÓN Y TEMA:	PROPÓSITO:	ACTIVIDAD-MATERIAL:	DURACIÓN:	PRODUCTO FINAL:
<p>SESIÓN 5: 9/03/2021</p> <p>Déjame contarte</p>	<p>Que los participantes identifiquen las emociones que más sienten en su experiencia vivida personal y laboral.</p>	<p>1) Apertura: Jugando con emojis y filtros de la plataforma zoom. Cada participante probará con los diferentes filtros, con la finalidad de romper hielo.</p> <p>2) Mi historia de vida. Espacio por persona para mostrar la presentación o conjunto de fotografías de su historia de vida, en dos grupos a través de zoom, donde cada persona describirá y platicará sus fotografías de línea de tiempo. El participante responderá preguntas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de tu fotografía... ¿qué emociones son las que vivías en esa fotografía?, ¿qué sucedía en esa foto?, ¿cómo te viviste?, ¿cómo es nuestra fotografía como grupo?. <p>3) Descubriendo las emociones: Ronda de emociones que logrará identificar la gama de sentimientos y sensaciones a través de un espacio de rondas de preguntas por cada participante, contestando las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué situaciones me provocan felicidad?-¿qué pasa con mi cuerpo, que sensaciones siento y dónde? • ¿Qué es lo que más me hace sentir esperanzado? • ¿Qué es lo que más me hace sentir desesperanzado? • ¿Qué es lo que más me hace sentir frustrado?-¿qué pasa 	<p>10 min</p> <p>40 min</p> <p>60 min</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación de la sesión. • Escritos de las actividades de los participantes.

		<p>con mi cuerpo, que sensaciones siento y dónde?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que más me hace sentir enojado? • ¿Cómo descargo o me libero de mis enojos? • ¿Qué es lo que más me hace sentir ansioso? • ¿Qué situaciones me provocan tristeza?-¿qué pasa con mi cuerpo, que sensaciones siento y dónde? • ¿Con quienes comparto mis tristezas? • ¿Cómo fue la última vez que experimenté vulnerabilidad o debilidad en el trabajo?- ¿qué pasa con mi cuerpo, que sensaciones siento y dónde? • ¿Con quién compartí esta vulnerabilidad? • Los mitos, si no tengo o expreso emociones en el trabajo voy hacer mejor líder. • ¿Qué paso que no mostraste tu felicidad o tu vulnerabilidad en el trabajo? <p>4) Cierre y retroalimentación. Espacio por persona para que expresen: ¿Cómo te quedas y qué aprendiste?.</p>	<p>10 min Total: 120 min</p>	
--	--	--	--------------------------------------	--

FECHA, SESIÓN Y TEMA:	PROPÓSITO:	ACTIVIDAD-MATERIAL:	DURACIÓN:	PRODUCTO FINAL:
<p>SESIÓN 6: 16/03/2021</p> <p>El Líder también es persona</p>	<p>Que los participantes reconozcan que el líder primero es persona, con los principios de autenticidad, congruencia, aceptación y las relaciones personales y laborales.</p>	<p>1) Apertura: ¿Cómo estoy?: Actividad con música, el participante deberá buscar en internet un extracto de 2 minutos de su canción favorita, posterior cada uno la compartirá al grupo explicando que le evoca o sensación le produce esa canción o bien que recuerdos le trae consigo.</p> <p>2) Exposición: ¿Quién es el ser humano? Desde el Desarrollo Humano con diversos enfoques de Perl, Maslow, Rogers, Barceló y Van den Bosch, que incluye los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Persona • La autenticidad • La congruencia • La aceptación • Tendencia al desarrollo • Las relaciones de ayuda <p>2) Posteriormente invitarlos a que compartan su retroalimentación, ¿qué aprenden de lo visto? ¿qué observan?, ¿qué de esto encaja con ustedes, que no?, ¿Cómo viven estas características?.</p> <p>3) Decálogo: El participante construirá su propio decálogo manifestando sus 10 mandamientos que afirme lo visto en la exposición, algunas preguntas que le ayudarán son: ¿con esto que oímos y hablamos cuál es tu declaración?, ¿qué es lo que va regir tu vida, tu filosofía de vida, ¿qué es lo que no vas a permitir?. Posteriormente lo compartirán.</p>	<p>20 min</p> <p>40 min</p> <p>50 min</p> <p>10 min.</p> <p>Total: 120 min</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación de la sesión. • Escritos de las actividades de los participantes.

		4) Cierre. Espacio de dos minutos por persona para que expresen: ¿En una palabra cómo te vas?.		
--	--	--	--	--

FECHA, SESIÓN Y TEMA:	PROPÓSITO:	ACTIVIDAD-MATERIAL:	DURACIÓN:	PRODUCTO FINAL:
SESIÓN 7: 23/03/2021 La escucha es acompañar. El camino a la congruencia y autenticidad	Que los participantes reconozcan el valor de la escucha y el desarrollo de la congruencia y autenticidad en la persona.	1) Apertura: ¿Cómo estoy?: Actividad verdades y mentiras, cada uno tendrá que pensar 3 verdades y una mentira sobre sí mismo. Después los participantes deberán ir yendo dando la palabra de uno en uno para que expongan estas 4 cosas sobre ellos y que haya un debate para descubrir la mentira. 2) Lectura reflexión de “Fragmento de Momo de Michael Ende: Después de ir dando lectura a fragmentos del pasaje de reflexión, los participantes de manera aleatoria y libre, irán compartiendo algunas de las respuestas siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es cuidar? ¿qué se siente ser cuidado? ¿qué pasa cuando no te sientes cuidado? • ¿Qué es escuchar de verdad? • ¿Recuerda un momento en el que en lugar de escuchar juzgaste? • ¿qué se siente ser escuchado? • ¿Qué significa acompañar a alguien? • ¿Qué es acompañar? • ¿Qué se siente ser acompañado? • ¿Qué necesita alguien para poder acompañar? 	20 min 70 min 20 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación de la sesión. • Escritos de las actividades de los participantes

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué relación tiene la verdadera escucha con la congruencia y autenticidad? • En la vida de las personas... ¿qué implicación tiene entonces la congruencia y la autenticidad en el ambiente laboral y profesional? • ¿qué más sabemos de ser persona y un verdadero líder?, ¿qué relación tiene? <p>3) Recuperación del aprendizaje: cada participante escribirá dos cosas que se permitirá como persona de ahora en adelante y dos cosas que se permitirá como líder en el ambiente laboral.</p> <p>4) Cierre. Espacio de dos minutos por persona para que expresen: ¿Con qué se van?.</p>	<p>10 min. Total: 120 min</p>	
--	--	---	---------------------------------------	--

FECHA, Y SESIÓN TEMA:	PROPÓSITO:	ACTIVIDAD-MATERIAL:	DURACIÓN:	PRODUCTO FINAL:
<p>SESIÓN 8: 30/03/2021</p> <p>Inteligencia emocional en el trabajo.</p>	<p>Que los participantes identifiquen el valor de la inteligencia emocional y su implicación en el espacio laboral.</p>	<p>1) Apertura: ¿Cómo llego a la sesión?.</p> <p>2) Introducción a la inteligencia emocional y ejercicio de emociones: Presentar la tabla de emociones, cuando suceden, que función cumplen y su efecto constructivo, posteriormente, cada persona escribe cómo expresaría una emoción la que menos sienten usando la fórmula para expresión de emociones (descripción+sentimientos+efecto+solicitud), finalmente cada participante compartirá su emoción formulada.</p>	<p>5 min</p> <p>105 min</p> <p>10 min. Total: 120 min</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación de la sesión. • Escritos de las actividades de los participantes antes

		3) Cierre. Espacio de dos minutos por persona para que expresen: ¿Cómo se van?.		
--	--	--	--	--

FECHA, SESIÓN Y TEMA:	PROPÓSITO:	ACTIVIDAD-MATERIAL:	DURACIÓN:	PRODUCTO FINAL:
SESIÓN 9: 6/04/2021 Inteligencia emocional y asertividad.	Que los participantes valoren el uso de la asertividad como instrumento para la expresión emocional efectiva.	1) Apertura: ¿Cómo llego a la sesión? 2) Continuación: ejercicio fórmula para expresión de emociones (descripción+sentimientos+efecto+solicitud), finalmente cada participante compartirá su emoción formulada. 2) Continuación: presentación Inteligencia Emocional y Asertividad, realizando preguntas abiertas dentro de la presentación, donde los participantes deberán compartir sus respuestas libre y aleatoriamente como: <ul style="list-style-type: none"> • Hoy... ¿qué sabemos de las emociones y para que nos sirve? • ¿Qué implica la inteligencia emocional? • ¿Qué habilidades se requieren para tener inteligencia emocional? • ¿Qué función cumple la inteligencia emocional? • ¿Cuáles pueden ser emociones positivas o de crecimiento? 3) Recuperación del aprendizaje: cada participante escribirá 3 características y habilidades que se permitirán desarrollar como	5 min 45 min 40 min 30 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación de la sesión. • Escritos de las actividades de los participantes

		<p>persona y 3 como líder en la inteligencia emocional.</p> <p>4) Lista de cosas que agradezco: en medio de todas las dificultades que hemos hablado y de lo que nos cuesta expresar, también hay cosas por las que agradecer, queremos detenernos y alumbrarlas también. Los participantes deberán enlistar una lista de las cosas que agradecen en su persona, en su vida y en lo laboral.</p> <p>5) Agradecer el tener, hacer y ser: los participantes deberán compartir sus agradecimientos. Regalar la frase “la expresión de la gratitud es una fuerza tan poderosa que crea más de lo que ya recibimos”</p> <p>3) Cierre. Espacio de dos minutos por persona para que expresen: ¿Cómo se van?.</p>	<p>10 min. Total: 135 min</p>	
--	--	---	---------------------------------------	--

FECHA, SESIÓN Y TEMA:	PROPÓSITO:	ACTIVIDAD-MATERIAL:	DURACIÓN:	PRODUCTO FINAL:
<p>SESIÓN 10: 13/04/2021</p> <p>Lo que aprendimos.</p>	<p>Que los participantes reconozcan el camino aprendido, de que nos dimos cuenta y con qué se van.</p>	<p>1) Apertura: ¿Cómo llego a la sesión?.</p> <p>2) Ejercicio. Dos características que admiro o me gustan de ti. Se solicita a los participantes que cada uno diga en forma breve, dos características que admira de la persona Número 1. Ejemplo: Admiro de ti tu creatividad para resolver los problemas. Me gusta tu calidez en tu trato. La persona No. 1 contesta: “Si soy creativa y cálida, y tú también”; hasta que todos los participantes le dicen al</p>	<p>5 min 40 min</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación de la sesión. • Escritos de las actividades de los participantes

		<p>compañero No. 1 lo que admiran o les gusta de ella, se continúa con el participante No. 2, etc. incluyendo el facilitador.</p> <p>40 min</p>	
		<p>3) Reflexión individual: De acuerdo con el superhéroe que eligieron en la sesión 2, ahora que den cuenta como se ha modificado este personaje a lo que consideran son hoy, a través de un collage de 10 imágenes alusivas al aprendizaje y experiencia adquirida durante estas nueve sesiones, elaborando un collage de imágenes que integren los significados de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿qué aprendo de mí? - ¿qué veo de diferente en mí? - ¿cuánto han crecido? • También deberán integrar un listado que responda a la pregunta: ¿qué tienen para darle al mundo? ¿qué le quiero dar? Lo deberán escribir los participantes. • posteriormente compartirán su collage relacionado al superhéroe y su listado, ¿qué le quiero dar al mundo? <p>5 min</p> <p>10 min</p> <p>10 min</p> <p>Total: 120 min</p>	
		<p>4) Solicitar a los participantes que cada uno escriba lo que recuerde de lo que le dijeron sus compañeros que admiran de él o ella.</p>	
		<p>5) Compartir en grupo: ¿qué me llevo de del grupo durante estas 9 semanas?</p>	
		<p>6) Cierre: ¿Cómo me voy?; ¿hay algo que quieran expresar al grupo, antes de irnos? - ¿cómo te vas en una palabra?</p>	

Primeros hallazgos. Relato reflexivo de la intervención

Se invitó de manera libre y voluntaria a los mandos medios, líderes y líderes en desarrollo a inscribirse al taller de autoconocimiento, a través de un flyer electrónico, por medio de correo electrónico, que se presentara a continuación:

9 DE FEBRERO
16:00 - 18:00
HRS.
POR ZOOM.

Descubrir a través de la experiencia emocional, los recursos y las capacidades en nosotros mismos, para el crecimiento personal y el desarrollo profesional.

IMPACTO DE LAS EMOCIONES EN EL TRABAJO: UN CAMINO AL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO
TALLER

Espacio de encuentro para ti y de desarrollo

DURACIÓN
20 HRS.
SESIONES DE 2 HRS.
POR SEMANA

Facilitador: Alejandro Navarro Borja

- ¿Cómo me descubro a mí mismo?
- ¿Quién soy?
- ¿Cómo encuentro y desarrollo mi potencial?
- ¿Cuáles son mis habilidades y capacidades personales y profesionales?
- ¿Cómo enfrento mis miedos o dificultades?
- ¿Cómo puedo crecer y desarrollarme como persona?

La intervención se realizó en un grupo de 8 colaboradores inscritos de mandos medios de la empresa Asociación de Recursos Humanos de Occidente, mediante la plataforma zoom, de manera virtual, debido a la contingencia sanitaria emitida por el Gobierno local de Jalisco, derivada de la pandemia Covid-19.

Datos generales de la población en intervención

Participantes	Sexo	Edad	Estado civil	Escolaridad	Tiempo compañía (años)
CR	Masculino	31	Soltero	Licenciatura	3.5
EC	Femenino	38	Casada	Licenciatura	3.5
GG	Masculino	23	Casado	Licenciatura	4
VC	Femenino	25	Casada	Licenciatura	3
EL	Femenino	24	Soltera	Licenciatura	1.5
RA	Masculino	24	Soltero	Licenciatura	2.5
DM	Masculino	25	Soltero	Licenciatura	2
JP	Femenino	29	Soltera	Licenciatura	0.5

Proceso de los participantes a lo largo del taller

A continuación, describo cómo fue el proceso de los participantes a lo largo del taller, identificando las sesiones y sus avances de acuerdo con las siete etapas del proceso de convertirse en persona —que fue elaborado por Carl Rogers—. Es decir, lo que acontece a cada participante, el desarrollo de las sesiones y las conclusiones de estas se sitúan en las etapas evolutivas del proceso de convertirse en persona.

Etapa 1 del proceso de convertirse en persona, por Carl Rogers

Rogers (1982) sostiene que el individuo que se encuentra en esta etapa de fijeza y se halla alejado de la vivencia no solicitará espontáneamente la ayuda del psicoterapeuta. La persona no comunica su “sí mismo”, solamente se refiere a acontecimientos externos; tiende a sentirse exenta de problemas y, los que llega a reconocer, los percibe como ajenos a él (p.123).

La etapa 1 se desarrolló durante la sesión número uno cuya dinámica facilitadora detonadora de la experiencia fue “conociéndonos: piensa en el momento más chusco o vergonzoso que te haya sucedido en el trabajo”, los hallazgos fueron los siguientes:

Participantes		Proceso a lo largo de la sesión
CR		Es una persona seria y mostró entusiasmo, ganas de abrirse a los demás, con mucho interés en explorar emociones.
EC		Me doy cuenta que la sesión redujo su tensión, facilitó la confianza, porque mencionó que le da miedo mostrar su vulnerabilidad ante sus subalternos y no sabe si eso este bien o mal. Ya que todos los participantes mencionaron que quieren poner de su parte en abrirse a los demás, conocerse y que fuera así en un clima de confianza
GG		Me doy cuenta que está dispuesto a participar, pero con reservas de abrirse, ya que fue breve en sus propuestas y lo que puede dar de sí, posiblemente aún hay miedo.
VC		Me doy cuenta que sabe sus limitaciones, pero está dispuesta a enfrentarlas y quiere hacerlo, pareciera que quiere liberarse, puesto que mencionó que quiere explorar sus emociones, que le cuesta trabajo y no sabe cómo hacerlo.
EL		Me di cuenta en su transparencia al expresarse, fue muy participativa y natural al expresar sus experiencias.
RA		Me di cuenta de su timidez, muy breve al contar su experiencia, cohibido, incluso en su hablar se trababa un poco, con el clarificaba sus historias.
DM		Fue valiente al expresar su experiencia, ya que él había mostrado reserva del taller al momento de inscribirse, él me dijo "va le entro, me animo" sin embargo lo siento aún reservado, pero con dispuesto a aprender y abrirse a los demás de acuerdo a lo que mencionó en expectativas.
JP		Descubro que cuenta con apertura, dispuesta a trabajar en ella, se asume seria y de pocas palabras, sin embargo participa y está dispuesta abrirse a los demás, dijo que no es mucho de hablar de emociones.
Emociones vividas		
Emociones		La alegría, vergüenza, admiración
Señales		Risas, sonrisas, caras sorprendidas, y la apertura

Etapa 2 del proceso de convertirse en persona por Carl Rogers

Rogers (1982) explica que la segunda etapa comienza solo cuando el sujeto vive la experiencia de ser plenamente recibido. Cuando este experimenta el ser recibido se produce un ligero aflojamiento y una fluidez de la expresión simbólica. En este momento, el cliente comienza a advertir que su vivencia está limitada por su pasado. Su afirmación también ilustra hasta qué punto se halla alejado de la experiencia en este nivel; es como si tratara de mantener su experiencia a varios kilómetros de distancia (p.124).

Continuo con la etapa 2, desarrollada durante la sesión número dos y tres, cuya dinámica facilitadora detonadora de la experiencia de ambas sesiones fue: “identificación con un superhéroe o personaje ficticio: el participante deberá elegir a un superhéroe con el cual se identifique, explicando la relación que tienen el personaje con su persona, que le evoque cualidades, personalidad”. El participante responderá: ¿En qué se parece a ti ese personaje y qué tienen en común? ¿Cómo piensa y cómo siente? ¿Qué sentiste cuando viste esa caricatura o película? ¿Qué tenemos en común como grupo o qué hay de común entre nosotros? Los hallazgos fueron los siguientes:

Participante	Proceso a lo largo de la sesión
CR	Me doy cuenta que en esta sesión se permitió reflexionar sobre sí mismo, se abrió a la experiencia, identificó y mencionó algunas emociones, pero aún identifico que se expresa desde lo cognitivo, pero se permite indagar, por los parafraseos, síntesis y clarificaciones que sucedieron. Sin embargo como parte de su historia expresó que es muy competitivo en todos los aspectos de su vida, relató que en lo personal, llegó a conquistar a una chica, solo por el hecho de demostrar que él también puede y es mejor que el otro. Este hecho lo parafraseé, y sintetice junto con toda la experiencia, pero no me enfoqué en eso tan específico en ese momento, me quedé empatizando pero no lo abordé de la mejor manera. Me gustaría en otro momento retomarlos.
EC	Me doy cuenta, que su mayor temor de mostrarse vulnerable ante los demás va fluyendo, ya que relata sus debilidades, su historia de vida y familiar, identifica las emociones que le provoca, miedo, vergüenza, decepción, entre otras, es decir, se transparenta ante los demás y va descubriendo aspectos de su experiencia, como: se da cuenta que es única, diferente, congruente con su familia, sus seres queridos y con ella misma. Identificó que no es tan malo ser así, dijo que no lo había visto de esa manera, descubriendo que se cuida ella y a los demás.
GG	Me doy cuenta que puede hablar de sus debilidades, su vulnerabilidad, identificó que le falta confianza por su historia de vida, pero también dijo tener otra perspectiva, que no había visto, como por ejemplo le ayuda a crear más confianza el permitirse ser vulnerable y equivocarse. Pudo expresar emociones.
VC	Me doy cuenta que tiene grandes batallas y aspectos de su vida difíciles, no tuvo temor a expresarlas, fue valiente pues fue una historia intensa, identificó y expresó sensaciones en su cuerpo y sentimientos claramente, se permitió liberarse, dijo sentirse con mucha confianza y que eso que contó a nadie se había atrevido a decirlo, se liberó y quedó satisfecha, lo mencionó.
EL	Ausente por motivo de vacaciones, se integra en la próxima sesión.
RA	Me di cuenta que es sensible, pues se le quebró la voz al expresar una retroalimentación a uno de sus compañeros, mostró su afecto, empatía, en la experiencia del otro, y agradeció el momento. Me doy cuenta que es expresivo en sus gestos o sensaciones y de ahí puedo ver qué sucede. Él se quedó pendiente para compartir su experiencia, que por tiempo no alcanzó.
DM	Me doy cuenta de su sensibilidad, también pudo retroalimentar con empatía e identificó emociones hacia el otro, es notorio las sensaciones y gestos en su persona, como tono de voz.
JP	Me doy cuenta que se va a lo cognitivo, se despersonaliza y habla en terceras personas tratando de encontrar lógica, le cuesta trabajo contactar con las emociones, sin embargo es participativa, y demuestra entusiasmo por compartir lo que de ella emana sea cual sea la situación, pudo identificar algunas emociones en su experiencia. Al retroalimentar identifico que empatiza porque mencionó reflejarse en sus compañeros con todas sus dificultades de vida, que todos somos vulnerables y “en eso somos similares”, también dijo que si estuviera en persona ya hubiera abrazado a una compañera por el relato de su experiencia y se siente en confianza, como en familia, lo mencionó.
	Emociones vividas
Emoci	Dolor, ansiedad, tristeza, valentía, explosivo, decepcionado, competitivo, alegría, entusiasmo, felicidad, tensión, vergüenza.
Se	Llanto, lagrimas, quebrada la voz, palpitación fuerte, calor en el pecho

Seguido de la sesión número tres, que se desarrolló durante la etapa 2:

Participante	Proceso a lo largo de la sesión
CR	Me doy cuenta de su entusiasmo por expresar la experiencia, por conocerse a sí mismo y a los demás, el respeto por el autoconocimiento, es participativo, me gustó que estuvo expresando por el chat frases de comprensión y de aliento a los demás, incluso mensajes que le nacían como un jajaja. En su última retroalimentación se siente más humano.
EC	Me doy cuenta que es sensible a los sentimientos de ella y de los demás, no tiene temor al expresar sus emociones y sensaciones, hasta el llanto, es empática y va demostrando reflejo en la experiencia del otro.
GG	Muestra más simpatía que empatía, tiene el deseo de expresar y retroalimentar, es participativo, el más acelerado en sus pendientes o actividades laborales que le han dificultado la conexión y el uso del celular, ahora le queda más claro.
VC	Me doy cuenta con sus gestos y movimientos, en su atención a la escucha, su sonrisa, sus lágrimas, y el agradecimiento al espacio de autoconocimiento, en esta ocasión no retroalimentó.
EL	Percibo que prefiere esconder la emoción, no le gusta mostrarse vulnerable a los demás, no le gusta hablar de sus momentos difíciles, sin embargo los identifica, pudo abrir un poco esa ventana, y ver un poco más de ella hasta donde permitió, fue sensible, mostró lágrimas, y descubrió lo que le duele, y ve recursos y fortalezas.
RA	Me doy cuenta que es sensible, cuando retroalimenta, noto su conexión con el otro, al lograr reflejar la empatía, la emoción del otro, se dio la oportunidad de mostrar un poco de su experiencia dolorosa, le da importancia o valor humano en el otro, le importa el bienestar y ayudar a los demás, al encontrarse con la emoción y el dolor, prefiere darle vuelta, pero percibo que quiere descubrir sus vulnerabilidades hacerlo poco a poco a su ritmo a su tiempo. Mencionó que aún le falta sanar, pero siente que dio un paso importante en esta sesión.
DM	Es sensible, en su tono de voz procura mostrar cuidado en el otro y estructurar sus palabras, valora y respeta la experiencias de los otros, muestra agradecimiento. Logró expresar una vulnerabilidad importante en su infancia, reconoce sentimientos y debilidades, hubo uno o dos momentos que percibí que le daba vuelta al sentimiento y se iba a la experiencia o lógica, ya que le pregunté un par de veces, como te sientes o como te sentías.
JP	Es corta al expresar, es más seria, menciona varias veces que no es mucho de palabras, sin embargo decide retroalimentar desde su estilo, percibo que procura empatizar y desea empatizar, le cuesta trabajo explorar e identificar emociones, en esta sesión se mostró sorprendida y aprendió la importancia de empatizar, es decir, se da cuenta que no es muy empática, me da la oportunidad de percibir, que desea hacerlo. Cuando habla percibo que se inquieta por sus movimientos y el color de su rostro se sonroja.
Emociones vividas	
Emociones	Valentía, dolor, tristeza, vergüenza, alegría, contento, satisfacción, agradecimiento, entusiasmo
Sensaciones	Dolor y frío en la garganta, atorado, calor y fuerza en el pecho, lagrimas, pérdida

Etapa 3 del proceso en convertirse en persona por Carl Rogers

Rogers (1982) afirma que el cliente, en estos aspectos, se siente plenamente recibido tal como él es. Se produce un ulterior desarrollo y flujo de la expresión simbólica, describiendo sentimientos ajenos al presente y explorando el sí mismo como si fuera un objeto, antes de estar en condiciones de pasar a la siguiente etapa (p.125).

Continuo con la etapa 3, desarrollada durante la sesión número cuatro, cuyas dinámicas facilitadoras y detonadora de la experiencia fueron las de: a) Ejercicio de sensaciones para centrarse en la sesión: respiraciones y relajación mindfulness, con la pregunta final de ¿cómo vienen? B) Explicar lo que pasa con mi cuerpo, ejercicio de modelación c) Dibujar la silueta de tu cuerpo (imagen de ejemplo) y

marca con diferentes colores las sensaciones detectadas (dolor, inflamación, molestia, tensión, comodidad) y compartir la silueta, sensaciones y explicar la experiencia: 1) ¿Cómo nos fue? ¿Fue fácil o difícil? ¿Qué sentí, cómo fue?, 2) ¿Hay algún mensaje que tu cuerpo te dice a través de estas sensaciones?, 3) ¿Qué necesito? Cerrando con la importancia de las sensaciones, los hallazgos resultantes fueron los siguientes:

Participación		Proceso a lo largo de la sesión
CR		Se va dando cuenta que conocerse así mismo, es reconocer sus fortalezas y limitaciones, que conocer a los demás lo retroalimentan, demuestra entusiasmo en la sesión, menciona que le ha ayudado mucho a descubrir cosas que antes no veía.
EC		Me doy cuenta de su sensibilidad, reconoce la importancia de las emociones y sensaciones, mencionó que ahora no le da miedo mostrar su vulnerabilidad, antes se sentía avergonzada, percibo que ha transformado su vulnerabilidad como una fortaleza.
GG		Se va dando cuenta de sus debilidades, menciona que le ha servido mucho el taller para descubrirlas y atenderla, ahora está trabajando en ello, muestra confianza para externar su vulnerabilidad y explorar emociones. Es entusiasta para participar.
VC		Observo su nerviosismo o inquieta cuando le toca participar, es menos participativa que los demás, sin embargo al explorar emociones y sensaciones es real y natural, se muestra auténtica y sin temor. De muestra ansiedad, hace varios movimientos corporales, demuestra timidez.
EL		Me doy cuenta que le cuesta trabajo demostrar su vulnerabilidad y necesidad, como si ella tiene que mostrarse valiente para los demás, es práctica cuando expresa su experiencia, con ella pregunto más para clarificar y reflejar lo que expresa. Dijo que ella ya había estado antes en un grupo similar, pareciera como si lo hubiera mencionado como una autodefensa para no indagar más en su vulnerabilidad y necesidad, es decir, ella se muestra como que no necesito nada yo tengo la solución, yo soy siempre fuerte y valiente. De alguna manera al recordar su historia de vida que tuvo que mostrarse valiente y que ella solucionaba sin ayuda de su familia, valiéndose por ella misma desde muy corta edad, puedo referir esta apreciación, cuando quiero indagar en lo que le sucede. Muestra negación a su problema o debilidad, es mi intuición.
RA		Me doy cuenta que aprende que este tipo de grupo, cuando hay confianza le facilita expresar lo que le sucede, sus problemas, le ayuda a comprenderse y se siente apoyado. Muestra disposición, atendió a mi sugerencia de irse a la oficina para tener un cubículo con espacio seguro y cerrado para que no le limite su expresión con la confidencialidad de su participación. Dijo que siempre tener un grupo así de apoyo en la escucha, lo ve muy bueno.
DM		No me cuesta trabajo indagar en lo que sucede, al reflejar y parafrasear, va identificando emociones y sensaciones, lo siento con confianza en el grupo y apoyado, dijo que gracias a estas sesiones va descubriéndose; percibo que va descubriendo rumbo y como solucionar sus problemas o debilidades.
JP		Es la participante que se va más a lo racional, a lo práctico y a la lógica, a lo cognitivo, hago más esfuerzo para preguntar y explorar en lo que le sucede, reflejando para que identifique sensaciones y emociones, con ella ya van dos veces significativas que debo clarificar para encontrar si hay o no una contradicción a lo que dice, ella hace mención que puede ser muchas cosas, dice que es de pocas palabras, pero en otras ocasiones no titubea en participar y tomar el micrófono, dice que manifiesta poco su afecto o emociones a los demás, sin embargo intenta reconocer un abrazo por ejemplo o empatizar con el otro cuando participa. Percibo que debo estar clarificando si hay contradicción o incongruencia con lo que dice, a veces me confunde, mi escucha con ella es más atenta.
		Emociones vividas
Emociones		Angustia, preocupación, miedo, confianza, apoyo, contento, tranquilo, comprendido.
Sensaciones		Hormigueo en la nuca, dolor de cabeza, dolor y calor en los hombros, calor en pecho, calor en las orejas, transpiración de las manos, dolor abdominal y en la cadera, relajado.

Etapa 4 del proceso en convertirse en persona por Carl Rogers

Rogers (1982) dice que cuando el cliente se siente comprendido, aceptado con agrado y recibido tal como es en los diferentes aspectos de su experiencia, los constructos de la tercera etapa adquieren gradualmente más flexibilidad y los sentimientos comienzan a fluir con mayor libertad; esto caracteriza el movimiento progresivo a lo largo del continuo (p.127).

Continuó la etapa 4, avanzando durante la sesión número cinco, cuyas dinámicas facilitadoras detonadoras de la experiencia fueron las de: 1) Mi historia de vida. Espacio por persona para mostrar la presentación o conjunto de fotografías de su historia de vida, en dos grupos, donde cada persona describirá sus fotografías de línea de tiempo y platicará acerca de ellas. El participante responderá preguntas como: ¿qué emociones son las que vivías en esa fotografía?. 2) Ronda de preguntas descubriendo mis emociones. Los interrogantes fueron: ¿qué situaciones me provocan felicidad? ¿Qué pasa con mi cuerpo, qué sensaciones siento y dónde? ¿Qué es lo que más me hace sentir esperanzado? ¿Qué es lo que más me hace sentir desesperanzado? ¿Qué es lo que más me hace sentir frustrado? ¿Qué pasa con mi cuerpo, qué sensaciones siento y dónde? ¿Qué es lo que más me hace sentir enojado? ¿Cómo descargo o me libero de mis enojos? ¿Qué pasa con mi cuerpo, qué sensaciones siento y dónde? ¿Qué es lo que más me hace sentir ansioso? ¿Qué situaciones me provocan tristeza? ¿Con quiénes comparto mis tristezas? ¿Cómo fue la última vez que experimenté vulnerabilidad o debilidad en el trabajo? ¿Qué pasa con mi cuerpo, qué sensaciones siento y dónde? ¿Con quién compartí esta vulnerabilidad? Suponer que si no tengo o expreso emociones en el trabajo voy a hacer mejor líder es, más bien, un “mito”. ¿Qué paso que no mostraste tu felicidad o tu vulnerabilidad en el trabajo?, los resultados fueron los siguientes:

Participante	Proceso a lo largo de la sesión
CR	El que decía que no le gusta demostrar sus sentimientos a los demás, lo hizo en esta sesión, y se fue agradecido y enriquecido, muestra entusiasmo en cada sesión, lo demuestra en su participación, en esta ocasión demostró sensaciones que no había visto con anterioridad. Se quedó reflexivo en que como líder hasta que grado demostrar debilidad, porque para él es importante demostrar fortalezas al igual que el comentario de EC, es decir, le cuesta trabajo mostrarse tal como es, considera sigue habiendo distinción entre líder y persona.
EC	Se va reflexiva, va demostrando que ser vulnerable no pasa nada si los demás lo ven, esto le ha llevado a descubrir que en lo penoso y vergonzoso hay fortaleza y recursos, pero hasta donde como líder debe demostrarse débil, porque lo que desea es mostrar fortalezas para que su equipo crezca. Ella me agradeció que el taller le ha servido mucho y le encanta ese espacio para ella.
GG	Reconoce sus debilidades en lo que debe trabajar, dice conocerse más a sí mismo, el autodescubrirse le ha dado recursos para hacer el cambio constructivo de sus debilidades. Ahora se detiene y observa muchas cosas en él que antes no veía, se siente menos ansioso y más controlado, también por separado me agradeció que el taller le ha servido mucho y que eso le invita mucho a participar, que por eso lo hace a cada momento, y "esto es verdad".
VC	Ella es más reservada, sin embargo cuando participa, no se detiene o mide su exploración a las emociones, es decir, valora su apertura para explorar sus emociones, las identifica e incluso identifica sensaciones, también ejemplifica cuando se ve reflejada con la experiencia de alguien más, esto me demuestra su empatía. Siento sus aportaciones transparentes y auténticas.
EL	En esta ocasión me sorprendió fue la primera en participar y retroalimentar, la sentí entusiasta por su nivel de participación, aprecia y valora la experiencia de los demás, lo dice con agradecimiento y que le enriquece, puedo identificar ejemplos de emociones vividas, y va reconociendo sus recursos. Se permitió explorar emociones, a pesar que en momentos se iba a los sucesos, con la facilitación devolvía, pero tú... ¿con qué te quedas?, ¿cómo te sientes?, logrando centrarse en su presente emocional y esto me dio mucho gusto.
RA	Es breve para expresar su retroalimentación, es muy sonriente, en esta ocasión, también habló de un momento triste, se dio la oportunidad de hacerlo, valora el autoconocimiento dice aprender de los demás y se va conociendo más a sí mismo, este espacio le provoca felicidad. Logró identificar emociones de otras experiencias, esto me demuestra su empatía y sensibilidad ante la experiencia del otro.
DM	Sabe identificar sus emociones, en algunos momentos lo facilito para descubrirlo o reflejar emociones para que reconozca sus sentimientos vividos, reconozco que va conociendo más de sí mismo, sin temor a compartir sus momentos más vulnerables, reconoció, enojo, frustraciones, ansiedad y el rechazo, eso le dolió, valora las experiencias de los demás porque de ellas aprende recursos y fortalezas.
JP	En esta ocasión me sorprendió, también fue de las primeras en participar tanto en el ejercicio como en la retroalimentación, valora mucho el espacio para compartir la experiencia, ella no habla mucho de emociones, y que el grupo la vea como uno de ellos sin juicios, se siente recibida y aceptada, esto se lo reflejó en su retroalimentación de cómo se iba, este reflejo lo aceptó. Dice estar entusiasmada que incluso ella esperaba mucho esta sesión, desde que estuvo buscando las fotos, verdaderamente le puso a tensión a las fotos significativas incluso aquellas que fueron difíciles para ella, puedo permitirse explorar emociones, incluso en momentos que quiso darle la vuelta a lo cognitivo. Creo que en otros momentos de su vida por lo que ha compartido no se ha sentido aceptada, ha sido juzgada y eso le ha atemorizado, menciona mucho agradecimiento al equipo y el conocerlos más, parece como si aquí si encuentra su lugar sin ser juzgada y aceptada, que puede mostrarse tal como es dentro y fuera de la oficina, tal vez esto no lo podía hacer con anterioridad. Se siente más fuerte que como inició lo mencionó.

Avance etapa 4 del proceso de convertirse en persona

van expresando vivencias personales y ellos mismos las relacionan en su conducta en el trabajo, por lo tanto van solucionando y atendiendo a su persona y en consecuencia en la actividad laboral. Percibo ya instaurado el grupo y saben de qué trata, el 80% de los participantes no siente temor a expresar su vulnerabilidad, incluso van encontrando de su debilidad su fortaleza o recursos, el otro 20% aun manifiestan reserva al verse vulnerables o tocar con la experiencia emocional.



Emociones vividas	
Emoci	Tristeza, duelo, añoranza, ansiedad, enojo, frustración, orgullo, felicidad, alegría, contento, divertido, esperanza
Señs	Sonrisas, risas, voz quebrada, lágrimas, cara rojiza, silencios.

Etapas 5 del proceso en convertirse en persona por Carl Rogers

Rogers (1982) Si en la etapa anterior el cliente ha llegado a sentirse recibido en sus expresiones, conductas y experiencias, ello determina un aumento de la flexibilidad, de la libertad y del flujo organísmico. La demora entre el acontecimiento organísmico y la vivencia subjetiva de él comienza a disminuir. He aquí un cliente que describe perfectamente esta situación. Muchos aspectos del cliente están en estado fluido. El cliente se halla mucho más próximo a su ser orgánico, siempre en proceso; se encuentra en mucho mejores condiciones para integrar el flujo de sus sentimientos. Sus constructos de la experiencia se han debilitado y han sido sometidos reiteradamente a prueba, contrastándolos con referencias y pruebas internas y externas. La experiencia adopta un grado de diferenciación mucho más elevado y la comunicación interna, ya en movimiento, puede alcanzar una exactitud mucho mayor (p.129).

Continúa la etapa 5, avanzando durante la sesión número seis, cuyas dinámicas facilitadoras detonadoras de la experiencia fueron: 1) Exposición: ¿quién es el ser humano? Desde el Desarrollo Humano —con diversos enfoques de Perls, Maslow, Rogers, Barceló y Van den Bosch—, se incluyen los siguientes puntos: la persona, la autenticidad, la congruencia, la aceptación, tendencia al desarrollo, las relaciones de ayuda. 2) Posteriormente, invitarlos a que compartan su retroalimentación, ¿qué aprenden de lo visto? ¿Qué observan? ¿Qué de esto encaja con ustedes; qué no? ¿Cómo viven estas características? 3) Decálogo: el participante construirá su propio decálogo manifestando sus 10 mandamientos que den cuenta de lo visto en la exposición, algunas preguntas que le ayudarán son: ¿con esto que oímos y hablamos cuál es tu declaración?, ¿qué es lo que va a regir tu vida, tu filosofía de vida?, ¿qué es lo que no vas a permitir? Los hallazgos fueron los siguientes:

Participante	Proceso a lo largo de la sesión
CR	Se dio cuenta que es muy valioso demostrar sus sentimientos, sin temor a mostrar la tristeza, el llanto o la vulnerabilidad, reconoce la importancia de identificar los sentimientos, conocerse a sí mismo, explorar más sus emociones y ser auténtico ante los demás. Se dio cuenta que no es necesario ocultar su vulnerabilidad para mostrar una careta o imagen ante su equipo de trabajo, desea ser un buen líder con comprensión a los demás.
EC	Se quedó empoderada, demuestra un gran aprendizaje y avance en sus temores de mostrarse débil ante los demás, se responde a sí misma que no tiene por qué temer, se siente confiada y que siendo ella misma, sabiendo quien es, podrá proyectarlo con su equipo de trabajo, que mejore las relaciones. En la vulnerabilidad y escuchando a su cuerpo irá encontrado sus fortalezas y recursos.
GG	Se queda sorprendido y con certeza, que va por buen camino, con un gran deseo de continuar autodescubriéndose, el autoconocimiento le ha dado luz a sus debilidades, va reconociendo sus áreas de oportunidad, recursos y fortalezas que lo vayan empoderando a ser una mejor persona y líder, dice no tener miedo a ser humano y que antes sí lo tenía.
VC	Se quedó reflexiva, con mucho que pensar y trabajar, sobre todo en empatizar con el otro, tocar con la emoción del otro, que anteriormente no sabía cómo hacerlo y le daba miedo lograrlo, ahora tratará de empatizar sin miedo a reconocer emociones. Dispuesta a no ocultar sus emociones y experimentar sus sentimientos y los de otros.
EL	He encontrado una evolución importante en ella, cada vez más participativa y entusiasta, reconoció que muchas veces no ha sido auténtica en el trabajo, dio un ejemplo, y ahora está dispuesta a mostrarse auténtica, sin miedo a su imagen, reconoce la validez de sentirse vulnerable, que no siempre tiene que ser valiente, porque no todo lo sabe. Descubro en ella un gran interés por continuar autoconociéndose, fue la primera en elaborar y entregar sus anotaciones de forma ordenada, la percibo comprometida y abierta a la consciencia.
RA	Él es breve y conciso, empático, reconoció que el autoconocimiento es la clave para ser persona, ser buen líder, se considera auténtico quiere defender como es y como se muestra a los demás, de manera sonriente y empática, esto le da energía, es un persona que busca el bienestar de los demás, busca la integración y positivismo en su actuar, reflexionó que descubrir el miedo y enfrentarlo le ayudará en su crecimiento.
DM	Se reconoce auténtico, dice ir por buen camino, porque no teme mostrarse tal cual es a pesar de las dificultades que esto le ha traído, lo percibo seguridad de saber que es único, saber quién es, dijo "mantenerse fielmente a sí mismo"; que aún le falta autoconocerse con la convicción que esto es el camino para ser un buen líder. Ahora se da la oportunidad de explorar más que es lo que le sucede, en su experimentar.
JP	Aprecia el valor de establecer relaciones genuinas con los demás, ella es recientemente nueva en el equipo de trabajo, y se da cuenta que ser ella misma dentro y fuera de la oficina le genera satisfacción, se siente aceptada y comprendida, y que este mismo valor quiere reflejarlo en las personas que le rodean, desea continuar autoconociéndose para ser un buen líder y por su desarrollo individual, reconoce que a través de la relación se propiciará el cambio.
	Emociones vividas
Emociones	Contento, felicidad, empoderado, entusiasmado, bienestar, satisfecho, ansiedad, inseguridad, alegría, paz, consternación
Señales	Sonrisas, risas, el pecho cálido

Etapa 6 del proceso en convertirse en persona por Carl Rogers

Rogers (1982) Ahora el cliente puede experimentar como inmediatos los sentimientos que antes estaban "atascados", inhibidos en su cualidad de proceso. Estos sentimientos fluyen hasta sus últimas consecuencias. Un sentimiento del presente es experimentado directamente, de manera inmediata y rica. Se acepta esta cualidad inmediata de la experiencia y el sentimiento que la constituye. Ya no hay temor, necesidad de negarlo o luchar contra esto (p.135).

Continúa la etapa 6, avanzando en el desarrollo durante las sesiones número siete, ocho, nueve y diez, cuya dinámica facilitadora detonadora de la experiencia de la sesión siete fue: lectura reflexión de un fragmento de Momo de Michael Ende:

después de leer fragmentos del pasaje de reflexión, los participantes de manera aleatoria y libre compartieron respuestas a algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué es cuidar? ¿Qué se siente ser cuidado? ¿Qué pasa cuando no te sientes cuidado?, ¿qué es escuchar de verdad?, ¿recuerdas un momento en el que en lugar de escuchar juzgaste?, ¿qué se siente ser escuchado?, ¿Qué significa acompañar a alguien? ¿Qué es acompañar? ¿Qué se siente ser acompañado? ¿Qué necesita alguien para poder acompañar? ¿Qué relación tiene la verdadera escucha con la congruencia y autenticidad? En la vida de las personas, ¿qué implicación tiene la congruencia y la autenticidad en el ambiente laboral y profesional?, ¿qué más sabemos de ser persona y un verdadero líder?, ¿qué relación tiene?, los hallazgos fueron los siguientes:

Participantes	Proceso a lo largo de la sesión
CR	Se da cuenta de la verdadera esencia de acompañar y de escuchar, reconoció dos cosas, cuando él se ha sentido juzgado y cuando él ha juzgado a los demás. Se dio cuenta cuando se topa con barrera con su mamá, de cómo es juzgado y que esto lo llevó a ocultar su experiencia y callar sus emociones, ahora su deseo es poco a poco explorar sus emociones y compartirlas con los demás, sin temor, a no guardarse cosas, como líder quiere que los demás lo sigan a través de una buena escucha.
EC	Me confesó al día siguiente de la sesión, que no se había dado cuenta del poder de la escucha y de las veces que juzga a los demás y que eso no le ayuda a la relación, que en ningún curso que ha tomado ha descubierto tanto de sí misma que le sirve para reconocer y cambiar, está muy agradecida. Percibo que ella quiere continuar en el autoconocimiento, aprendiendo de sí misma y de los demás. Voy dando cuenta de su crecimiento personal, lo que valora y sobre todo perdiendo su miedo a mostrarse tal cual es, reconociendo sus miedos.
GG	Se movió con la experiencia de su padre, dijo haberse dado cuenta que a través de la escucha de su padre pudo sentirse comprendido, ya que hubo momentos donde no se sintió valorado, que no importó para él, ahora entendió más a su familia, que a través de la comprensión ayudará más a los demás y así mismo. Dijo permitirse ser escuchado, es decir, abrirse más a los demás, que eso le va ayudar en la vida.
VC	Cada sesión hace mención de lo que le cuesta empatizar con el otro, tuvo una revelación con su mamá, sin embargo, ya hay cambios en ella, por que identifica emociones que le suceden cuando se relaciona con el otro, va queriendo y deseando hacer cambios, permitiéndose escuchar y empatizar, incluso sanar la comunicación con su mamá.
EL	Es entusiasta en su participación, busca el autodescubrimiento, se permite identificar y reconocer experiencias personales y profesionales, exploró sus emociones al hablar de cuando no fue cuidada y rechazada por su abuela, relaciona la escucha con la comprensión para establecer mejores relaciones con su familia y con su equipo de trabajo.
RA	Esta sesión se permitió tocar con su emoción, vivir su experiencia con su mamá, los sentimientos y sensaciones que fue descubriendo fue como ir abriendo más la puerta, me permitió tocar más con su experiencia a diferencia de las primeras sesiones, fue más tranquilo, calmado, hablo y compartí más, se expandió y se permitió descubrir su verdadero sentimiento que venía callando, que era el dolor y la tristeza, me siento orgullo y él se sintió liberado, fue como una revelación para él.
DM	Se movió con la experiencia de su padre, dijo haberse dado cuenta que a través de la escucha de su padre pudo sentirse comprendido, ya que hubo momentos donde no se sintió valorado, que no importó para él, ahora entendió más a su familia, que a través de la comprensión ayudará más a los demás y así mismo. Dijo permitirse ser escuchado, es decir, abrirse más a los demás, que eso le va ayudar en la vida.
JP	Se permite explorar, lo percibo cuando emito una pregunta o un reflejo, ahora hace una pausa y trata de identificarlo y razonarlo, es más abierta, me gustó el valor que le da al autoconocimiento, como va aprendiendo de sí misma y el valor al mismo tiempo de conocer a los demás para relacionarse mejor, escuchar mejor y actuar más humanamente.
	Emociones vividas
Emociones	Contento, reflexivo, frustración, no valorado, inseguro, desconfiado, la confianza, armonía, tristeza, dolor
Sensaciones	Sonrisas, lagrimas, presión y calor en el pecho, y garganta apretada

En la sesión número ocho, que se desarrolló durante la misma etapa 6, la dinámica facilitadora detonadora de la experiencia que fue: Introducción a la inteligencia emocional y ejercicio de emociones: Presentar la tabla de emociones, cuándo suceden, qué función cumplen y su efecto constructivo. Posteriormente, cada persona escribe cómo expresaría una emoción, la que menos siente, usando la fórmula para expresión de emociones (descripción+sentimientos+efecto+solicitud). Finalmente, cada participante compartió su emoción formulada, los hallazgos resultantes fueron los siguientes:

Proceso a lo largo de la sesión 8	
Participante	
CR	Se dio cuenta de cómo ha cambiado su rol dentro de la familia, su necesidad de ser escuchado, se permite reconocer e identificar emociones con mayor facilidad que antes, con menos barrera, al autoescucharse va descubriendo lo que antes no veía, ahora se conoce más. Se dio cuenta que no es sano para el guardarse sus emociones, quiere ser escuchado y con ello lleva la exploración de la emoción. Esto me da mucho gusto. Se quedó tranquilo, liberado y con mayor claridad, esto lo mencionó, le dio gusto descubrir necesidades ya que no lo podía identificar.
EC	Con voz cortada reconoció su tristeza, su miedo y el cuidado a la familia; ella se permite explorar con total soltura, sin miedo a tocar con su vulnerabilidad. Avanza en el autoconocimiento y siente que le ayuda a identificar aquello que no ve de sí misma, clarifica necesidades, ya que le brillan los ojos y su entusiasmo en el autodescubrimiento, se queda tranquila y agradecida.
GG	Es reflexivo y se permite explorar la emoción, se muestra así mismo tal cual es con su vulnerabilidad y debilidad, no teme abrirse a los demás; se dio cuenta del avance a lo que le teme y a lo que va identificando y trabajando en sí mismo, como sus miedos, ansiedades e inseguridades. Reconoce recursos y necesidades, esto le entusiasma y le da tranquilidad, va dando cuenta que ha cambiado y reconoce sus avances de ello.
VC	Me doy cuenta de su apertura y avance en el explorar sus emociones, se permite reconocer, en esta ocasión dijo esto nunca lo he platicado con alguien, manifestó su tristeza y dolor ante una pérdida, su coraje por no haber podido despedirse como quisiera. También reconoce el afecto y cuidado por el otro, valorando a quienes están vivos, quiere dar su tiempo a ellos por el amor que les tiene. Pudo identificar necesidades y también otros sentimientos que no veía, tocó su tristeza hasta donde lo permitió, con voz quebrada y nudo en la garganta, hasta reconocer que ya estaba desapareciendo esa sensación al irse escuchando y autodescubriendo, se quedó tranquila y contenta. Estos espacios de encuentro dice le sirven mucho.
EL	No alcanzó a compartir su experiencia sin embargo, dijo sentirse muy agradecida por la experiencia de los demás, dijo haberse reflejado ante la experiencia de los demás, esto le sirve mucho porque aprende. Puedo decir que ya se permite explorar sus emociones, abrirse a los demás, reconocer, la encuentro comprometida y en confianza con el grupo.
RA	Tampoco alcanzó a compartir su experiencia, es sensible, manifiesta su interés y compromiso en autoexplorarse, autodescubrirse, su deseo por autoconocimiento y la expresión de la emoción. Es sensible y transparente.
DM	No alcanzó a compartir su experiencia, participó en los momentos necesarios, es empático, agradecido y muestra compromiso y valor al grupo, al experimentar de los demás. Reconoce el aprendizaje y respeto por la experiencia de los demás.
JP	Me doy cuenta que es racional e inteligente, pero también se permite hoy por hoy la exploración de sus emociones, se permite descubrir e identificar, ha mencionado en múltiples ocasiones, el valor y el aprendizaje que ha tenido en su autoconocimiento, reconoce que solo a través de autoconocerse logrará conocer y relacionarse mejor con los demás. En esta sesión descubrió varias emociones acerca de su experiencia, como la tristeza, frustración, afecto e identificó el enojo que le causa la incongruencia de los demás, se queda tranquila comprendiéndose, comprendiendo a los demás, se dio cuenta que le alivia permitirse identificar sus sentimientos, lo que le sucede y dejar que fluyan porque así puede tomar mejores decisiones.
Emociones vividas	
Emociones	Tristeza, el dolor, la inseguridad, la frustración, el enojo, el coraje, la añoranza, afecto, amor, cuidado, preocupación
Señales	Voz cortada, nudo en la garganta, suspiros

Avance etapa 6 del proceso de convertirse en persona

Logran reflejarse con sus propias vidas, experiencias con familia, padres, madres y compañeros, tocó fibras sensibles en cada uno, tocó principalmente el reconocimiento de juzgar al otro, dándose cuenta aquellos momentos donde mayormente son juzgados y donde más han juzgado a los demás, exploraron sensaciones y sentimientos, creo que fue un ejercicio muy rico en experiencias y en evidencias de lo vivido, les ayudó a reflexionar y a provocar el primer paso de cambio en el acompañamiento con el otro. También aprendí de ellos, en especial con RA, su experiencia me enorgullece, es decir, su grado de sensibilidad y su deseo y necesidad en explorar sus emociones, se lo permitió y se fue sintiendo mejor, descubrió que le sucede; también la relación que encontró JP en el autoconocerse y conocer al otro para encausar mejor sus acciones y conducta en la relación.



Seguido de la sesión número nueve, que se desarrolló durante la misma etapa 6, a través de la siguiente dinámica facilitadora detonadora de la experiencia:

- 1) Continuación presentación Inteligencia Emocional y preguntas abiertas: dentro de la presentación de Inteligencia Emocional, en la que los participantes deberán compartir sus respuestas libre y aleatoriamente como: Hoy... ¿qué sabemos de las emociones y para que nos sirven? ¿Qué implica la inteligencia emocional? ¿Qué habilidades se requieren para tener inteligencia emocional? ¿Qué función cumple la inteligencia emocional? ¿Cuáles pueden ser emociones positivas o de crecimiento?
- 2) Recuperación del aprendizaje. Cada participante escribirá 3 características y habilidades que se permitirán desarrollar como persona y 3 como líder, en inteligencia emocional.
- 3) Lista de cosas que agradezco: en medio de todas las dificultades de las que hemos hablado y de lo que nos cuesta expresar, también hay cosas por las que agradecer. Es preciso visibilizarlas. Los participantes deberán hacer una lista de las cosas que agradecen de su persona, en su vida y en lo laboral.
- 4) Agradecer el tener, hacer y ser: los participantes deberán compartir sus agradecimientos. Regalar la frase "la expresión de la gratitud es una fuerza tan poderosa que crea más de lo que ya recibimos", los hallazgos fueron los siguientes:

Proceso a lo largo de la sesión 9	
Par fici	
CR	Se da cuenta del valor de identificar, explorar y expresar sus emociones, quiere permitirse ser congruente y auténtico, comprendiéndose a sí mismo y al otro. Me doy cuenta que ya no es reservado al tocar y expresar sus emociones y muestra entusiasmo por seguir autoconociéndose e ir creciendo. Se siente renovado, es decir, se ha desarrollado. Agradece conocerse a sí mismo.
EC	No tiene miedo de mostrarse vulnerable ante los demás, se da cuenta que no son necesarias las caretas, puede seguir siendo ella misma dentro y fuera del trabajo y con su equipo de trabajo. Hoy sabe y le da valor a identificar sus sensaciones y sentimientos, lo que sucede con ellos, así como su interés en identificarlos, reconoce que la llevará a tomar mejores decisiones y ser auténtica. Quiere permitirse ser empática con las personas que la rodean, así como con su equipo de trabajo, dejarse sentir y ser auténtica. Agradece ser vulnerable y compartir sus experiencias con el grupo.
GG	No tiene miedo a identificar sus áreas de oportunidad o debilidades, ha mostrado su vulnerabilidad, reconoce no tener miedo lo que digan los demás. Sus miedos e inseguridades las reconoce, están presentes, pero ya no con ansiedad, hoy cuenta con recursos y fortalezas para enfrentarlo, se siente más seguro y confiado. Sabe y reconoce la importancia de identificar sus emociones. Quiere permitirse escuchar a los demás sin juzgar y continuar autoconociéndose, ya que es lo que le ha permitido avanzar y cambiar, agradece la confianza, apoyo y la escucha del grupo.
VC	Reconozco su empeño por empatizar con los demás, tocar con las emociones, se lo ha permitido desde sus vulnerabilidades, recursos y fortalezas, puede reconocer sus necesidades, tiene necesidad de cambio y trabaja en ello, lo ha hecho consciente y noto su transformación, hoy no tiene miedo a tocar con las emociones. Ha mostrado su autenticidad y mostrarse tal como es. Agradece conocerse a sí misma.
EL	Se permite reconocer sus vulnerabilidades, mostrarlas e identificarlas, poco a poco lo fue permitiendo, de menos a más. Reconoce que la autoescucha le permite descubrir cosas que no veía. Agradece el autoconocimiento y el espacio para la expresión de la experiencia de manera segura y con confianza.
RA	Es sensible, en un inicio era contenido con identificar y explorar sus emociones, fue de menos a más, hoy se permite con confianza explorarlas, identificarlas y explorarlas, manifiesta sus sensaciones y hoy le da más significado a los sentimientos, sabiendo que le sucede y que necesita, así como los recursos y necesidades que ha descubierto. Se permitió mostrar su vulnerabilidad, agradece el saber más de sus emociones y el autoconocimiento que ha adquirido, se siente más seguro y confiado.
DM	Es confiado se permite explorar sus emociones, sin temor a demostrar sus vulnerabilidades, demuestra su deseo en continuar descubriendo sus emociones y sensaciones, reconoce que le brinda la oportunidad de conocerse a sí mismo, sus recursos y necesidades. Quiere permitirse escuchar y comprender a los demás, con congruencia y dejarse fluir en sus emociones. Agradece la escucha, a tener emociones y la comprensión del grupo.
JP	Es racional, sin embargo se ha permitido, reflexionar y explorar en sus emociones, las ha identificado, incluso cuando no sabía lo que le sucedía, es decir, se permite autodescubrirse a través de la experiencia, ha identificado su autenticidad, sus debilidades y sus necesidades. Hoy tiene más confianza en sus capacidades y habilidades, dejándose fluir de manera fluida, lo dijo y yo lo noto. Agradece la oportunidad de la apertura, del autoconocimiento y del conocimiento de sus emociones, ya que antes no se permitía explorarlas.
Emociones vividas	
Emo c i o n e s	Pecho acelerado, cálido, nudo en la garganta, suspiros, cara roja y cuerpo caliente.
Se n s a c i o n e s	Miedo, la tristeza, la inseguridad, el dolor, la humillación, poco valorado, el enojo, el coraje, el afecto, la decepción y la culpa

Por último, de la sesión número diez, que se desarrolló durante la misma, a través de esta dinámica facilitadora detonadora de la experiencia: 1) Ejercicio. Dos características que admiro o me gustan de ti. Se solicita a los participantes que cada uno diga en forma breve, dos características que admira de la persona Número 1. Ejemplo: Admiro de ti tu creatividad para resolver los problemas. Me gusta tu calidez en el trato. La persona No. 1 contesta: "Sí, soy creativa y cálida, y tú también"; hasta que todos los participantes le dicen al compañero No. 1 lo que admiran o les gusta de ella, se continúa con el participante No. 2, etc. incluyendo el facilitador. 2) Reflexión individual: De acuerdo con el superhéroe que eligieron en la sesión 2, ahora den cuenta cómo se ha modificado este personaje a lo que consideran que son hoy, de acuerdo con la experiencia adquirida durante estas nueve sesiones, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿qué aprendo de mí?, ¿qué veo de

diferente en mí?, ¿cuánto han crecido?, También deberán integrar un listado que responda a la pregunta: ¿qué tienen para darle al mundo? ¿qué le quieres dar? Lo deberán escribir los participantes y posteriormente compartirlo al grupo. 3) Solicitar a los participantes que cada uno escriba lo que recuerde de lo que le dijeron sus compañeros que admiran de él o ella. 4) Compartir en grupo: ¿qué me llevo del grupo durante estas 9 semanas? Y, en una sola frase, ¿cómo te vas?", los hallazgos fueron los siguientes:

Participante	Proceso a lo largo de la sesión 10
CR	Se dio cuenta que ha crecido en su empatía con los demás, se siente más sociable, más humano, importándole y cuidando a los demás, reconoce que es bueno ser escuchado por los demás, sus emociones y sentimientos, se siente más apoyado y aprende del otro. Se siente más humano; tiene para dar al mundo mucho aprendizaje, acompañamiento, desarrollo, liderazgo empático y una comprensión así mismo y a los demás.
EC	El autoconocimiento le dio la oportunidad de exponer su vulnerabilidad y darse cuenta, que ser vulnerable está bien, que le ayuda a crecer, hoy tiene mayores recursos y fortalezas, como que escucha y muestra empatía en los demás, hoy es más auténtica sin caretas, se permite ser tal como es, dentro y fuera del trabajo.
GG	Me doy cuenta que ahora confía en sí mismo, lo noto, sin embargo él es algo de lo que dijo darse cuenta, también reconoce que es más empático con las personas que lo rodean. Hoy lo percibo más confiado y seguro de sí mismo, se permite equivocarse sin temor al error o a la decisión, es decir, encontró a través del autoconocimiento más recursos y fortalezas a través de sus emociones.
VC	Se dio cuenta que si empatiza con los demás y que no es lo que ella creía, que no lo era. Que reconoce e identifica sus emociones y que sus miedos ahora los enfrenta con mayor confianza y seguridad. Dijo que le gusta el camino del auto descubrimiento personal porque al mundo quiere darle una sonrisa todos los días y ser un humano auténtico.
EL	Le da gran valor al autodescubrimiento y a la confianza del grupo, ya que le permitió abrirse a los demás, reconociendo fortalezas como la valentía, pero permitiéndose ser vulnerable, esto la hace sentirse más congruente y autocomprendida.
RA	Ahora se da cuenta del autoconcepto en el que se tenía, que estaba equivocado en la forma en la que se veía a sí mismo, es más confiado y seguro en sus acciones, valora la necesidad de abrirse a los demás ya que le permite conocerse a fondo. Confirma tener mayor confianza a sí mismo, cree más en sí mismo pues era uno de sus miedos, ahora se permite con empatía ayudar a los demás a que descubran sus habilidades. Es muy empático y sensible, se muestra auténtico. Su sonrisa es un poder en los demás, ya que lo reconocieron, siempre positivo.
DM	Me doy cuenta que era reservado en mostrar sus debilidades, ahora dijo que ha crecido en identificar sus emociones, que está bien sentirse feliz pero también triste, y que si se equivoca está bien hacerlo, sin miedo, esto le ha dado mucha confianza en sí mismo. Aprendió de sus experiencias, es más maduro, comprensivo y reflexivo.
JP	Se va sintiéndose genuina, auténtica sin miedo a mostrarse tal como es, logró identificar y explorar sus emociones y darles significado a lo que le sucedía, ahora es más sensible y empática con los demás. Se siente más confiada en sí misma y en los demás, tiene menos temor ante los retos y dificultades. Pudo tocar con sus emociones y pudo autodescubrirse y quitarse autoconceptos de sí misma.
	Emociones vividas
Emociones	Alegría, valentía, contento, felicidad, orgullo, humanos, maduros, transformados
Sensaciones	Ninguna identificada.

Propósito de las sesiones

A continuación, describo el propósito de cada sesión mediante una tabla descriptiva que muestra lo esperado respecto al programa establecido. Concluyo con lo que sucedió y se cumplió en cada una de las sesiones de forma esquemática.

Propósito Sesión 1	Qué se esperaba	Lo que sucedió	Propósito Sesión 2	Qué se esperaba	Lo que sucedió
a) Que los participantes rompan el hielo y entren en un ambiente agradable, se relajen y puedan entrar en confianza. b) Presentarnos, conocernos y reconocernos en un espacio distinto, persona a persona. c) Presentación y ajustes del programa, objetivos a alcanzar y fechas de las sesiones. d) Conocer qué esperamos del grupo, los objetivos personales.	Romper el hielo y crear un clima de confianza	Se cumplió el objetivo de la sesión uno, ya que se realizaron todas las actividades programadas, donde los participantes expresaron sentirse satisfechos, con entusiasmo, contentos, abiertos a la experiencia, a compartir sus emociones, con ánimo de aprender y crecer. Expusieron sentirse que fluyó la sesión fue agradable y se creó un clima de confianza	Que los participantes se reconozcan quienes son, su historia y su presente.	Se esperaba continuar fortaleciendo la confianza y comenzar con la apertura de la experiencia y el autoconocimiento	No se cumplió lo programado, la primera actividad brindó la oportunidad de ahondar en la experiencia de conocernos, fue profunda, fue rica en la expresión de la emoción y la experiencia, el tiempo y el compartir la experiencia derivó a quedarme ahí con momentos dolorosos o difíciles, sin embargo cumple con el objetivo de la sesión de autoconocernos.
Propósito Sesión 3	Qué se esperaba	Lo que sucedió	Propósito Sesión 4	Qué se esperaba	Lo que sucedió
Que los participantes se reconozcan quienes son como persona y su relación en lo profesional y laboral.	Se esperaba conocer los momentos laborales y personales, así como las emociones vividas, continuar con el autoconocimiento.	No se cumplió lo programado nuevamente, ya que se retomó a los participantes pendientes por expresar su experiencia en el ejercicio de "superhéroe", sus experiencias fueron profundas, identificando su debilidad y vulnerabilidad, no dio tiempo de continuar con el programa. Sin embargo finalmente esa actividad culminó.	Que los participantes identifiquen y exploren sus emociones vividas.	Se esperaba que los participantes identificaran y exploraran sus emociones pasadas y presentes, propiciar el autoconocimiento	No se cumplió lo programado, sin embargo, la riqueza de la experiencia por cada uno de los participantes, se generó el autoconocimiento; también los participantes manifestaron ir descubriendo aquello que no veían, se conocen más a sí mismos y a los demás, sienten que es un grupo de apoyo que les ayuda a alinear su rumbo y descubrir soluciones, también encuentran un grupo de apoyo para la expresión de la experiencia
Propósito Sesión 5	Qué se esperaba	Lo que sucedió	Propósito Sesión 6	Qué se esperaba	Lo que sucedió
Que los participantes identifiquen las emociones que más sienten en su experiencia vivida personal y laboral.	Conocer la historia de vida de cada participante, quienes somos desde la profundidad, del núcleo familiar, niñez, adolescencia, adultez.	Se cumplió el objetivo de la sesión y lo programado, los participantes identificaron las emociones que más sienten en su experiencia vivida personal y laboral, se fomentó el autoconocimiento y la exploración de emociones. Los participantes adquirieron mayor conocimiento de sí mismos y los demás, reconociendo debilidades, vulnerabilidades, fortalezas y recursos.	Que los participantes reconozcan que el líder primero es persona, con los principios de autenticidad, congruencia, aceptación y las relaciones personales y laborales.	Los participantes reconocieran y analizaran que ser persona es primero, que para ser líder primero hay que ser persona, que son uno mismo de manera auténtica.	Se cumplió el objetivo de la sesión y lo programado, los participantes lograron identificar la importancia de ser persona, siendo comprensivos, empáticos, con aceptación y auténticos, destacaron como lo viven y como lo trabajarán en su presente y futuro, también reconocieron que mostrarse quienes son con sus vulnerabilidades y fortalezas, ya no les causa miedo o ansiedad, saben que es el camino para ser persona, establecer relaciones favorecedoras del desarrollo humano, que los conducirá al crecimiento como personas y como líderes.
Propósito Sesión 7	Qué se esperaba	Lo que sucedió	Propósito Sesión 8	Qué se esperaba	Lo que sucedió
Que los participantes reconozcan el valor de la escucha y el desarrollo de la congruencia y autenticidad en la persona.	Los participantes deben adentrarse al conocimiento y aprendizaje de la autenticidad, comprensión, aceptación, la relación y la congruencia.	Se cumplió el objetivo de la sesión y lo programado, aunque nos extendimos 15 minutos más, los participantes lograron reconocer la importancia y el valor del cuidado, del acompañamiento y de la escucha, como se relaciona con la empatía y la congruencia, manifestaron momentos de cómo lo vivieron, que significado tenía y se permitieron explorar sensaciones y emociones de la propia experiencia compartida.	Que los participantes identifiquen el valor de la inteligencia emocional y su implicación en el espacio laboral.	Los participantes además de reconocerse como personas y como líderes, también necesitan de habilidades y herramientas como el aprendizaje de la inteligencia emocional como instrumento,	Se cumplió el objetivo de la sesión pero no lo programado, sin embargo van explorando e identificando sus emociones, reconocen que les sucede en las emociones que más y menos experimentan en su presente, dando cuenta de sus efectos y necesidades, el permitirse identificarlas, darles significado y sus efectos, les llevará a manejar una inteligencia emocional.
Propósito Sesión 9	Qué se esperaba	Lo que sucedió	Propósito Sesión 10	Qué se esperaba	Lo que sucedió
Que los participantes valoren el uso de la asertividad como instrumento para la expresión emocional efectiva.	Los participantes continuaran identificando y explorando sus emociones, en el manejo de la inteligencia emocional y reconocer que la asertividad es una habilidad más en el crecimiento de la persona y líder.	Se cumplió el objetivo de la sesión, completando lo que había quedado pendiente de la sesión ocho, se permitieron explorar e identificar sus emociones, reconocerlas, nombrarlas, darles significado, lo que les sucede y descubrir sus necesidades, parte esencial para el buen manejo de la inteligencia emocional. También reconocieron la implicación en sus vidas respecto a la inteligencia emocional y la asertividad, a través de ejemplos en la experiencia de vida de algunos participantes.	Que los participantes reconozcan el camino aprendido, de que nos dimos cuenta y con qué se van.	Recopilar los aprendizajes, lo que aprenden de ellos, lo que reconocen, lo que se permiten; y den cuenta de cuánto y cómo han crecido	Se cumplió el objetivo de la sesión, se recuperó el aprendizaje del taller, lo que que han cambiado, lo que han crecido, de lo que han aprendido de ellos mismos. Así lo reflejaron en sus retroalimentaciones. En general ahora se conocen más a sí mismos, tienen mayor autoconocimiento, reconocen e identifican sensaciones y emociones, se sienten más confiados, seguros, sin miedo a la vulnerabilidad; también descubrieron fortalezas y recursos, son más empáticos. Hoy se permiten identificar sus emociones, sin miedo a mostrarse débiles.

Las principales dificultades y errores

A algunos participantes, en momentos distintos, se les presentó una llamada, cerraron su video y regresaron después de 5 minutos aproximadamente. Hubo también aspectos como el ingreso tardío por fallas técnicas de la plataforma electrónica. Por lo que es adecuado definir un acuerdo respecto de las llamadas telefónicas, las interrupciones y las consideraciones de los videos encendidos. Tener un buen manejo y cuidado del uso de la plataforma zoom, ya que, al terminar la sección de grupos en el ejercicio de mi historia de vida, cerré la sesión en lugar del grupo, entonces interrumpí grabación y los participantes tuvieron que volver a ingresar a la sesión.

Los principales aciertos

Recapitular lo aprendido en las sesiones pasadas, ¿de qué se han dado cuenta? Retroalimentar el taller permitió descubrir lo que no se veía. Ahora se conocen más a sí mismos y a los demás, sienten que es un grupo de apoyo que les ayuda a alinear su rumbo y descubrir soluciones, también encuentran un espacio para la expresión de la experiencia. Otro acierto importante es centrarme en la persona, quedarme en la experiencia compartida y dejar de lado el programa previsto, el valor de la expresión de la experiencia con su facilitación nos enriquece. Por último, otro acierto importante es permitir el espacio para la retroalimentación grupal, donde cada participante expresa su empatía, se da un reflejo ante lo que acontece de la experiencia del otro que enriquece.

Ideas que conviene tomar en cuenta para futuros talleres

Considero establecer un acuerdo para prestar atención a los demás y atender los imprevistos que los participantes puedan recibir, para que las sesiones se interrumpan lo menos posible. También hacer hincapié en los espacios seguros para la expresión de la experiencia. Desarrollar el programa de cada sesión entre una y dos actividades únicamente, ya que no da tiempo para realizar más, ya que el número de participantes es grande y se profundiza en la experiencia. Por otro lado, mantener sesiones periódicas mensuales o bimestrales, para incrementar el

desarrollo del autoconocimiento y de las emociones de los colaboradores de mandos medios, acrecentando los temas para propiciar su potencial personal.

Diario de campo

Emociones vividas

Se presentan las emociones y sensaciones identificadas a lo largo del taller. Las más significativas y frecuentes se muestran en la gráfica a continuación. Es preciso señalar que la exploración de emociones y sensaciones se hizo posible a través de la facilitación desde la primera sesión:



Otras emociones presentes fueron: admiración, agradecido, amoroso, angustia, apoyado, armonioso, competitivo, comprendido, cuidado, culpa, desconfiado, empoderado, humillado, maduro, reflexivo, tensión, tranquilidad, transformado.

Por otro lado, las sensaciones demostradas en el taller por los participantes, también se manifestaron desde la primera sesión. A continuación, presento las más frecuentes:



Sin embargo, otras sensaciones se manifestaron en el taller: calor en el cuerpo, calor en las orejas, dolor abdominal y en la cadera, dolor y calor en los hombros, dolor y frío en la garganta, frío en el pecho, hormigueo en la nuca, llanto, manos sudorosas, presión en el pecho, relajado.

Recuento de las principales reflexiones

Después, el grupo fue avanzando hacia la etapa número tres del proceso de convertirse en persona. En esta los participantes manifestaron sentirse plenamente recibidos, con sus vulnerabilidades, lo que provocó un desarrollo y un flujo de la

expresión simbólica, de la experiencia de acuerdo con el fenómeno expresado, en la cual fueron describiendo sentimientos ajenos al presente y explorando el sí mismo como si fuera un objeto. Los participantes lograron identificar sus fortalezas, las áreas de oportunidad, sus debilidades y sus dificultades. Se reconocieron de niños, en sus entornos familiares y en su relación con ellos, hasta lo que son hoy en día.

Se pudieron identificar miedos y tristezas, tocar fibras sensibles, en lo que demostraron su valor para mostrarse vulnerables ante los demás. Lo que surgió gracias a la confianza que hay en el grupo. Finalmente, todos se conocieron más, identificaron emociones y sensaciones. Los comentarios fueron satisfactorios, de felicidad, de agradecimiento, de tranquilidad. Se sentían desahogados y con menos peso sobre ellos.

Posteriormente, en la evolución del taller, fui dándome cuenta de cómo el grupo se adentraba en la etapa cinco del proceso de convertirse en persona. Los participantes manifestaron sentirse comprendidos, aceptados con agrado y recibidos tal como son, en los diferentes aspectos de su experiencia, sin tener que utilizar sus “máscaras”. Las emociones y sensaciones comenzaron a fluir con mayor libertad. Por ejemplo, recibí un mensaje de una participante “agradeciéndome por el taller, el espacio le ha servido mucho y que para la persona era un regalo”, me sentí contento y orgulloso por el grado de confianza de cada participante, pues se sentían con la libertad de expresarse, sin ser juzgados; se sintieron escuchados, incluso hubo momentos de silencio por las lágrimas de duelo y añoranza en algunas experiencias, y los participantes acompañaron a la persona, enviando mensajes por el chat.

En las retroalimentaciones se reconocieron momentos difíciles y tristes, al compartir cómo se vieron reflejados en esas experiencias. Percibí que la atesoran y les enriquece. Estaban agradecidos por la comunicación, lo que hace que esta se respete. También observé que a los que más se les dificulta explorar emociones, se permitieron hacerlo esta vez, siguiendo su ritmo y permitiéndome indagar en ellos. El grupo demuestra y reconoce la dinámica del taller en la expresión de la emoción.

Descubrí como cada persona tiene un ritmo y conforme corrobora que es un espacio de confianza se va animando a participar en este.

Así sucesivamente fue creciendo el grupo dentro del taller, hasta entrar en la etapa seis, en la cual los participantes lograron experimentar de manera inmediata los sentimientos que antes estaban “atorados”, inhibidos en su cualidad de proceso. Las emociones y sensaciones fueron fluyendo hasta sus últimas consecuencias, cada sentimiento se vivió desde el presente, experimentado directamente, de manera inmediata y rica, con aceptación de la experiencia y del sentimiento que la constituye.

No hubo miedo o temor ni necesidad de negarlos o de luchar contra estos. Me di cuenta de la importancia y valor que tienen para ellos, ahora, sus relaciones personales y laborales. Además, identificaron todas sus vertientes o implicaciones, como la cualidad de ser en el acompañamiento, la confianza, la empatía, la congruencia y la comprensión. Me sorprendió como relacionaban directamente sus experiencias compartidas y los ejercicios que se practicaban con aspectos de su vida, con situaciones familiares, con padres, madres y compañeros.

Se profundizó en la sensibilidad de cada uno, principalmente, a la hora de juzgar al otro. Reconocieron los momentos en los que son juzgados usualmente y en los cuales han juzgado a los demás. Exploraron sensaciones y sentimientos, dando el primer paso al cambio en el acompañamiento del otro. Los participantes fueron manifestando su sensibilidad y su deseo de explorar sus emociones, sin barreras, sin luchar, sin temor, lo que los hacía sentirse mejor, pues descubrían lo que les sucedía.

Con este proceso pudieron autoconocerse y conocer al otro para encausar mejor sus acciones y su conducta en las relaciones. En el taller se fomentó un ambiente cálido, de respeto y de confianza, dinámica que se fue creando gracias al grupo. Han sentido la confianza para “verse” a sí mismos y para compartir. También ahora son más conscientes de su manera de relacionarse con los demás y de la

importancia de aportar en el compartir con el otro para que en este se promueva el desarrollo propio y de los otros.

Considero que la etapa seis avanzó en la medida en que el grupo lo permitió. Me di cuenta de que para ellos era importante y valioso identificar y explorar las emociones para el desarrollo de su potencial. Reconocieron —en la exploración de las sensaciones y sentimientos— “su esencia como personas” (mencionándolo en varias ocasiones) en su actuar y en su toma de decisiones. Esto significó un progreso positivo y significativo alrededor de las últimas sesiones del taller, que confirmó el aprendizaje de todo lo visto en las nueve sesiones del taller.

De alguna manera comenzamos con emociones y también terminamos con ellas. Me di cuenta de lo mucho que se han transformado sus vidas, cómo se han quitado algunas creencias “erróneas” y miedos. Ahora se autoconocen más, son más confiados, más seguros, y han fortalecido sus relaciones. Se han dado cuenta de sus recursos, fortalezas y necesidades. Hoy pueden permitirse identificar y explorar emociones con fluidez y flexibilidad, dando sentido y significado a sus vidas, incluso aquellos que afirmaban: “no me gusta hablar de mis emociones”, “mejor me las guardo o las escondo”, “para que mostrar tu vulnerabilidad, es mejor demostrar lo contrario, mostrarte fuerte ante los demás” y otras proposiciones por el estilo. Hoy se permiten identificar sus emociones y desean continuar haciéndolo, para así realizar un cambio constructivo —como lo han demostrado actualmente en el trabajo—. Esto ha sido lo que he observado y percibido; noto más paz en ellos mismos y menos ansiedad. Han hecho suyo el espacio de confianza, apertura y se han mostrado como son.

Por lo tanto, confirmé que todo el taller, y la forma en que se desarrolló, fue adecuado, ya que los participantes lograron un cambio y un crecimiento en sus vidas. Lograron autoconocerse, se permitieron explorar sus sensaciones y emociones, mostraron valentía al enfrentarse con sus vulnerabilidades, identificaron sus debilidades, áreas de oportunidad, fortalezas y recursos. Hoy son diferentes, más empáticos, con mayor capacidad para escuchar, más abiertos y confiados, con

menos miedos. Lo que demuestra un desarrollo significativo de su potencial personal.

Mi papel como facilitador

Pude empatizar con la persona —con su experiencia— al dejar de lado mi juicio. Logré sentir lo que me comunicaba el otro —el amor, el cuidado, la decepción, el dolor, la vergüenza— hasta que se me erizaba la piel. Mi respuesta empática y mis reflejos estuvieron presentes. Por ejemplo, a CR le dije que su necesidad verdadera, en un momento de preocupación y angustia, era la “comprensión”, entender que esa situación era así, pero que pasaría muy pronto. Eso le dio un respiro y le brindo tranquilidad. Pues me dijo: “sí, acabas de dar “en el clavo” es justo eso, mi necesidad es la comprensión en mí y en los demás lo que me da la paz”. Como lo afirma Vanaershot (1997, en Brazier 1997):

por un lado, el terapeuta busca referentes en sí mismo que sean similares a lo que está percibiendo (viendo, oyendo, sintiendo) con el cliente. Por otro lado, también tiene que desvincular esos referentes de la estructura y el contexto particular que posee él mismo (p.49).

Basándome en lo anterior, puedo decir que manifesté sentimientos provocados por la experiencia de cada uno de ellos, sobre todo a través de la respuesta a la pregunta: “¿y esto cómo lo vives?” En la que identifiqué sentimientos de consternación, de reflexividad, de satisfacción, de orgullo, de alegría, y de paz. Percibí menos miedo en ellos, por lo tanto, empaticé y me desvinculé de mi contexto, identificando claramente lo que sentía a partir de su experiencia, con mis propios referentes, para desvincularlos de mi sentir propio.

Considero que fui congruente. Mi pensamiento se sincronizó con la empatía al clarificar o reflejar la experiencia del otro, lo que me permitió escuchar y respetar su espacio. Al terminar la escucha, retomaba con otra respuesta o pregunta, dejando de lado mi frustración, que describo como: “tenía algo bueno hace unos

momentos, pero se transformó, no pasa nada”. Como lo explica Lietaer (1997, en Brazier 1997) “compartir empáticamente el mundo del otro también implica poner nuestro propio mundo entre paréntesis, en el momento presente, y arriesgarnos al cambio personal a través del contacto con alguien que es diferente a nosotros mismos” (p.30). Es decir, pongo entre paréntesis mi mundo, para entrar empáticamente al mundo del otro, sin juicios.

Esto me lleva a afirmar que me sentí bien, muy presente y tranquilo con el grupo. Me daba cuenta de que esta sesión era diferente. La mayoría de los participantes comentaron angustias y preocupaciones laborales, lo que me llevó a sentir preocupación por ellos —por lo que experimentaba mi equipo—. A medida que descubrían recursos, yo comprendía, aceptaba y me tranquilizaba junto con ellos. También, por ejemplo, no ahondé lo que sostuvo el participante CR durante su experiencia: “soy muy competitivo, incluso llego a cruzarme en los demás”, hasta descubrirlo en mí. No fue el miedo, sino la posibilidad de observar lo que me causaba y entender cuál era la respuesta empática correcta. Con esto, sentí que era más consciente del actuar adecuado y lo pude abordar más adelante, lo cual clarificó y permitió a la persona conocerse más; es competitivo, pero también puede cuidar del otro.

Estuve atento a mi sentir y a mis pensamientos, a mi diálogo interno. Observé, en la medida de lo posible, los movimientos del otro. Mi pensamiento me recordó, de manera constante, lo que compartían los participantes en sesiones anteriores, destacando sus miedos, inseguridades, frustraciones y los dolores que percibían. Algunos casos los tomé como ejemplo para la presentación. Traje nuevamente la experiencia de EL, que comentó que, desde niña, tuvo que mostrarse valiente para que la tomaran en cuenta en las opiniones y decisiones. Esto ha sido una fortaleza y al mismo tiempo un peso, el cual destacué para la relación entre lo que demuestro y lo que verdaderamente siento o soy. Ella lo verifica y confirma aceptando su dualidad y falta de autenticidad y congruencia.

También estuve preocupado por el tiempo, ya que una de las dinámicas se extendió, lo que me hizo sentir apenado. Por ejemplo, en mi última sesión no había

comido, estaba agotado y cansado, más sabía que era importante culminar el taller, ya que todo estaba listo y el tiempo era preciso. En este sentido Lietaer (1997, en Brazier 1997) añade que “como terapeutas deberíamos prestarnos un cuidado especial a nosotros mismos y estar atentos a las señales de agotamiento, soledad, alineación y el bloqueo de los problemas personales” (p.33). Les comuniqué a los participantes cómo me sentía, y ellos me mostraron su empatía, por lo cual pude culminar la sesión.

Acepté y comprendí cada experiencia. Como lo dice Lietaer (1997, en Brazier 1997) “la congruencia del terapeuta siempre lleva implícita la empatía: siempre comprendemos al otro a través de nosotros mismos, a través de nuestra condición de seres humanos” (p.32). Es decir, fui muy cuidadoso en cada sesión, con el proceso y el tiempo de cada uno de los participantes que, por mi actitud empática, me brindaron su confianza. Varios participantes mostraron cómo se sentían, al expresar angustia por la presión frente al cumplimiento de objetivos.

Fue preciso también aceptar y validar la experiencia de cada participante, los momentos en los que relacionaron los ejercicios con su vida y su profesión. Por ejemplo, JP sostuvo que “no haberse vivido descuidada o escuchada por su familia, sino todo lo contrario, ella no lo ha hecho de la misma manera con ellos, a pesar de que todos en su familia en algún momento sintieron estas emociones en sus núcleos familiares, ella no”. Escucharla me permitió acoger y reconocer lo que ha vivido, y con ello comprender cómo actúa con sus padres. Otro caso similar se dio cuando CR en diversas sesiones —incluyendo la sesión nueve y diez— sostuvo “sentirse más humano” o “renovado”. Decir que se sienten más humanos refiere a la aceptación incondicional de parte de otros, como lo revela Rogers (1982):

La segunda condición reside en el hecho de que cuanto mayor sea la aceptación y el agrado que experimento hacia un individuo, más útil le resultará la relación que estoy creando. Entiendo por aceptación un cálido respeto hacia él como persona de mérito propio e incondicional, es decir, como individuo valioso independientemente de su condición, conducta o sentimientos (p.41).

Por otro lado, en muchos momentos mis preguntas fueron para clarificar, datos, acontecimientos y aspectos contextuales. Por ejemplo, a VC le pregunté: “¿es dolor? ¿Se siente caliente tu pecho, latir fuertemente?”; a JP: “explícame bien... ¿a qué te refieres con que siempre me estoy moviendo y al mismo tiempo te tranquilizas?”

La paráfrasis, el reflejo y la habilidad de síntesis son las herramientas que utilizo, principalmente las dos primeras. Las usé en varios momentos, para confirmar que comprendía lo que mi interlocutor quería decirme. Por ejemplo, a JP le pregunté si lo que decía era que podía ser muchas cosas a la vez, preocuparme por los demás, apoyar al otro, estar haciendo mis cosas, etc. Esta interpretación amplió, confirmó y ordenó su experiencia, ya que identificó sensaciones y emociones, a través de la autoescucha.

Como lo mostré en lo anterior, con empatía intento develar significados o mensajes ocultos, generalmente comienzo con enunciados como: “percibo que es como...” o “puedo escuchar que lo que dices es como...” brindando alguna interpretación acertada. Como lo afirma Vanaershot (1997, en Brazier 1997) “por respuesta empática profunda me refiero a la empatía avanzada, la averiguación empática, la comprensión empática, las preguntas exploradoras, las frases para ver qué pasa, las respuestas experienciales, y la reflexión evocativa. La respuesta empática nos ayuda a explicar lo implícito” (p.58). También, cuando parafraseé a EC: “lo que te escucho es que el escuchar tu cuerpo te va dando la respuesta a lo que debes hacer, en lo que debes actuar, es donde encontrarías la respuesta o solución...”. Demostrar que la escucha es activa enriquece su respuesta, y se da cuenta de que esta tiene la solución a sus problemas, si escucha a su cuerpo. Continuando con los ejemplos, me parece adecuado citar a RA: “te sientes apoyado por los demás, y esto te fortalece”; él dice “sí, tener este tipo de grupos me ayuda expresar lo que vivo”.

La síntesis la utilicé al principio de las experiencias, sobre todo cuando se tornaban muy extensas y profundas. A CR le pregunté: “sí, lo que te escucho es como... como que ahora te atreves, ¿no?, y reconoces esta parte de... de mostrarte.

Sea una tristeza, sea una alegría, sea lo que sea, de ahora de... de mostrarte tal cual, pero que hay momentos, ¿no?, y entonces eso es como lo que estás diciendo. Y a eso te refieres con el equilibrio, simplemente es como dar el momento al que... a que pueda suceder esa vivencia o esa experiencia ¿no?, de lo que está sucediendo”. Gracias a esto pudo autoescucharse, ordenar e ir identificando los fragmentos de toda su experiencia, con mayor flexibilidad y fluidez. También, CR comentaba aspectos comunes en algunas de sus experiencias: “el cuidado a los demás, su nuevo rol en la familia, la necesidad de escucha, su tristeza y emociones guardadas por temor a los demás”, estos temas los sintetizó, y él confirmó, se reflejó, clarificó y avanzó para descubrir sus necesidades, se sintió liberado.

Considero que es preciso seguir fomentando y practicando las habilidades de paráfrasis, de reflejo, de síntesis, de clarificación, de congruencia, de empatía, de respuesta empática, y de aceptación incondicional en mis próximas facilitaciones. Sin embargo, me di cuenta de que la congruencia es una de las más difíciles para mí, ya que en todo momento me enfrentaré a situaciones que impliquen hacer una pausa para saber lo que me sucede para continuar con la facilitación. Este es mi reto, es posible que lo que diga el otro me afecte o perjudique al entorno, como sucedió cuando CR dijo “soy muy competitivo y a veces cruzo al otro”. En su momento, me hizo sentir miedo, precaución, preocupación y ansiedad, pero, al abordarlo y clarificarlo posteriormente, fue favorable, enriquecedor y liberador. Sin embargo, sé que estos momentos se podrán presentar.

Mi estilo de facilitación

Mi estilo de facilitación es sentir “que toco tierra sagrada” con cada experiencia. Es decir, conmovier con mi facilitación al cliente, obedecer sus límites, con total respeto y mesura. Fomento su autodescubrimiento con autoescucha, hasta donde su proceso lo permita. Ir a su paso me permite adentrarme en su experiencia, hasta que el sujeto, por sí solo, es flexible y fluye en su experiencia y con sus emociones. No considero que mi estilo sea “confrontativo”. Sin embargo, puedo ponerme al servicio de la persona si noto alguna incongruencia. Soy flexible y

empático, brindo confianza a la persona, esto hace más sencilla la facilitación, ya que hace que la vulnerabilidad se manifieste por sí sola. Mi sonrisa, entusiasmo, y optimismo brinda a las personas la posibilidad de explorarse y abrirse al otro, como si fuera un abrazo.

Resultados

A continuación, muestro los resultados del encuentro grupal, a través de la intervención, mediante el taller “Impacto de las emociones en el trabajo: un camino hacia el desarrollo del potencial humano”. Estos se clasifican en tres categorías y sus subcategorías correspondientes, sustentadas y fundamentadas con teoría científica, las cuales muestro a continuación:

Categoría 1: Dificultad para la expresión emocional en el espacio laboral.

- 1.1. Ocultar la vulnerabilidad - negar la emocionalidad.
- 1.2. No hay derecho a la vulnerabilidad personal y laboral.
- 1.3. Alcanzar el éxito a costa de la Autenticidad.

Categoría 2: El valor de expresar las emociones en grupo.

- 2.2. Actitudes facilitadoras para la expresión de las emociones: los pasos de ayuda.
- 2.3. Emociones facilitadoras de la relación personal: un continuo entre lo personal y lo laboral.
- 2.4. El papel de la grupalidad en la expresión emocional.

Categoría 3: Autoconocimiento: fuente de desarrollo personal de sí mismo.

- 3.1. Conociéndome a mí mismo, impulsor del liderazgo.
- 3.2. El valor de la libertad, favorecedor de la transformación emocional.

1. Categoría 1: Dificultad para la expresión emocional en el espacio laboral

En esta categoría se aborda la dificultad para explorar las emociones del colaborador “cuadro medio”, que deriva de una resistencia por descubrir e identificar la vulnerabilidad y debilidad en el espacio laboral. Aquellas barreras que ocultan las emociones, que limitan la autenticidad y la transparencia en los colaboradores de mandos medios. Asimismo, se pretende dar cuenta de las formas que toma la expresión de la emocionalidad en el trabajo y su comportamiento en la grupalidad laboral.

1.1. Ocultar la vulnerabilidad - negar la emocionalidad

Este apartado expondrá las causas que motivan a los colaboradores de cuadros medios para ocultar su vulnerabilidad en el trabajo, como lo es la negación emocional; manifestando las emociones de deterioro que se presentan como estados vulnerables y que se ocultan, tales como: la tristeza, el dolor, la inseguridad, el enojo y la vergüenza, cuya privación produce y simula una “careta” de fortaleza y valentía para alcanzar el éxito tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Los trabajadores de mandos medios ocultan sus emociones, pues las relacionan con la vulnerabilidad y la debilidad. Así lo expresa Ela:

Como... líder y que quieres desarrollar a tu gente, pues quieres mostrar fortalezas, no debilidades, entonces es una parte que sí, a mí me cuesta bastante. Y digo, ya lo sabe la gente que trabaja conmigo que no suelo ser una persona fácil, creo que les exijo mucho, los presiono mucho, porque me importan y quiero que crezcan. Y me cuesta mucho el ser débil con ellos, o... sí reconozco mis errores, porque yo soy una persona que digo que si no te equivocas no aprendes, y hay que reconocer cuando uno se equivoca, pero no me gusta equivocarme, obviamente.

Esto demuestra que es un mito que un buen líder es quien se muestra siempre fuerte, sin defectos, sin vulnerabilidades, pues, al distanciarse de la experiencia humana del otro no es auténtico. En el fondo portan una “careta”. Se

exigen rigidez e infalibilidad, porque temen reconocer sus errores y sus defectos. Quieren mostrarse perfectos, ser aceptados. Rogers (2007, en Maldonado, 2016) explica que:

Reconocernos como vulnerables nos permitirá entonces sabernos en camino de la transformación hacia una mejor persona. De acuerdo a la definición de Rogers (2007) la separación entre el yo y la experiencia es lo que denominaremos vulnerabilidad. Este término designa el estado de incongruencia que puede existir entre el yo y la experiencia...cuando el individuo se encuentra en estado de incongruencia sin tener conciencia de ello, es potencialmente vulnerable a la angustia, la amenaza y la desorganización” (p.55).

Los colaboradores de mandos medios manifestaron impedimentos para hablar, expresarse y reconocer emociones que amenazan y generan angustia en ellos. En algunos casos, les costaba comentar eventos dolorosos que no se trabajaron en su momento, lo que hace ver al individuo como alguien “cerrado”, pues le ponen corazas a su vulnerabilidad: Así lo relata Vika:

“Hasta la fecha no he aprendido a lidiar con eso, y pues yo no lo vi. O sea, yo no lo vi... cuando él murió, pues yo tampoco estuve ahí. Entonces yo creo que... pues eso todavía me pega, porque sí me acuerdo y... me dan ganas de llorar luego luego. O sea, y es de un tema que... pues realmente no me gusta hablar de eso, porque sí me siento muy vulnerable cuando hablo de eso”

El Desarrollo Humano ofrece la oportunidad de mostrarse, de “mostrar el propio yo”. Así se demostró en el taller, en el que la mayoría presentó problemas y dificultades dolorosas de vida, diferentes entre sí, pero semejantes en la experiencia emocional; pudieron reflejarse unos a otros, manifestando su verdadero yo vulnerable, lleno de dolores, tristezas y vergüenzas —en la mayoría de los casos—; comentaron vivencias que no son fáciles de reconocer ni de expresar en el trabajo —bajo sus propios supuestos—, pues no es el mejor lugar para mostrarse débiles o vulnerables. Celio sostiene:

“como vimos ahorita pues, el inicio de cosas sencillas, que pasamos de vergüenza o algo así, y a lo mejor pueden influir en un futuro, ¿no?. Entonces a la mejor en el desempeño... por ejemplo, en el mío, o... o el simple hecho de conocer a la gente, a la demás gente que... que a la mejor sí le pega un poco más, ¿no? estos aspectos”.

Revela que hay emociones que obstaculizan el fluir con el otro, por ejemplo, la

vergüenza —fuente de debilidad que, a su criterio, puede afectar el desempeño y su propio reconocimiento de fortaleza y capacidad ante el otro—. Este y otro son claros ejemplos de que gran parte de los colaboradores de mandos medios temen mostrar su vulnerabilidad ante los demás, en consecuencia, utilizan “una careta” de fortaleza y de seguridad, para alcanzar el éxito personal y laboral —que son objetivos que nacen de sus ambientes personales—. Sin embargo, a través del espacio de escucha logran autodescubrirse y aceptarse a sí mismos, otro ejemplo del oculto de la vulnerabilidad es de Ema, cuándo expresa:

“Pues yo quería mostrar, o sea, que se viera algo que realmente por dentro yo tenía miedo y decía: “Es que no, yo nunca había estado como en esta parte al 100%”, y pues sí me costó como un poco el agarrar un poco más de seguridad. Sí fue como... mostrarme así ante las otras personas para que me tomaran más en serio, ¿no?, en esta parte de un adulto, vamos a decirlo como así”.

Ella reconoce que en la vida personal no ha sido auténtica ni transparente ante las personas que la rodean, con tal de ser aceptada como adulta responsable, característica vital en el espacio laboral para alcanzar el éxito. El aprendizaje y la experiencia organísmica en que viven se refleja en el trabajo al demostrar un potencial ficticio, carente de sustento auténtico y transparente, con la finalidad de avanzar en el peldaño profesional.

El trabajo presenta diversas consideraciones de la vulnerabilidad, la congruencia y la autenticidad que Carl Rogers (1959) describe desde el Enfoque Centrado en la Persona. Su surgimiento, con relación a la Teoría de la Personalidad, conformado por un “yo mismo” (self) y por la autogestión como agencia, los cuales son determinantes en el proceso de cambio o transformación de la actitud y personalidad. Él explica algunas implicaciones que deben considerarse respecto a la Teoría de la personalidad y al cambio a través del Enfoque Centrado en la Persona. También definió cómo la persona se retrata a sí misma (self) y a su experiencia organísmica como campo fenoménico vinculado al self, es decir, el significado simbolizado de lo que se vive, provocado cuando el individuo se encuentra en estado de amenaza, vulnerabilidad o angustia, lo que entorpece su

libertad y conciencia, siendo la principal causa de la distorsión comprendida por el proceso del self y la agencia como Rogers (1959) la define:

Cuando se percibe oscuramente (quizá sea mejor decir se “subcibe”) que una experiencia es incongruente con la estructura del yo, el organismo reacciona produciendo una distorsión del significado de la experiencia (para que sea congruente con el yo) o negando la existencia de tal experiencia, a fin de preservar de toda amenaza la estructura del yo (p.37).

La distorsión incluye varios mecanismos de defensa como la negación, la evasión, la rigidez y la represión, constructos que conforman la Teoría del Conflicto, que Rogers (1959) define:

Cuando un individuo se encuentra en un estado de incongruencia entre el yo y la experiencia, y lo enfocamos desde un punto de vista externo, decimos que es vulnerable (si no tiene conciencia de la discrepancia) o que está amenazado (si tiene cierta conciencia de ella) (p.36).

Las evidencias demuestran que, para lograr la aceptación y éxito en el espacio laboral, los colaboradores de mandos medios reconocen que no se han mostrado auténticos, ocultando sus miedos e inseguridades; mostrando una “careta” de potencial como lo describe Ema:

A veces yo no soy como tan... tan segura, en lo que voy a decir, en lo que tengo que hacer, pero trato de que se muestre como: “Sí, sí estoy segura”, porque me da miedo como el equivocarme y.... pues sí, o sea, a veces me invade como más el miedo, y eso es como que me bloquea, a pesar de que ya sabía y todo, me bloquea como la idea que ya tenía, o... el proceso, no sé, me bloquea como esas partes.

Temer mostrarse vulnerables al relatar su experiencia. La confianza grupal puede favorecer la apertura a la exploración de las emociones. La mayoría de los participantes no suelen expresar lo que sienten, pues les cuesta trabajo. Evitan admitir la vergüenza y el miedo, debido a la falta de confianza, de afecto, de seguridad y de valor propio que anteceden a la expresión de la persona. Esto los hace simular lo opuesto.

1.2. No hay derecho a la vulnerabilidad personal y laboral

En este apartado se identificará la complejidad de mostrarse vulnerables ante los demás, así como los impedimentos que consideran razonables para no mostrar sus propias angustias y debilidades, tanto en su vida personal como laboral. Las vivencias personales que interfieren en la experiencia propia tienen consecuencias en el ámbito profesional, lo que deriva en dificultades en el desarrollo del trabajo y conflictos interpersonales en el ambiente laboral. En síntesis, los problemas personales suelen trasladarse en el trabajo.

En la subcategoría anterior analizamos algunos motivos por los cuales se niega la emocionalidad, lo que causa que la persona no se muestre vulnerable, ya que no desea ser percibido como alguien débil. Así mismo, en el espacio laboral es difícil mostrarse auténtico ante los jefes y compañeros de trabajo, fomentando un estado de “no derecho” a la debilidad personal y laboral, una de estas representaciones es analizadas en este trabajo. Como evidencia Ema:

Pues no me gusta como que me vean llorar, ni que me vean, así como que tengo ganas de llorar, no me gusta. Para mí eso es sentimental, como que... demostrar lo que siento, lo que realmente estoy sintiendo, para mí es como la parte sentimental.

Mostrar vulnerabilidad ante los demás “supone” una pérdida de fortaleza. Es más sencillo para la persona presentar una “careta” de responsabilidad, que dé cuenta de su capacidad para tomar decisiones y de cuidarse a sí misma. Alguien en estado de incongruencia o de conflicto no se conecta con su verdadera emoción, ya que la pondría “en el lugar del que siempre quiso salir” —en el de la debilidad, la inmadurez y la falta de profesionalismo—. Es doloroso mostrar las falencias y las tristezas ante los demás, es una amenaza al interior emocional. Sin embargo, saben la expresión de estos estados es necesaria. Así lo enuncian Ramses “sí, como que sí falta... pues... a lo mejor, no sé, pero yo no me gusta como contar esas partes” y Gio: “y platicarnos cosas que a lo mejor en una plática normal nunca lo vamos a tocar, ¿no? O sea, es un tema que... que... cada uno lo toma como un tema frágil, un tema difícil”. Las experiencias frágiles no se suelen contar a los demás, solo en climas de confianza se da apertura a la emocionalidad.

Dicho de otra manera, los espacios laborales suponen fortaleza, confianza, capacidad cognitiva, compromiso, habilidades profesionales desarrolladas, etc. No hay lugar para la vulnerabilidad, tampoco para la emocionalidad que deriva de esta. Entonces, prevalece una dualidad entre la persona y el trabajo, parecen dos mundos paralelos que se entrelazan. Sin embargo, el colaborador de mandos medios los ve aislados. Uno como consecuencia del otro y viceversa. A continuación, muestro al lector un ejemplo del mundo personal y otro del laboral, que se unen, claramente, en el estado vulnerable y en la negación emocional. Gio refiere que:

Sí, sí, sí, por ejemplo, en tema de eventos de la escuela, mi mamá nunca podía ir por tema de trabajos, ¿no?, el tema de, por ejemplo, alguna junta, no podía ir, el tema de que, a la mejor, por ejemplo, alguna... no sé, salir cine y eso, fui... casi no salíamos porque mi mamá pues llegaba cansada, ¿no? Entonces este... por esa parte sí... sí sentí, pero... yo ahorita y siempre se lo he dicho a mi mamá, digo, al contrario, o sea, yo nunca voy a ser como de: "¿Por qué nunca estuviste?", o sea, no.

Negar el dolor en las situaciones personales pone una coraza de fortaleza para "valerse por sí mismo", omitiendo las sensaciones verdaderas. De igual manera, en el ámbito profesional, el temor a equivocarse provocaba angustia y miedo, como lo expresa Gio:

Anteriormente tenía el tema de mi planeación, cada vez que tenía una reunión con Cristian o contigo era como que... como un... hueco en el estómago, ¿no?, así como que en el miedo de: "¿Y si estará mal?" Pero eso ya lo superé.

La confianza facilitó la comunicación con los jefes o superiores. Este es un claro ejemplo en el que mostrarse vulnerable en el espacio laboral genera ansiedad. Los estados emocionales de deterioro se niegan para no ser percibido como débil, evitando así la expresión emocional verdadera. Los colaboradores viven en una dualidad entre las emociones personales y el actuar profesional. Se desdibuja —y no se reconoce— la dimensión emocional de los mandos medios de la empresa, lo que tiene relación con la falta de congruencia y autenticidad de la persona; como afirma Rogers (1982):

Si puedo crear una relación que, de mi parte, se caracterice por: una autenticidad y transparencia y en la cual pueda yo vivir mis verdaderos sentimientos; una cálida aceptación y valoración de la otra persona como individuo diferente, y una sensible capacidad de ver a mi cliente y su mundo tal como él lo ve: entonces, el otro individuo experimentará y comprenderá aspectos de sí mismo anteriormente reprimidos, logrará cada vez mayor integración personal y será más capaz de funcionar con eficacia; se parecerá cada vez más a la persona que querría ser; se volverá más personal, más original y expresivo; será más emprendedor y se tendrá más confianza; se tornará más comprensivo y podrá aceptar mejor a los demás, y podrá enfrentar los problemas de la vida de una manera más fácil y adecuada” (p.44).

Los colaboradores de mandos medios temen experimentar sentimientos de deterioro como la vulnerabilidad, ya que puede ocasionar percepciones erróneas de parte de los demás. En consecuencia, se genera una distancia al contar “lo bonito, lo que sea sinónimo de fortaleza o capacidad”, esto crea una postura “profesional”, una relación impersonal, que fomenta la distancia personal. Esta dualidad del mundo personal con el laboral es referida claramente por Dan cuando nos relata:

Es... este... como que las personas nos autoprogramamos para... pues ser... enfocarse nada más en el trabajo, ¿no?, como de ser una... ¿cómo se les dice?, o sea, no una careta, sino de ser una persona de: “Ok, esto es trabajo, lo personas es aparte, y pues necesito concentrarme y ser de esta manera en el trabajo”. O sea, yo creo que hay muchas personas que... este... que lo hemos tomado de esa manera, ¿no?, al final pues es nuestro trabajo, y creo que hay veces que sí nos cuesta expresar como lo que sentimos, o lo que hemos pasado, o lo que hemos vivido.

A través de la grupalidad se admite la falta de autenticidad, se considera que el trabajo es un espacio para la actividad profesional y no la personal, como “una dualidad de mundos separados”. Ser transparente y auténtico ante los demás es más fácil en un clima de confianza, transparencia y calidez. La emocionalidad, en términos de vulnerabilidad, no es un rol que se pueda desempeñar siempre de manera distinta en la vida personal y en el ámbito laboral, así como lo expresa Vika:

No sé, me hizo pensar muchas cosas, por ejemplo, la parte que... de que yo digo, de que yo pienso que... se me hace muy difícil ser empática con las personas. Entonces, ahorita escuchando todo esto, estoy pensando que... a lo mejor no es que... no es que yo sea así, sino que me da miedo. No sé, tal vez, como... volver a sentir ese tipo de situaciones, porque pues al final de cuentas son experiencias muy amargas, entonces... yo creo que por eso es que no... yo digo, ¿no?, “No soy empática contigo”.

Los colaboradores de mandos medios manifiestan la represión de sus emociones —como el miedo y la inseguridad— y de sus heridas profundas, evitando empatizar con las personas que les rodean, por miedo a sentir y explorar emociones de dolor. Muestran una fortaleza y rigidez emocional ante los otros. En otras palabras, niegan la emocionalidad y su expresión, para evitar, por miedo, el conflicto o una consecuencia mayor en su salud.

1.2. Alcanzar el éxito a costa de la autenticidad

En esta subcategoría se muestra cómo los estados emocionales relacionados con el deterioro —tales como: sentirse débiles, el miedo, la vergüenza y la desvaloración ante el otro— provocan la falta de transparencia y de autenticidad de los verdaderos sentimientos, manifestando así actitudes contrarias a lo que experimentan en determinados momentos, tales como la fortaleza, el ímpetu y la valentía, para alcanzar el éxito personal y profesional.

El trabajo presenta evidencias de cómo la vulnerabilidad —traducida en miedos, dolores, vergüenzas, autoestima baja y tristezas— es un sentimiento que causa el deseo de ocultar el verdadero yo, cuya finalidad es mostrar una falta de autenticidad. Por el contrario, los colaboradores de mandos medios manifiestan una “careta” de empoderamiento, fortaleza, valentía y vigor, que facilita el logro de las metas personales, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Es decir que es más sencillo desdibujar una realidad en el estado emocional para alcanzar el éxito, y que el medio para poder llegar a ello es evitar la autenticidad. Así lo revela Ema:

sí, tengo sentimientos, pues... también es como que... los pudiera ocultar, pero pues... quise hacer como que... un poco más fuerte, ya no dejarme como... ser tan sentimental”, o bien “no me gusta que todo mundo conozca como la versión... sentimental, vamos. Y me gusta como que personas externas vean como: “Ah, mira, es muy ruda”, ¿no?, “Ah, es que... no le afecta nada”, ¿no?. Entonces, para mí es como... para mí está bien que no todo mundo sepa... como que todo lo demás” o como lo expresa.

El miedo a fallar o a fracasar lleva a ocultar el verdadero yo con la finalidad de pertenecer, de ser tomado en cuenta y de ser valorado. El temor ante situaciones difíciles, que requieran mostrar fortaleza y capacidad, origina la falta de transparencia. No ser tomado en cuenta a causa de una manifestación de debilidad ante los demás causa coraje y tristeza. Así lo enuncia Ema “entonces me tocó a ser valiente, y todo lo que pasaba era: "Ok, yo puedo", ¿no? Pues ya así, como que... desde ahí, me tocó empezar a.... a crear esa versión”. Lo anterior es una evidencia de que el colaborador deseaba ser parte de algo, identificarse como adulto ante su entorno inmediato, y que, para lograrlo, reprimió su vulnerabilidad, algo que aprendió de niña, al querer hacerse responsable de las dificultades familiares. Esta experiencia personal se desarrolló durante la intervención, lo que le permitió descubrirse a sí misma, reconocerse en un clima de confianza, en el que la seguridad y la confianza en sí misma es una “careta” para demostrar su capacidad personal y laboral ante los demás. Así lo expresó Ema “nuevos procesos de los cambios, te muestras tú segura cuando realmente tienes muchísimo miedo, pero... o sea, quieres hacer creer a las demás personas que: "Sí, estoy bien, segura”, cuando pues no es así”.

La confianza en sí mismo juega un papel importante en la demostración de la verdadera autenticidad, así lo explican Tortosa y Civera (2006, citado en Soto, 2019):

La autorrealización que propone Maslow, y es resultado de: (...) dejar de utilizar máscaras y refugiarse para agradar a los otros en lugar de perseguir y hacer aquello que de verdad se quiere, y por comenzar a abrirse a la propia experiencia, a aceptarse y aceptar a los demás y a desarrollar autoconfianza (p.43).

Agradar, identificarse con los demás, pertenecer y mostrarse fuerte son características que provocan las “caretas” de autosuficiencia y de empoderamiento, que, en realidad, son origen de la falta de autenticidad. El autoconocimiento y la autorrealización serán los caminos para favorecer la aceptación, la autoconfianza, la autoestima, para que se muestre el “verdadero yo” con todas sus capacidades.

La vida auténtica refleja el actuar de acuerdo con sus propios valores y creencias en el trabajo, así lo confirman Van den Bosch y Taris (2014)

Authentic living reflects the extent to which employees can act in accordance with their own values and beliefs at work. Our results indicate that if employees can work in accordance with their beliefs, this will increase the likelihood of experiencing positive outcomes. Employees feel more engaged, think more positive about their achievements at work (i.e., personal accomplishment), and perceive higher levels of in-role performance (p.675).

Van den Bosch y Taris, en el desarrollo de su estudio cuantitativo en Holanda, revelan la importancia de la autenticidad en el trabajo, descubriendo que, si uno realmente es uno mismo, siendo auténtico, un verdadero yo en el trabajo, se obtendrá, como resultado, el bienestar laboral y una mayor productividad, creando un ambiente sano y mejores relaciones con los demás. El bienestar, el desempeño, la rotación y la satisfacción de los empleados están ligados a la autenticidad. El estudio confirma la relación entre autenticidad en el trabajo y el bienestar con los resultados laborales. Los colaboradores auténticos se adaptan mejor a su trabajo que los no auténticos. Por lo tanto, podrían mostrar niveles más altos de rendimiento. Por otro lado, el hablar de autenticidad en la persona también significa conocerse a sí mismo; solo a través del Desarrollo Humano, con el “ECP”, se podrá facilitar la expresión de la experiencia y de las emociones, el fin es descubrir el ser yo mismo, el ser, el pensamiento, con el único propósito de crear una verdadera identidad, de ser auténtico.

Los colaboradores de mandos medios también mostraron que la autenticidad se relaciona con el liderazgo en el ambiente laboral, perciben que ser auténtico facilita un “camino de éxito”. Ser transparente ante los demás facilita las relaciones interpersonales en el espacio laboral, lo que potencia el desarrollo personal en los equipos de trabajo. Así lo expone Dan:

Siendo uno mismo, pues es... como tú puedes llegar, ¿no?, puedes llegar muy lejos, este... si tú eres... sincero, si tú eres...tal cual, tú eres, pues. Obviamente como dice Cristian, pues hay... hay momentos en donde pues te tienes que medir, claro, pero... una... buena relación también va... se basa en ser... uno mismo.

Por otro lado, Ela revela que:

Cómo... líder y que quieres desarrollar a tu gente, pues quieres mostrar fortalezas, no debilidades, entonces es una parte que sí, a mí me cuesta bastante. Y digo, ya lo sabe la gente que trabaja conmigo que no suelo ser una persona fácil, creo que les exijo mucho, los presiono mucho, porque me importan y quiero que crezcan.

El temor para mostrarse auténtico debilita a su equipo de trabajo; les resta fortaleza a los colaboradores de mandos medios. Por tanto, el mostrarse fuerte y capaz permite empoderar al equipo de trabajo, mas no a través de la transparencia. La “careta” de la fortaleza se opone a la debilidad. Gio lo enuncia con otras palabras:

Cómo voy a ser un líder si no tengo mi propia seguridad. O sea, eso se queda como muy grabado esa parte, porque es algo con lo que yo estoy trabajando que es mi seguridad propia para poder hacer las cosas sin miedo a equivocarme. Entonces... eso fue como un punto que me... que me quedó muy grabado, y el que si no me muestro como soy, estoy entorpeciendo la relación del otro, o estoy entorpeciendo al equipo.

Los colaboradores de mandos medios descubren que la autenticidad es el medio para desarrollar el potencial, que mostrar una careta puede perjudicar al equipo de trabajo. Como líder, la seguridad de sí mismo se refleja en los demás. Dicho de otra manera, temen mostrar su vulnerabilidad ante los demás, en consecuencia, ponen “una careta” de fortaleza y de seguridad para alcanzar el éxito personal y laboral. Sin embargo, a través del espacio de escucha logran autodescubrirse y aceptarse a sí mismos.

2. Categoría 2: el valor de expresar las emociones en grupo

Esta categoría pretende dar a conocer los elementos que motivan a indagar en la experiencia, a explorar en la emoción y su expresión, y en el valor de compartir la vivencia dentro de un cierto grupo cuya conformación y características facilitan el autoconocimiento y el desarrollo personal.

2.1. Actitudes facilitadoras para la expresión de las emociones: los pasos de ayuda

En esta subcategoría, se presenta la empatía, la comprensión, la escucha, la congruencia, la calidez y la confianza como actitudes facilitadoras, que motivan en los colaboradores de cuadros medios la autoexploración y la expresión de sus emociones, las cuales son herramientas que propician la identificación de sentimientos y el reconocimiento de la vulnerabilidad, lo que conduce al autoconocimiento y al desarrollo personal.

Las actitudes facilitadoras del Desarrollo Humano son detonantes de la expresión emocional, propician el autoconocimiento y el crecimiento individual. A partir de conocerse a sí mismos, los colaboradores de mandos medios logran reconocer de manera clara y consciente lo que sucede en ellos, tanto a nivel personal como profesional. Además, con base en estas reflexiones, pueden confrontar, manifestar y comunicar lo que les sucede emocionalmente de manera asertiva, esto les permite atender sus áreas de oportunidad, sus necesidades, y hacerse responsables de lo que viven, de lo que sucede en sus sentimientos y de generar un tipo de relación distinta con los demás, que sea mucho más constructiva. Soto (2019) añade que:

El desarrollo y puesta en práctica de habilidades de escucha; en este caso de sí mismo, de congruencia hacia su propia experiencia y aceptación de él y los demás son una muestra de un cambio en las actitudes del participante y son también las actitudes que promueve el Enfoque Centrado en la Persona como elementos de una relación de ayuda (p.143).

Las muestras de afecto y empatía, aunadas a un ambiente de confianza en la grupalidad laboral, causan la apertura de la experiencia, así lo afirma Ema:

Pues... siento... siento su empatía, obviamente, siento como su apoyo. Eh... siento... siento bonito, el poder compartirlo, y pues... como mencionan, no... no todos han pasado como una situación así. Pero de igual manera, son empáticos, y siento... siento bonito su apoyo, y sus pues... sus palabras de... de aliento.

Se sienten liberados al compartir su carga emocional y sus experiencias, a causa de la confianza que existe en el grupo. En un ambiente en el que se sienten seguros, se permiten la exploración emocional. Así lo expresa Vika “pues aliviada, o sea, realmente... me siento muy aliviada. Y más que nada pues la... la confianza, de... externarlo”. La grupalidad genera estabilidad y confianza en los colaboradores de mandos medios, facilita la autenticidad, la apertura a la exploración de la experiencia y de las emociones, su ausencia puede desencadenar temores, desconfianza y desintegración en las personas que conforman los equipos de trabajo.

El respeto y la aceptación a la vulnerabilidad de los demás impulsa el potencial. La grupalidad facilita el reflejo y la similitud de las experiencias para desarrollar el autoconocimiento. También la expresión emocional en la grupalidad promueve la autenticidad y transparencia de los colaboradores de mandos medios, así lo manifiesta Dan:

Siempre podemos seguir conociendo a las personas. Hay momentos o detalles que siempre nos van a impresionar de todos los demás. Y también me voy muy agradecido con todos, porque pues este taller siempre ha sido más de autodescubrimiento y de aprendizaje tanto personal como aquí en.... en equipo, y el que todos esté compartiendo pues sus historias, su sentir... es algo que... que, pues aprecio bastante, muchas gracias a todos por compartirlo.

La carencia de ambientes laborales sanos es causa de la falta de integración, confianza y apoyo entre colaboradores, inhibiendo las buenas relaciones y el bienestar laboral. Los colaboradores de mandos medios señalan que el vivir en un clima laboral sano, propicia interrelaciones humanizantes de apoyo entre compañeros, y contribuye a la seguridad individual, como añade Rogers (1982):

En la actualidad, se pretende cada vez con mayor frecuencia que la relación entre el asesor industrial y un grupo ejecutivo sea de ayuda. Quizás esta enumeración permita comprender con claridad que un gran número de las relaciones en que participamos pertenece a esta categoría de interacciones, cuyo propósito consiste en promover el desarrollo y un funcionamiento más maduro y adecuado” (p.47).

Es importante reafirmar que, si establezco una relación de ayuda desde el Enfoque Centrado en la Persona —con “un cierto tipo de relación—, la otra persona

descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y, de esa manera, se producirá el cambio y el desarrollo individual (Rogers, 1982, p.40). Por tanto, al conducirse con actitudes facilitadoras de congruencia, empatía, escucha y aceptación, se brindará calidez y seguridad en el ambiente laboral, lo que facilita la confianza y el vínculo relacional auténtico, algo que resulta vital para constituir una relación de ayuda con el “EPC” en las organizaciones.

La cohesión grupal en un clima de confianza permite el reflejo de las experiencias compartidas, desarrolla el conocimiento de sí mismos. El valor del respeto y la aceptación en el grupo permite reflexionar sobre sus propias experiencias y la de los otros para potencializar su desarrollo y cambio actitudinal, así lo refiere Vika:

Me voy agradecida con todos por la confianza, y.... me quedo con muchas reflexiones de vida, la verdad es que... pues, nos vemos, pero... pues realmente nadie sabe qué hay atrás de cada persona. Y créanme que, en lo personal, me ha ayudado muchísimo escucharlos a todos, y.... mis respetos para cada uno de ustedes. No sé, a veces te sientes como... eres la única persona en el mundo que le va mal, ¿no?, o que le pasan cosas feas, pero, el hecho de escucharlos y de conocerlos y de darme cuenta cómo han llevado las cosas, cómo han salido adelante, para mí es muy importante y se los agradezco.

Por el autoconocimiento aparece la necesidad de explorar las emociones, mediante la confianza y el respeto, lo que hace posible indagar y expresar sus vulnerabilidades, tristezas y angustias. La persona se permite liberar aquellos ocultos que antes no podía externar, muestra mayor apertura y aceptación a sí misma dentro de un grupo que inspira empatía, calidez, respeto y confianza.

Dicho de otra manera, sentir la seguridad y confianza en un grupo facilita la expresión de la experiencia, accediendo a sus miedos y vulnerabilidades, dándose permiso de explorarse y compartir sus estados emocionales más vulnerables, favoreciendo la autenticidad ante las relaciones interpersonales involucradas en el espacio personal y laboral. Perder el miedo podría suponer una liberación personal, ante los ocultos emocionales, tal como lo expresa Celio:

Yo ahí pues me sentí ya... pues seguro, ¿no?, también. Entonces por eso te digo, ahorita ya también... checando estos puntos y todo eso, pues sí... a la mejor sí es perder el miedo en esa parte sentimental, ¿no?, más que nada.

Los espacios laborales, por otro lado, son un medio importante para establecer la confianza y la empatía en los equipos de trabajo, el liderazgo de las personas es fundamental para fomentar la integración y colaboración, siendo las actitudes facilitadoras un pilar para el desarrollo de equipos de trabajo nutricos, así como lo refiere Dan:

Quando ya tienes a personas a tu cargo. La manera en cómo comprender a tu equipo, cómo... cómo hablar también de esos sentimientos, porque... sí es cierto, lo importante es hacer que tu equipo... pues... se sienta cómodo, se sienta confiado, se sienta... realizado.

Las actitudes facilitadoras —como la confianza, el respeto y la comprensión— favorecen el autoconocimiento y la expresión emocional de los colaboradores de mandos medios, esto propicia la cohesión grupal y el empoderamiento en los equipos de trabajo. Los colaboradores de mandos medios reconocen que a través de la expresión de la experiencia y de las emociones, se fomenta el desarrollo personal y de los equipos de trabajo en el espacio laboral. Mostrarse auténticos es un factor vital para establecer relaciones interpersonales sanas y satisfactorias en el espacio laboral y personal.

Alentar cualquier sentimiento o actitud facilitadora que experimento en cada momento favorece la expresión emocional, esto significa, en palabras de Rogers (1982), que debo poder advertir “cuando esta condición se cumple, soy una persona unificada o integrada, y por consiguiente puedo ser tal como soy en lo profundo de mí mismo. Esta es la realidad que inspira confianza a los demás” (p.55). Por tanto, cuando se manifiestan actitudes externas acompañadas de sentimientos de deterioro, como el escepticismo, rechazo, distancia, falta de transparencia, el paso del tiempo originará una percepción de falta de confianza, es decir, poner al servicio actitudes facilitadoras, como la confianza en el otro, supone ser transparente, honesto y auténtico.

2.2. Emociones facilitadoras de la relación personal: un continuo entre lo personal y lo laboral

En esta subcategoría se pretende poner de manifiesto las emociones personales que afectan a los espacios laborales de los colaboradores de mandos medios y a sus relaciones interpersonales; cuyas experiencias vividas revelan sentimientos positivos —con tendencia a la fortaleza— o de deterioro —tendientes a la vulnerabilidad—, que repercuten en su trabajo y su vida misma.

Los colaboradores de mandos medios viven en una dualidad entre las emociones personales y el actuar profesional, en la que se manifiesta el desdibujamiento y la falta de reconocimiento de la dimensión emocional de los mandos medios de la empresa. Esta tiene relación con la falta de congruencia y de autenticidad de la persona; como afirma Rogers (1982):

Si puedo crear una relación que, de mi parte, se caracterice por: una autenticidad y transparencia y en la cual pueda yo vivir mis verdaderos sentimientos; una cálida aceptación y valoración de la otra persona como individuo diferente, y una sensible capacidad de ver a mi cliente y su mundo tal como él lo ve: entonces, el otro individuo experimentará y comprenderá aspectos de sí mismo anteriormente reprimidos, logrará cada vez mayor integración personal y será más capaz de funcionar con eficacia; se parecerá cada vez más a la persona que querría ser; se volverá más personal, más original y expresivo; será más emprendedor y se tendrá más confianza; se tornará más comprensivo y podrá aceptar mejor a los demás, y podrá enfrentar los problemas de la vida de una manera más fácil y adecuada” (p.44).

Los resultados que se obtienen a partir de la intervención en el taller, en un primer momento, tienen que ver con el desarrollo de la empatía. En otras palabras, se puede decir que hubo una conexión estrecha y afectiva de parte de los participantes ante experiencias o vivencias personales, profesionales o laboral que alguien más compartía. Esta interacción permitió un acercamiento entre los miembros del grupo, en especial a partir del compartir de las emociones, sentimientos y emociones de los demás. Como lo refiere Gio:

Ya lo reconozco, lo he visto poco a poco, trabajando pues con mi equipo, laboralmente. Trabajando... con mi esposa también, porque también al final de cuentas no nada más afecta esto laboralmente, afecta la vida diaria, ¿no?, o sea, lo

afecta, y lo platico muy seguido. La confianza en mí mismo es lo que... lo que me falla.

La falta de confianza en sí mismo y entre los colaboradores provoca inseguridad en las acciones y decisiones en el ámbito personal y laboral, manifestándose el valor y el dolor de afectar a los seres queridos que les rodean por la falta de confianza en la que viven. Reconocen también el significado de depositar la confianza en el otro y que ello requiere un trabajo personal para poderlo lograr.

El sentido de logro en los colaboradores de mandos medios es importante para ser reconocidos con orgullo por sus padres como un valor importante que les produce seguridad, identidad aceptación y les provoca una sensación de madurez e igualdad entre sus semejantes como si fuera “una armadura” para proteger la vulnerabilidad. Como lo manifestó Ema:

Para mí la victoria en estos momentos es que puedo decir que... que con mi trabajo estoy apoyando a mi papá, como en la casa, de manera cómo económicamente, es como una victoria. Porque... nosotros pasamos muchas carencias, después de lo de mi mamá, mi papá perdió el trabajo, estuvo un año sin trabajo.

También las actividades cotidianas y familiares son motivo de dedicación, compromiso y preocupación y, por lo tanto, requieren una administración del tiempo entre las vivencias personales y laborales. En este sentido, a las mujeres de mandos medios les reconocen como “todólogas” con capacidades para la administración familiar, profesional y para equilibrar su mundo laboral y personal, tal como lo refiere Ela:

Como mujer, eh... creo que somos... todólogas, y más ahora que estamos en casa, pues, es como, en las mañanas mis niñas me hablan por algo de la escuela... me tocan, tengo que armar el desayuno para ellas en su receso... Entonces son muchas cosas que me van quitando.

Las preocupaciones personales y laborales se entrelazan, siendo motivo de sensaciones y emociones como: angustia, presión, agotamiento y afecciones en la salud, mundos unidos en el mismo ser y energía personal. Por otro lado, las

autoexigencias son parte de los colaboradores de mandos medios, motivadas por control en el espacio laboral y personal y que provocan angustia y preocupación por hacer las cosas bien, incluso “perfectas”. Cuando el control se pierde emerge la preocupación como lo identifica Celio “son cosas que... pues se salen de control, pues, a final de cuentas, y digo, como a la mejor como uno que sí nos preocupa... o somos muy perfeccionistas, que es nuestro... un defecto”. Así mismo, los colaboradores de mandos medios se dieron cuenta que la angustia y la preocupación nace desde la niñez y produce afecciones en la salud que se reflejan en situaciones laborales y que derivan en un problema, o presión, mayor dentro del trabajo, como lo refiere Gio:

Incluso desde pequeño, ¿no?, desde que yo recuerdo el tema de la angustia, y de que me preocupa algo, y me empieza a dolor aquí atrás. Me preocupa mucho la salud de mi esposa, este... ha estado un poquito malita, como que traigo como ese pendiente. En lo laboral, pues nada más mandar mis indicadores para que se paguen.

Por tanto, el cuidado de la salud en la familia y su bienestar es fundamental en los colaboradores de mandos medios. Su desequilibrio propicia angustia en la persona y posteriormente ocasiona estrés en las actividades laborales y la preocupación se hace presente en los espacios de trabajo. Por lo contrario, cuando la estabilidad general y de salud se presenta en los núcleos familiares promueve la certeza y tranquilidad en el trabajo. Por lo anterior, el cuidado de la salud en la familia es fundamental porque las preocupaciones personales son trasladadas a los espacios laborales.

Una de las emociones de deterioro más frecuentes manifestadas por los colaboradores de mandos medios, fue el dolor y la tristeza, como lo explica Juls:

La pérdida de... esos seres queridos que fueron muy muy importantes para nosotros, y que representan... ya sea... una etapa de la niñez, o... o ya nosotros de vida adulta, yo perdí pues a mis abuelos hace... dos años, más o menos, a mi abuelo y a mi abuela hace diez años. Y.... todavía... se siente esa ausencia y esa... digamos, que se quebró la familia en ese aspecto. Entonces creo que... no sé si... pues, por lo menos, para nosotros cuatro de los que estábamos en equipo, los abuelos fueron un pilar muy importante para nuestra familia, y para nosotros. A la mejor sí fue como... lo que ellos... Somos el reflejo de nuestros abuelos, digámosle así.

Las pérdidas familiares son causa de dolor, de fracturas, de desunión familiar y hacen una alegoría a la unión de los equipos de trabajo como elemento fundamental para el crecimiento profesional y el bienestar laboral. Con ello se hace referencia a “una familia” con los compañeros que integran una organización.

Finalmente, las emociones y sensaciones más significativas que se identificaron se hicieron presentes a través de la facilitación desde la primera sesión, cómo aquellas emociones de deterioro tendientes al estado de vulnerabilidad: la tristeza, el dolor, el enojo, el miedo, la vergüenza y la inseguridad. Por otro lado, las emociones de desarrollo, o positivas, mayormente presentes fueron la alegría, la valentía, la felicidad y el entusiasmo. Otras emociones que se manifestaron en menor grado, pero no menos importantes, fueron: la admiración, el estar agradecido o amoroso, la angustia, el sentirse armonioso, competitivo, comprendido, desconfiado, transformado, cuidado, empoderado, humillado, maduro, reflexivo, la culpa, la tensión y la tranquilidad.

Por otro lado, las sensaciones más presentes demostradas en el taller, desde la primera sesión, fueron: el calor en el pecho, las lágrimas, el llanto, la aceleración del pecho, la voz quebrada y los silencios como las más significativas en relación con el estado de vulnerabilidad. Sin embargo, el equilibrio también se manifestó con sonrisas y risas y sentimientos de afecto y alegría.

2.3. El papel de la grupalidad en la expresión emocional.

Este apartado presenta como a través de la cohesión grupal, en un ambiente de confianza, de compromiso, de validez y de apoyo se detona la expresión de la experiencia, el reflejo de la vivencia, la exploración de las emociones y el reconocimiento de la vulnerabilidad. Aunado a lo anterior, se revelan la transparencia e identificación grupal y se favorece el enriquecimiento de la experiencia entre los mismos integrantes de mandos medios, la complicidad y el aprendizaje.

Casillas (2018) menciona que el autoconocimiento reconoce desde la infancia hasta el presente las percepciones, las emociones, los sentimientos, las sensaciones y los patrones de conducta impulsando las relaciones interpersonales sanas y el cambio actitudinal en los trabajadores. Es decir, la implicación emocional en el trabajo, tratada a través del autoconocimiento, según Casillas (2018) facilita la libertad, la confianza y la aceptación, permite la expresión de experiencias y emociones, es decir, “a medida que se es consciente las personas pueden tener un mayor control de sus emociones, de sus acciones y con ello mejorar la interacción que se tiene con las personas que les rodean” (p.70).

Casillas (2018) añade que “el reconocimiento de emociones y deseos frecuentemente operan en la conducta de las personas sin que ellos sean conscientes de ello, pero tiene de igual forma un fuerte impacto en las relaciones interpersonales” (p.73), es decir, tomar consciencia de lo que siente el otro genera sensibilización y comprensión. Así mismo el conocimiento personal como promotor de emociones, implica el darse cuenta y significa sentir y despertar las emociones y sensaciones. Vásquez (2006) reconoce que “un punto muy importante que el ser humano hará énfasis dentro del proceso en las técnicas de autoconocimiento” el darse cuenta” (p.18)

A través de evidencias prácticas de la intervención en el encuentro grupal se pone de manifiesto que las muestras de afecto y empatía, transmitida por los miembros mediante un ambiente de confianza, provoca la apertura de la experiencia tal como lo refiere Ema: “pero de igual manera, son empáticos, y siento... siento bonito su apoyo, y sus pues... sus palabras de... de aliento”. El espacio de encuentro grupal permite la conexión con las personas y produce emociones de desarrollo como el afecto o la alegría.

También el espacio de encuentro, mediante actitudes facilitadoras como la retroalimentación, la escucha, el reflejo y la expresión de la experiencia produce el autoconocimiento y permite descubrir estados emocionales de desarrollo, competencias y recursos que favorecen al potencial humano. Tal como lo explican Ela “quiero agradecerles por ayudarme a descubrir otros poderes que no sabía que

tenía” y Ramses: “que no había notado pues las cualidades, y que las otras personas sí las perciben de mí. La necesidad de abrir nuevos... y conocer más a fondo pues a nosotros”.

Dicho de otra manera, los aprendizajes, enseñanzas y vivencias compartidas en la grupalidad son el resultado de la apertura a la experiencia y a las emociones expuestas. De tal manera, se produce el autoconocimiento en los colaboradores de mandos medios y se posibilita la confianza en sí mismos y en los demás y el desarrollo de capacidades y recursos que favorecen el desarrollo personal. Todo lo anterior es traducido, en palabras de los mandos medios, como “liderazgo”, así como manifiesta Juls:

Confianza en uno mismo y los demás. Sin miedo a los retos o dificultades que se puedan venir. Vencer los temores pasados. Afrontar el futuro. Aprendizaje interno. Evolución constante. Apoyo y respaldo con los demás. Ser líder desde los pequeños actos. Aprendizaje con las enseñanzas y vivencias de los demás.

También compartir experiencias mediante el encuentro grupal, con apertura a la expresión emocional en un ambiente cálido y de confianza fomenta no solo el conocimiento de sí mismos, si no que, produce similitudes y reflejos entre los miembros, permitiendo su desarrollo y crecimiento personal. Así lo refiere Vika “siempre relacionas cosas que también pasan en tu vida, ¿no? Entonces, por ejemplo, el escuchar a Judith, por ejemplo, es... similar. El escuchar lo que tú le dices, lo que ella te dice, pues sí me sirve mucho a mí”. Es decir, a través de la experiencia de los demás los colaboradores de mandos medios van identificando que todos comparten semejanzas, que todos enfrentan problemas, encuentran similitudes que los humanizan y se facilita el autodescubrimiento y la autoexploración emocional. En consecuencia, se van mostrando más auténticos y sin caretas en el espacio laboral.

Otro efecto que se produce del encuentro grupal, mediante un ambiente de confianza, es la apertura a la transparencia de la persona y a la claridad en la

exploración emocional descubriendo, las vulnerabilidades y fragilidades que en otros espacios no se logran reconocer, tal como lo comparte Gio:

Por brindarnos... y abrírnos... un poco su corazón, y platicarnos cosas que a lo mejor en una plática normal nunca lo vamos a tocar, ¿no? O sea, es un tema que... que... cada uno lo toma como un tema frágil, un tema difícil, y se los agradezco mucho... por... por brindarnos la confianza.

En este autodescubrimiento en el encuentro grupal se reconocen las ansiedades y factores de estrés que al exponerlas produce una sensación de “libertad”, como “despojarse de una carga”, es decir, reconocer las vulnerabilidades de los demás mediante el encuentro grupal facilita la exploración de similitudes en las experiencias de otros propicia el aprendizaje, el reflejo y, en consecuencia, el autodescubrimiento para desarrollar nuevos recursos para afrontar las dificultades en el espacio laboral y personal, como lo explica Gio:

Ya estoy como tratando de trabajar en esos puntos que hacen que me den como el tema de mi ansiedad, tema del estrés. Me quedo como con esa... enseñanza, y... y el aprendizaje de cada uno, de todas las historias que me contaron. Me quedo como que, con lo bueno, el cómo... ser buenas personas, el cómo ayudar siempre, en lo que a pesar de enfermedades siempre salen adelante, el que a pesar de que están lejos de su familia siempre son felices, todo eso me queda.

Al compartir las experiencias en la grupalidad y ver a través de “los ojos de otros” se va desarrollando una sanación mediante las vivencias de los demás, facilitando la exploración de las emociones más difíciles de reconocer como el enojo, la frustración, los momentos tristes en la niñez, las vulnerabilidades y dificultades, que no solo rompen con la barrera de la aceptación, sino, además, fomentan la fortaleza, los recursos y las capacidades.

Procuré generar un clima de confianza y libertad para expresar lo que pensamos y sentimos, mostrándome tranquilo y seguro, con actitudes facilitadoras para el desarrollo personal, intentando mostrarme empático y cálido. Propiciando que los participantes puedan percibirse aceptados, escuchados y validados. Como resultado se sintieron contentos y seguros en el taller de intervención y comenzaron a compartir su necesidad de saber quiénes son, de descubrir sus capacidades,

recursos y su necesidad de reconocimiento en su ambiente laboral, tal como añade Rogers (1982, en Maldonado, 2016):

Esta apertura a la experiencia interna y externa se relaciona estrechamente con una análoga actitud de aceptación hacia las demás personas. A medida que el cliente adquiere la capacidad de aceptar su propia experiencia, también se halla en condiciones de aceptar la experiencia de otros. Valora y aprecia su experiencia y la ajena por lo que ésta es (p.57).

La cohesión grupal en un clima de confianza permite el reflejo en las experiencias compartidas y desarrolla el conocimiento de sí mismos. El valor del respeto y la aceptación en el grupo permite reflexionar sobre sus propias experiencias y la de los otros para potencializar su desarrollo y cambio actitudinal.

3. Categoría 3: Autoconocimiento. Fuente de desarrollo personal de sí mismo.

Esta categoría muestra el autoconocimiento como herramienta de conocimiento de sí mismo que permite trabajar y vivenciar las vulnerabilidades y las emociones. A través de la expresión de la experiencia y de la escucha grupal, se propicia un proceso facilitador en la apertura de la consciencia y del cambio actitudinal que favorece la autenticidad de los colaboradores de mandos medios.

3.1. Conociéndome a mí mismo, impulsor del liderazgo.

Esta subcategoría busca abordar el poder de conocerse a sí mismo como un reflejo de los estados emocionales, de las vulnerabilidades, de las fortalezas y de los recursos, manifestando la personalidad y el actuar de los colaboradores de mandos medios ante la vida personal y laboral. Se evidencia también que el autoconocimiento favorecerá el manejo emocional, la autenticidad y será el impulsor del potencial humano. Permite, por otro lado, identificar las emociones y sensaciones que le conducen a actuar de cierta manera. El darse permiso de conocerse a sí mismos, les facilita tomar mejores decisiones, incrementar sus

habilidades y recursos y desarrollar mejores relaciones interpersonales como líderes en el ámbito profesional.

El autoconocimiento, es el conocimiento de uno mismo, de los propios estados mentales, de los pensamientos, de las creencias, de los deseos, de las experiencias, de las sensaciones y emociones como informaciones válidas del propio yo, por tanto, es el permiso privilegiado a mi propia mente. El autoconocimiento permite conocer los aspectos de la vida propia por medio de espacios que promuevan la expresión de la experiencia misma y del pensamiento. Solo así evitará ignorar aquellos aspectos de la vida ocultos, de posibles errores, sentimientos y actitudes de los que no se da cuenta el individuo, es decir, únicamente el autoconocimiento facilitará el conocerse a mí mismo desde la profundidad y la verdad.

El poder de conocerse a sí mismo mediante el autoconocimiento enorgullece a los colaboradores de mandos medios ya que les permite conocer sus emociones, identificar sus sentimientos miedos y las vulnerabilidades, y la valentía de poderlas expresar. A través del espacio de confianza y calidez que se establece en el encuentro grupal pueden “sentirse más persona, más humano”, así lo refiere Celio:

Eh... bueno, yo me voy a permitir... como persona, eh... la empatía, las emociones, y ser congruente y auténtico. Y como líder la comunicación asertiva, escuchar, y comprensión a mí mismo y al otro. Y los agradecimientos son para... por conocerme más a mí, por identificar las emociones, por no perder el rumbo de dónde vengo, por no tener miedo a expresarme, por compartir experiencias, por la confianza, por las personas con quien puedo contar, por trabajar y ser valorado, por recordar que somos personas, y pues... todo.

La variedad de experiencias que se comparten en el encuentro grupal propicia el autoconocimiento y descubre las similitudes de vida, aprendiendo unos de otros al sumar recursos que les permitan afrontar las diversas situaciones personales y laborales.

El autoconocimiento sirve como un instrumento de conocimiento de las emociones y de la experiencia en la persona, revelando la autenticidad y la promoción de la congruencia como elementos fundamentales de introspección al

verdadero yo. En el colaborador de mandos medios, por ejemplo, se descubre el sentido de vida como persona y su alineación con el sentido profesional, sus motivaciones profesionales y personales derivando en una satisfacción laboral. También se posibilita mejor comprensión, análisis y manejo de sus emociones aprendiendo a no juzgar a los demás y facilitando una mejor expresión de la experiencia para desarrollar mejores relaciones interpersonales en el ambiente laboral, tal como explica Gio:

Como persona, pues el autoconocimiento correcto, el cómo expresar mis emociones de manera adecuada y el ser siempre yo. Como líder, el conocer las demás personas sin juzgar, el saber cómo expresar de manera adecuada las emociones, y escuchar a mi equipo de trabajo.

El autoconocimiento permite conocer la congruencia y la autenticidad entre la persona y el profesional, las sensaciones y emociones que le posibiliten una calidad de vida laboral y a la propia satisfacción personal. Como lo enfatiza Stigol (1997) “dada la inmediatez de ese conocimiento y la ausencia de inferencia que lo caracteriza, no hay espacio para que el error o la distorsión encuentren cabida en el proceso introspectivo” (p.360). Es decir, posibilitará la autenticidad, la congruencia y evitará las distorsiones del pensamiento y de las emociones que generen errores, malas interrelaciones personales, conductas falsas o caretas ficticias. Finalmente, el autoconocimiento evita la negación del yo verdadero y de las emociones verdaderas.

El autodescubrimiento en el encuentro grupal enriquece el conocimiento de sí mismo, se identifican los niveles de sus emociones y se permiten sentir las sin etiquetas –si son buenas o malas– y reconocen sus propios límites y equilibrios emocionales para desarrollar una mejor inteligencia emocional. A partir de ello valoran no solo sentir e identificar emociones, si no que adquieren más habilidades y recursos de sí mismos que les permite un desarrollo de su potencial humano, así lo experimenta Celio:

He aprendido que la soledad es buena para conocerse a sí mismo, pero también es enriquecedor estar rodeado de esa gente que sabe escuchar y apoyarse; y que

también, bueno pues, es recíproco. Que es bueno expresar sus emociones y sentimientos.

Conociéndose a sí mismos, descubren la falta de confianza, sus inseguridades y alcanzan a visualizar las acciones que les dan certeza en sus acciones y decisiones futuras, lo que les provoca tranquilidad. También reconocen que perder el miedo a equivocarse, evitan sus ansiedades siendo capaces de hacer las cosas por sí mismos y promueve la confianza como lo relata Gio:

Me siento... una persona más tranquila, porque antes... o sea, antes no lo había como identificado, estaba, así como que desesperado, como que... decía: "¿Es que en qué estoy mal?, o sea, ¿En qué... qué es lo que... en qué estoy fallando?". Entonces ya identifiqué como cuál es ese punto en el cual tengo que mejorar, y me siento más tranquilo, cada vez estoy agarrando más confianza en mí, en que digo: "Si hago algo mal, pues tiene solución.

Así mismo, los colaboradores de mandos medios vuelven a vivir las emociones de dolor y tristeza a través de la expresión de la experiencia, liberando a la persona y le permite sentir que evoluciona su actitud al relacionarse con los demás presentando menos temor al relacionarse con el otro y aumentando la confianza en los demás, como ejemplifica Vika:

Pues actualmente no, o sea, ahorita me siento con la confianza pues de contarles lo que les estoy contando. Pero pues sí, sí ha habido cambio en ese sentido. Antes ni siquiera... o sea, no... hablarlo, no... o sea, ni siquiera recordarlo. Pero pos ahorita ya, pues puedo hablarlo, o contárselo a alguien.

El taller de intervención favoreció el autoconocimiento dando como resultado que los colaboradores expresaron haber experimentado cambios a nivel personal y profesional: el reconocimiento de sus sensaciones, percepciones, emociones, sentimientos y capacidades, como lo afirma Nuño (2013, citado en Casillas, 2018): "El autoconocimiento impulsa al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dando como resultado un cambio de actitud de las personas y un mayor cumplimiento de metas" (p.21). Así lo refleja Gio diciendo "Sí, lo voy a seguir trabajando pa poderlo acomodar, ya estoy consciente que sino...". Es decir, el

autoconocimiento genera el propio cambio actitudinal, el autocuidado y el crecimiento personal de los colaboradores de mandos medios. Así mismo, se produce una revelación de la consciencia, pues al escucharse y aceptar lo que se siente reconocen sus sentimientos, los validan y al mismo tiempo se produce la aceptación y validación de los propios equipos de trabajo, en el ambiente laboral, generando un estado de tranquilidad personal, como lo refleja Celio “entonces eso... yo creo que es más bien es... ahorita, viéndolo ya con una palabra clave, sería eso, o sea, que yo mismo comprenda que es un proceso”.

Conocerse a sí mismo es detectar las sensaciones físicas que motivan a explorar y reconocer las emociones, como lo identifica Celio:

O sea no... más bien me ardió. Por eso al último también cuando dijiste: “No, que pueden mover la cabeza”, pues yo lo noté luego luego pues, porque sí sentí esa parte del... de hasta tensión. Angustia, preocupación... eso fue como lo... principal pues. Porque te digo... como me fuiste sacando cosas, pues obviamente luego luego lo fui conectando.

Como se puede observar anteriormente una sensación dolorosa en el cuerpo se asocia con tensión, angustia y preocupación y pueden ser por vivencias personales o laborales.

Cabe señalar, que el permitirse descubrir las emociones facilita la solución a los problemas, pues compartiendo la preocupación con los otros o con los equipos de trabajo se provoca una liberación interior, como “una descarga” y se descubren más a sí mismos como auténticos compartiendo las propias debilidades ante los demás. El autoconocimiento posibilita la comprensión de sí mismo y su propia aceptación y el compartir de este refleja la propia experiencia en el crecimiento de los otros, así como lo refleja Celio:

Hasta cierto punto darles un poco de educación, ¿no?, en esa parte del preocuparse, ¿no?, de yo decir: “¿Sabes qué?, ayúdame con esta preocupación que tengo ahora, te paso un poco de preocupación a ti. Porque a lo mejor no te veo tan preocupado a ti, y yo me estoy preocupando por lo tuyo”, ¿no?” hasta cierto punto darles un poco de educación, ¿no?, en esa parte del preocuparse, ¿no?, de yo decir: “¿Sabes qué?, ayúdame con esta preocupación que tengo ahora, te paso un poco de preocupación a ti. Porque a lo mejor no te veo tan preocupado a ti, y yo me estoy preocupando por lo tuyo”, ¿no?”

El reto para las organizaciones de hoy es facilitar en el medio laboral líderes que propicien que las personas logren su propio desarrollo y el de las empresas. Así añade López (1992, citado en Casillas, 2018) “es necesario que las personas encuentren en su trabajo no solo una fuente monetaria para satisfacer sus necesidades económicas básicas, sino el espacio propicio para satisfacer sus necesidades de autoestima y autorrealización” (p.22).

3.2. El valor de la libertad, favorecedor de la transformación emocional.

Esta subcategoría busca estudiar el papel de la libertad personal como consecuencia de la expresión emocional y de la experiencia misma. La libertad como evidencia fundamental de la sanación y el cambio actitudinal facilitan el desarrollo de habilidades, recursos y capacidades de los colaboradores de mandos medios, pues al darse cuenta de lo que siente, se produce la aceptación y transformación de la persona.

Al desarrollar este espacio de libertad de expresión en el taller de intervención con los colaboradores de mandos medios se fomentó que los participantes estuvieran dispuestos y abiertos a entrar en confianza para compartir tanto sus emociones como experiencias a lo largo del taller, tal como lo afirma Rogers (1961 citado en Casillas, 2018):

El cliente debe sentirse libre de toda evaluación moral o diagnóstica, debe existir una especie de transparencia para poner de manifiesto los verdaderos sentimientos. Una evidencia más sobre la libertad y seguridad que sintieron los participantes fue cuando trabajaron el tema de sus emociones y sentimientos, ya que expresaron sentir alegría, tristeza, frustración como se verá en el siguiente apartado (p.68).

Facilitar la libertad, confianza y aceptación, permite la expresión de experiencias y emociones como el de dolor y la tristeza. Hacerlo libera a las personas y sienten, por tanto, que transforman una actitud favorecedora en la relación interpersonal, presentan menos temor al relacionarse con el otro y se permiten confiar más en el

otro. Así lo refiere Vika: “antes ni siquiera... o sea, no... hablarlo, no... o sea, ni siquiera recordarlo. Pero pos ahorita ya, pues puedo hablarlo, o contárselo a alguien”. Por otro lado, despojarse de la vulnerabilidad y la angustia a través de la escucha y de la expresión emocional otorga sentido de libertad y crecimiento personales, así como lo identifica Ramses “como liberado, yo, de... de un peso que a lo mejor iba arrastrando. O que todavía sigo arrastrando, no sé.”

La expresión emocional en el encuentro grupal, mediante un ambiente de confianza, facilita el crecimiento personal y, por tanto, el valor de la libertad personal permitiendo el equilibrio emocional y el conocimiento de sí mismo, así lo refleja Celio:

Diste en el clavo en el decir que, comprensión a mí... conmigo mismo. Porque yo soy mucho así, de que: “Quiero que salgan así las cosas”, y a la mejor no he visto algo... como que quisiera verlo, pero debo de comprender también, tanto de la otra persona y como que es otro proceso, yo también interno.

Se produce una revelación de la consciencia al escucharse y aceptar lo que se siente, reconocer su sentimiento lo valida y al mismo tiempo valida el de su equipo de trabajo. Aquello le genera tranquilidad, en otras palabras, el autoconocimiento provoca la libertad personal y así lo explica Albert y Simón (1983, citado en Casillas, 2018):

Determinadas experiencias ayudan a los miembros de un grupo a aceptarse a sí mismos y a aceptar a los demás. Los participantes deben adquirir cierta transparencia, tienen que abandonar su falso rostro, su máscara, y liberarse de todo prejuicio... Más allá de las semejanzas o las diferencias, de la dificultad de los intercambios, la transparencia ante el otro hace posible gradualmente una comunicación en profundidad con él (p.69).

Por tanto, el compartir la experiencia y las emociones a través del encuentro grupal, genera autenticidad y provoca emociones de desarrollo como la alegría y el entusiasmo.

El autoconocimiento también posibilita a los colaboradores descubrir su vulnerabilidad, mostrar sus debilidades, sus tristezas y sus llantos ante los demás.

Logran reconocer lo que han ocultado y ahora se dan cuenta que es necesario externarlos para dar paso a la liberación. Se permiten, debido al encuentro grupal, explorar sus emociones de deterioro: sus vulnerabilidades en un clima de confianza y respeto que se refleja ante la expresión de la experiencia compartida de los mismos participantes. El reconocer las vulnerabilidades le facilita el camino a la sanación y al poder transformador de sus actitudes, fomentando su liberación y desarrollo del potencial personal, así lo evidencia Celio:

Hay que perderle el miedo a los sentimientos, ¿no?, yo creo que es lo que a mí... pues me cuesta un poco más trabajo. En el sentimiento más bien... en el vulnerable, ¿no? el ser vulnerable, llorar... yo creo que... de ahí en más, yo me considero que, si me enoja algo, pues yo sí lo digo; si estoy feliz, pues igual. Pero cuando se trata de.... no sé, de llorar o algo así, pos no, ¿verdad? no voy a: "Tengo ganas de llorar, ven acompáñame". Bueno, eso sí no... nunca hago, ni nada de eso. Entonces... yo digo que es lo... la parte donde más me... más me sonó, pues, para mí. Eso fue lo que... ahí me... me sonó mucho.

El autoconocimiento promueve el descubrir las vulnerabilidades y las heridas, que, en un clima de confianza, respeto y aceptación, se favorece su exploración emocional, es decir, reconocer los miedos es el primer paso para la sanación y para la comprensión de sí mismos con claridad, tranquilidad y con liberación personal para potencializar su desarrollo, así lo expresa Vika:

En primera me siento bien porque lo estoy diciendo. Que la verdad es que en ninguna otra situación creo que lo hubiera dicho. Y también la parte esa de que yo tenía en mi cabeza que... que yo no sentía nada por las personas, pues yo creo que... pues son miedos, y tengo que trabajar con eso. Entonces pues... me siento bien, y me siento tranquila, aunque mi cabeza esté muy revuelta, me siento tranquila.

El Desarrollo Humano posibilita intervenir en espacios que faciliten la expresión de las emociones, el autoconocimiento y también la formación del colaborador como persona con competencias para la comunicación, el liderazgo, la empatía y para potencializar el desarrollo de la persona. En el mismo sentido, se favorecerá el bienestar laboral, la productividad y la rentabilidad del negocio. También como añade Gorroño (2008) con el trabajo de las emociones, su gestión y expresión se

promueve el desarrollo de la libertad personal para decidir y reconfigurar desde otras perspectivas, así como, el cambio actitudinal constructivo del colaborador ampliando las capacidades del individuo y su propia responsabilidad. La libertad puede entenderse como lo explica Vázquez (2006):

La capacidad de elegir entre el bien y el mal responsablemente, esta responsabilidad implica conocer lo bueno o malo de las cosas y proceder de acuerdo a nuestra conciencia. La libertad no se construye, no es como las virtudes, perseverancia, fortaleza o paciencia que requieren de un esfuerzo constante y continuo para hacer de ellas una parte integral de nuestras vidas. La libertad se ejerce de acuerdo con los principios que nacen de la conciencia, en la familia y en la sociedad, es ahí donde este valor se orienta, forma, educa y respalda, forjando personas íntegras (p.12).

Sentir la seguridad y la confianza en un grupo facilita la expresión de la experiencia accediendo a sus miedos y vulnerabilidades y dándose permiso de explorarse y compartir los estados emocionales más vulnerables. De tal manera se favorece la autenticidad ante las relaciones interpersonales involucradas en el espacio personal y laboral. Perder el miedo podría suponer una liberación personal, ante los ocultos emocionales. Dicho de otra manera, la falta de autenticidad ante los equipos de trabajo representa una careta, pues consideran que si se muestran tal como son, pierden el profesionalismo, es decir, viven el miedo a ser vulnerables y transparentes, así como ejemplifica Juls:

yo creo que sí les ha costado... al resto del equipo... un poquito más el conocerme, por este... por no poderme mostrar cómo... como soy, o.... el hecho de que tenga una barrera entre lo laboral y lo personal. El que... si soy de una o tal manera, se pierde ese profesionalismo, cosa que pues aquí estoy aprendiendo que no es cierto. Entonces yo me siento bien, me siento feliz y a gusto con... con el equipo que estamos... que tenemos y que vamos a fortalecer y a formar.

Esto pone en evidencia que el ser ellos mismos facilita el bienestar de las relaciones interpersonales con los equipos de trabajo, y al mismo tiempo los fortalece. Por tanto, las emociones de tranquilidad, felicidad y bienestar suponen su libertad y el desarrollo de su potencial personal, abrirse personalmente ante los demás, provoca

estados emocionales de desarrollo como la tranquilidad que es manifestación del cambio actitudinal y del valor de la libertad personal, así lo refiere Juls al decir:

Con lo de Esperanza, con lo de Vicky, con lo de Cris... se me vinieron muchísimas más cosas a la mente. Lo que primero apunté, digamos, es este enojo, tristeza, en cuanto a... que me suelten el carro; sé que es algo muy tonto, pues, pero el que... que me suelten el carro, siento que no es como... como que no me tienen la suficiente confianza, o... no sé si sea realmente la confianza, de que vaya a pasar algo, de que confíen en mí de que va a pasar algo... no malo, digámoslo, que todo va a estar bien. Este... pues no sé, el efecto... la solución es: "¿Cómo vas a construir esa confianza si no me das la oportunidad?"

Por lo tanto, el encuentro grupal en un ambiente de libertad y confianza facilita la expresión emocional, así como el compartirlo, refleja la similitud en las vivencias, generando el reconocimiento de las emociones de deterioro como el enojo y la tristeza que emergen al vivir la falta de confianza y la privación de la libertad personal en los entornos familiares y laborales. Si se promueven la confianza y el sentido de libertad se favorece el acercamiento en la relación interpersonal, tanto en el ámbito personal como en el laboral, y el propio cambio actitudinal, siendo el autoconocimiento el medio para detectar las emociones y reconocer las vulnerabilidades en la persona y que posibilita la libertad y crecimiento personal.

Conclusiones.

El espacio de encuentro entre el colaborador y la empresa es altamente relevante en la vida de las personas. Las condiciones del colaborador por sí mismas, no son promotoras del desarrollo de las personas, sino que, verdaderamente las experiencias de crecimiento están relacionadas con su propio sentido y experiencia de vida, su propia vivencia. Por tanto, potencializar el desarrollo humano, dependerá de facilitar espacios de confianza para compartir experiencias y emociones, de atender el sentido de vida de estos, que, en consecuencia, favorezcan el cambio actitudinal, del ambiente organizacional y del bienestar laboral dentro de la empresa.

Los principales descubrimientos de este estudio corresponden al análisis de los siguientes aspectos que se fueron develando a lo largo de este trabajo y que se

recogen de la siguiente manera: campo de las relaciones interpersonales en las organizaciones; autenticidad y congruencia: relación vida personal con la vida profesional; dificultad para la expresión emocional en el espacio laboral; el valor de expresar las emociones en grupo; autoconocimiento y las emociones en el trabajo; autoconocimiento: fuente de desarrollo personal de sí mismo.

1) Campo de las relaciones interpersonales en las organizaciones.

Centrar la atención en la persona mediante el “Enfoque Centrado en la Persona”, con el propósito de facilitar ambientes laborales sanos en las organizaciones, demuestra que es fundamental considerar espacios de autoconocimiento en los colaboradores, para que se establezca un tipo de relación que sea auténtica, de aceptación y de comprensión empática. De tal manera se propiciará la libertad permitiendo que la persona descubra en sí misma su capacidad de maduración, que dé como resultado el cambio actitudinal con tendencia al propio desarrollo y crecimiento personal y, que, a su vez, facilite la autorrealización tanto personal como profesional

2) Autenticidad y Congruencia: relación vida personal con la vida profesional.

La autenticidad y la congruencia son promotores de la unidad entre la persona y el ser profesional sin dualidad, es ser uno mismo en el ámbito laboral. Desde el Desarrollo Humano, al fortalecer y potencializar el desarrollo personal se formarán colaboradores más completos como personas y como profesionales, propiciando un bienestar laboral y de vida y se formarán profesionales competentes, con ética, alto grado de responsabilidad y compromiso, tomadores de decisiones conscientes y con un buen manejo de emociones tanto en el ámbito personal como el profesional.

3) Dificultad para la expresión emocional en el espacio laboral.

El estudio posibilitó dilucidar que los colaboradores de mandos medios temen mostrar su vulnerabilidad ante los demás y pone “una careta” de fortaleza y

de seguridad para alcanzar el éxito personal y laboral. También se demostró que en la vida personal de los colaboradores de mandos medios no ha sido auténtica y transparente ante las personas que les rodea buscando ser aceptados como adultos capaces, maduros y con el sentido de responsabilidad en la toma de decisiones.

Uno de los descubrimientos más sobresalientes de este trabajo, es que, para lograr la aceptación y éxito en el espacio laboral, es necesario reconocer la falta de autenticidad que oculta los miedos, las vergüenzas e inseguridades y simulan un “disfraz” de potencial para escalar en la carrera profesional.

Que las personas muestren su lado vulnerable, incluso las sensaciones de llanto ante los demás, supone detonar el quebranto de la fortaleza. Por lo tanto, a las personas vulneradas parece favorecerles manifestar una careta de responsabilidad, de atención al cuidado y con capacidad de tomar decisiones, es decir, una persona “altamente funcional”. El miedo a fallar o a fracasar oculta el verdadero yo para pertenecer, ser tomado en cuenta y ser valorado y mostrarse como un “buen líder”. Dicho en otras palabras, una persona en estado vulnerable no se permite tocar a su verdadera emoción, ya que la pondría “en el lugar del que siempre quiso salir”, ser débil, inmaduro, incapaz y poco profesional.

Por otro lado, la falta de autenticidad ante los equipos de trabajo se presenta también como una “careta” con la idea de que si los colaboradores se muestran tal como son “imperfectos” con temores, carencias y debilidades, entonces, pierden la imagen del profesional sobresaliente. Por tanto, el miedo de ser vulnerable y transparente con el otro, ya que el mostrarse débil, significa que el equipo de trabajo sea menos capaz, que accione con poco potencial y se debilite. Con base en ese razonamiento erróneo evitan sus miedos y errores a costa de facilitar la fortaleza y empoderamiento del equipo para alcanzar su potencial en las metas que se persiguen laboralmente. Sin embargo, a lo largo de este trabajo y en la intervención misma, se lograron afirmar dos cosas: que es cansado aparentar una personalidad que no son y, que, al ser ellos mismos facilitan el bienestar de las relaciones interpersonales dentro de las células de los equipos de trabajo.

Por lo contrario, concluyen que el darse cuenta de esto los fortalece y

empodera en su imagen y capacidad ante los demás y también los motiva a provocar un cambio actitudinal ante los demás siendo disruptivos y mostrándose entonces con cierto liderazgo que los lleve al crecimiento personal y laboral. Los colaboradores de mandos medios descubren que la autenticidad es el medio para desarrollar el potencial y que mostrando una “careta ficticia” pueden perjudicar al equipo de trabajo. Por el contrario, sabiendo quienes son y descubriendo sus capacidades de seguridad y autoestima como líderes serán capaces de proyectar una verdadera seguridad en los demás. Por lo tanto, la autenticidad es el medio para desarrollar el potencial personal.

4) El valor de expresar las emociones en grupo.

La grupalidad genera estabilidad y confianza en los colaboradores de mandos medios, facilita la autenticidad, la apertura a la expresión de la experiencia y a la exploración emocional. La falta de estos valores puede desencadenar temores, desconfianza y desintegración en las personas que integran los equipos de trabajo dentro de las organizaciones. Dicho de otra manera, la falta de confianza en los grupos de trabajo evita la expresión emocional, la transparencia y la autenticidad al reconocer los estados vulnerables. Por otro lado, genera angustia, temor y ansiedad dentro del espacio laboral y en sus interacciones en la relación laboral. En cambio, el respeto y la aceptación de los estados vulnerables impulsan el potencial en la persona.

El estudio afirma que la implementación de actitudes facilitadoras como el respeto, la aceptación, la empatía, la comprensión y la transparencia favorecen el autoconocimiento y la expresión emocional de los colaboradores de mandos medios facilitando la cohesión grupal, el empoderamiento de los equipos de trabajo, fomentando las emociones de alegría, afecto, entusiasmo, conexión, optimismo, felicidad, así como, el sentido de congruencia y autenticidad. En el mismo sentido se permite el reflexionar sobre sus propias experiencias y la de los otros, mediante reflejos y similitudes generadas para potencializar su desarrollo y cambio actitudinal.

Se devela que la manifestación de las actitudes de una “relación de ayuda”

es fundamental para fomentar el desarrollo personal, es decir, que siendo auténtico, comprensivo, empático en un clima de confianza puesto al servicio de los demás y de sí mismos conducen a un liderazgo humano, a ser persona dentro y fuera del trabajo. La escucha sin juicio y la comprensión juegan un papel fundamental para generar un clima de confianza en los equipos de trabajo. Con las actitudes facilitadoras que promueven el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y que están enfocadas al desarrollo de las personas se logra la expresión emocional y de la experiencia misma.

Así mismo, el espacio de la expresión emocional y de la experiencia en el encuentro grupal conlleva aprendizajes, enseñanzas, vivencias y reflejos compartidos que promueven el desarrollo humano mediante la retroalimentación, la escucha activa y el reflejo. Por tanto, se produce el autoconocimiento que permite el conocerse más a sí mismos como personas, no solo de estados emocionales, sino también de competencias, capacidades y recursos.

5) Autoconocimiento y las emociones en el trabajo.

Es imprescindible en el ámbito organizacional desarrollar el conocimiento personal como promotor de emociones. El autoconocimiento en los colaboradores y mandos medios, como mecanismo de la expresión y gestión de las emociones, es una estrategia fundamental para el desarrollo del potencial humano y para el desarrollo de la competitividad de las organizaciones. Las organizaciones no podrán llevar a cabo sus objetivos con la competitividad que se les exige, tanto en la productividad como en la rentabilidad, sin antes poner de primera fuente, a las personas y sus emociones como eje central del desarrollo organizacional.

A medida que el colaborador se conozca a sí mismo y, a través de espacios que faciliten la exploración de las emociones, que esclarezca e identifique aquellos conflictos, represiones y amenazas que ocasionen sentimientos de deterioro, que atenten a su salud física y emocional, será capaz de experimentar el cambio actitudinal y su potencial humano. Todo ello generará sentimientos de desarrollo

que faciliten su creatividad, productividad y las habilidades necesarias para las relaciones humanas

6) Autoconocimiento: fuente de desarrollo personal de sí mismo.

Ya dijimos que la variedad de experiencias que se comparten en el encuentro grupal propicia el autoconocimiento ya que se descubren las similitudes de vida y se propicia el aprendizaje mutuo, sumando recursos que les facilite afrontar las diferentes adversidades devenidas del acontecer personal y laboral.

El poder de conocerse a sí mismos dentro del encuentro grupal enorgullece a los colaboradores de mandos medios porque les permite conocer sus propias emociones, identificar sentimientos de deterioro como la vulnerabilidad o de desarrollo como la alegrías, la valentía, la satisfacción. Expresar las emociones los hace valorarse más a sí mismos, los empodera y como dicen los hace “sentirse más persona, más humanos”.

Los colaboradores de mandos medios afirman que el autoconocimiento, mediante la expresión de la experiencia, les permitió mejor comprensión, análisis y manejo de sus emociones y que desarrollaron la habilidad de evitar juzgar a los demás, favoreciendo el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral.

El autodescubrimiento en el encuentro grupal no solo enriqueció el conocimiento de sí mismos, sino que lograron identificar los niveles de sus emociones permitiéndose sentir las sin etiquetas. Es decir, si son buenas o malas, y únicamente reconocieron sus propios límites y equilibrios emocionales, desarrollando una mejor inteligencia emocional. Así mismo los colaboradores de mandos medios no solo descubren el valor de explorar e identificar sus emociones, sino que descubren mayores capacidades y recursos de sí mismos que conducen al desarrollo del potencial humano con congruencia y autenticidad. Es decir, el autoconocimiento produce el propio cambio actitudinal, el autocuidado y el crecimiento personal. Se produce también una revelación de la consciencia, al

escucharse y aceptar lo que sienten, validándose y aceptándose a sí mismos, no solo ellos, sino a sus propios equipos de trabajo y, en consecuencia, les genera un estado de tranquilidad emocional.

Conocerse así mismo, es un proceso de aprendizaje y de comprensión mutua de la experiencia compartida en un ambiente seguro y de confianza, es detectar, sensaciones físicas y estados emocionales vulnerables, así como limitaciones en las capacidades personales motivando el control de las acciones para enfrentar con mayores recursos el vivir continuo.

El estudio devela que el autoconocimiento permite valorar a las personas como son, sin jerarquías, ni caretas que obstaculicen relaciones interpersonales auténticas. Además, afirman los colaboradores de mandos medios que el permitirse descubrir las emociones mediante el autoconocimiento facilita la solución de los problemas, por ejemplo: compartir la preocupación con los otros o con sus propios equipos de trabajo provoca una liberación interior, como “una descarga”, es decir, compartir las debilidades ante los demás, los hace sentirse más auténticos y liberados.

El conocimiento de sí mismo es un proceso de exploración emocional, identificación de dolores, añoranzas, pérdidas, ansiedades o estresores tanto personales como laborales y, que, en consecuencia, produce una sensación de “libertad”, como despojarse de una carga, permitiendo descubrir las capacidades y recursos que se ocultan debajo de la vulnerabilidad. El anterior se convierte en el camino a la sanación y al poder transformador de sus actitudes, fomentando no solo su propia liberación, si no el desarrollo del potencial personal.

Otro de los beneficios de la puesta en práctica del autoconocimiento en el espacio laboral es que se puede controlar el miedo a la toma de decisiones y se puede fomentar la responsabilidad en sí mismos y en los demás. La confianza de hacer las cosas por sí mismos es el resultado de la seguridad en la toma de decisiones, tanto en lo personal como en lo laboral.

Finalmente abrirse personalmente ante los demás, mediante el encuentro

grupales provoca estados emocionales de desarrollo como la tranquilidad, la manifestación del cambio actitudinal y el valor de la libertad personal.

Referencias bibliográficas.

Aranda, I. y Peñalver, O. (2015). De la inteligencia emocional a las organizaciones emocionalmente responsables. *Capital Humano*, (300), 68-69.

Bisquerra, R., Pérez N. (2007). Las competencias emocionales. Facultad de Educación. UNED, 21(10), 61-82.

<http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-823/Documento.pdf>

Calderón, G.; Serna, H. y Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Revista diversitas - perspectivas en psicología*, 9(2), 409-423.

Casado, C. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Casillas, C. (2018). *Relaciones humanas en el ámbito laboral de una institución financiera* (trabajo de obtención de grado). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Tlaquepaque, Jalisco.

Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & gestión*, (45), 58-81.

Díaz, F. y Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14.

Feldman, L., Blanco, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29(2), 103-108.

<https://pdfs.semanticscholar.org/1551/ff23fc41a0e2e744a4937e94688057b6f74b.pdf>

Fernández S. (2017). La teoría en la intervención social. Modelos y enfoques para el trabajo social del siglo XXI. *Revista de política social y servicios sociales*, 1(1), 9-43.

García, N. (2018). *La germinación de la congruencia en la experiencia emocional*” (trabajo de obtención de grado). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Tlaquepaque, Jalisco.

Goleman, D. (1996). Resumen autorizado de: inteligencia emocional. Barcelona España: Kairós.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona España: Kairós.

González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente?/Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22(1), 45-53.

Gómez-Gómez, E y Alatorre-Rodríguez, F. (2014). La intervención socioeducativa. Cuando se juega en la cancha del otro. *Sinéctica*, (núm. 43), Guadalajara, Jalisco: ITESO.

Gorroño, I. (2008). El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras. *Cuadernos de relaciones laborales*, 26(2), 139-157.

Gracia, E., Martínez, I., (2004). El control de emociones en el trabajo: una revisión teórica del trabajo emocional. *Jornades de Foment de la Investigació*n, 1-8.

<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/78950>

Guillemin, M., y Gillam, L. (2004). Ethics, reflexivity, and "ethically important moments" in Research qualitative inquiry. *Universidad de Melbourne* 10(2), 261-280.

-
- Lafarga, J. (2005) "Desarrollo Humano". *Promoteo*. (45), 4-6
- Lietaer, G. (1997). Autenticidad, congruencia y transparencia. En Brazier, D. (1997) *Más allá de Carl Rogers*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Lucia-Casademunt, A., Morales-Gutiérrez, A., y Ariza-Montes, J. (2012). La implicación emocional en el puesto de trabajo: un estudio empírico. *Intangible Capital*, 8(2), 364-405.
- Maldonado, F. (2016). *Yo ayudo, tú ayudas ¡y cómo nos ayudamos! Espacio de autoconocimiento y escucha* (trabajo de obtención de grado). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Tlaquepaque, Jalisco.
- Méda, D. (2007). ¿Qué sabemos sobre el trabajo?. *Revista de trabajo*, 3(4), 17-32.
- Marrero, J., Abdul-Jalbar, B. (2015). Las exigencias emocionales en el trabajo. *Papers Universidad de La Laguna*, 100(2), 173-193.
- <https://papers.uab.cat/article/view/v100-n2-marrero-abdul-jalbar/pdf-es>
- Mearns, D. y Thorne, B. (2003). *Supervisión en la terapia centrada en la persona: facilitación de la congruencia*.
- Moreno, B.; Gálvez, M.; Rodríguez, R. y Garrosa, E. (2010). Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo trabajo emocional y propuesta de evaluación. *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1), 63-73.
- Moreira, V. (2001). "La fenomenología como articulación entre teoría y práctica en psicología". *Más allá de la persona. Hacia una psicoterapia fenomenológica mundana*. Santiago de Chile: Editorial de la Universidad de Santiago de Chile, 279-283.
- Novelo, P. (2018). *Las condiciones laborales y el potencial humano: una estrecha relación* (trabajo de grado). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Tlaquepaque, Jalisco.
- Pacheco, G. (1993). La intervención comunitaria. Espacios de expresión y cambio

-
- social". *Renglones*, (núm. 26), 14-19. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Ramirez, L. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral* (trabajo de obtención de grado). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Tlaquepaque, Jalisco.
- Rogers, C. (1959). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Rogers, C. (1982). *El Proceso de convertirse en persona*. México: Paidós, (17).
- Rubio, M. (2016). *Gestión personal de riesgos psicosociales desde la teoría del cambio constructivo de la personalidad* (trabajo de obtención de grado). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Tlaquepaque, Jalisco.
- Salessi, S. (2017). Capital psicológico y regulación emocional en el trabajo: El rol mediador de la satisfacción laboral. *Estudios de Psicología*, 22(1), 89-98.
- https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/53741/CONICET_Digital_Nro.f1409035-3ebe-4813-94d2-78d690f04dea_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Sassenfeld, A. y Moncada L. (2006). Fenomenología y psicoterapia humanista-existencial. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 15(1), 89-104.
- Sloan, M. (2007). The "real self" and inauthenticity: an illustration of self-concept anchorage and emotion management in the workplace. *Social Psychology Quarterly*, 70(3), 1-19.
- Soto, C. (2019). *La facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el Desarrollo Humano al logro de la satisfacción laboral* (trabajo de obtención de grado). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Tlaquepaque, Jalisco.
- Stigol, N. (1997). ¿Es el autoconocimiento una forma de conocimiento?. *Universidad Nacional de Buenos Aires/Sadaf*, 359-364.

-
- Tobías Imbernón, C., & García-Valdecasas Campelo, J. (2009). Psicoterapias humanístico-existenciales: fundamentos filosóficos y metodológicos. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, XXIX(104), 437-453.
- Trovero, J. (2015). ¿Qué es teorizar? Reflexiones en torno a la especificidad del trabajo teórico en Sociología. *I congreso latinoamericano de teoría social*. Congreso llevado a cabo por el instituto de investigaciones Gino Germani, Buenos Aires, Argentina.
- Tudor, K. (2011). "Rogers' therapeutic conditions: A relational conceptualization". *Person-Centered & Experiential Psychotherapies*, 10(3), 165–180.
- Van den Bosch, R., y Taris, T. (2014). The authentic worker's well-being and performance: the relationship between authenticity at work, well-being, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 148(6), 659-681.
- Vanaershot, G. (1997). La empatía como proceso dinamizador de los diversos microprocesos dentro del cliente. En Brazier, D. (1997) *Más allá de Carl Rogers*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Vásquez, L. (2006). *Capacitación en técnicas de autoconocimiento para los colaboradores del área administrativa de embutidos PIGGIS CIA. Ltda 2006*" (trabajo de obtención de grado). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Venegas, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Warner, M. (2009). ¿Defensa o actualización? Reconsiderando el rol del procesamiento, del self y de la autogestión dentro teoría de la personalidad de Rogers. *Person-Centered and Experiential Psychotherapies*, 8(2), 109-126.
- Zhon, T, y Moreno, S. (2008). El sanador herido. *Mirada*, 7(26), 4-11.

Anexos

Anexo A: Guía de entrevistas

“Elección del escenario, del actor... /elaboración guía de observación – entrevista”

PUNTO	RESPUESTA
1. Población	Colaboradores de empresas PyMES, de entre 50 a 250 empleados, hombres y mujeres de mandos medios e intermedios, de cualquier puesto, con edades de entre 23 a 35 años.
2. Propósito	Identificar como expresan las emociones los colaboradores en su trabajo.
3. Escenario (dónde)	En la Asociación de Relaciones Industriales de Occidente A.C. Av. Manuel Acuña #2760 int. 204, Col, Prados de Providencia, Guadalajara, Jalisco.
4. Guía: De 5 a 8 preguntas tomando en cuenta tus preguntas a la realidad	5. ¿Cómo manejas tus emociones? 6. ¿Cómo te enseñaron en tu casa a enfrentar tus emociones? 7. ¿Cuáles son las principales emociones que vives en tu casa? 8. ¿Qué cosas te enojan en tu vida diaria? 9. ¿Qué te hace sentir triste en tu vida o como persona? 10. ¿Qué cosas te hace sentirte contento en el trabajo? 11. ¿Qué cosas te hace sentirte enojado en el trabajo? 12. ¿Qué cosas te hacen sentirte frustrado en el trabajo? 13. ¿Qué cosas te hace sentirte triste en el trabajo? 14. ¿Para qué valdría la pena trabajar las emociones? 15. ¿Por qué será importante trabajar la emocionalidad en el trabajo? 16. ¿Para tener éxito es necesario guardarse las emociones? 17. ¿Emociones es igual a vulnerabilidad?

	<p>18. ¿La empresa cómo te apoya cuando tienes problemas o dificultades en tu vida diaria?</p> <p>19. ¿Cómo expresas tus emociones en tu centro de trabajo?</p> <p>20. ¿Cómo te apoya la empresa para manejar tus emociones?</p> <p>21. ¿Qué tipo de apoyo recibes al respecto?, ¿Te sirve?</p> <p>22. ¿En qué momentos sientes miedo, inseguridad o ansiedad en el trabajo?</p> <p>23. ¿En qué momentos te sientes contento o alegre en tu trabajo?</p> <p>24. ¿Qué haces cuando sientes miedo, inseguridad o ansiedad en el trabajo?</p> <p>25. ¿Con quién y cómo compartes lo que vives en tu entorno exterior o familiar en tu área de trabajo?</p> <p>26. ¿Qué te sucede cuando tomas decisiones en tu trabajo?</p> <p>27. ¿Qué necesitas para expresar o compartir tus emociones?</p> <p>28. ¿Cómo sería tener el bienestar laboral en tu trabajo?</p>
<p>29. ¿qué tienes que tomar en cuenta o qué tienes que cuidar al acercarte a la población? (De 5 a 7 puntos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar prejuicio • No aferrarnos al problema • Abrirse a las posibilidades • Respetar la experiencia del otro • Que se sienta escuchado • No inducir las respuestas • Disponibilidad al otro y la experiencia • Ir a un mundo nuevo

Anexo B: ejemplo reporte de entrevista-observación

Formato de reporte de la entrevista - observación IDI I

1. Datos generales

Título del trabajo	La experiencia emocional de cuadros medios en empresas PyMES como camino al autoconocimiento, para potenciar su desarrollo personal
Nombre del estudiante:	Alejandro Navarro Borja
Fecha de entrevista-Observación :	20 de marzo de 2020
Nombre del entrevistado (si aplica)	Ramiro Vera
Escenario o lugar de la entrevista – observación:	Virtual, entrevista en línea
Población	Mandos medios e intermedios
Nombre de la organización o grupo (si aplica):	Asociación de Relaciones Industriales de Occidente A.C.

2. Propósito:

Identificar como expresan las emociones los colaboradores en su trabajo.

3. Desarrollo de la entrevista – observación

La entrevista no fue presencial, se desarrolló mediante una plataforma virtual.

CONTENIDO	CRITERIOS
Datos personales del entrevistado o del grupo	<ul style="list-style-type: none">• 24 años, Masculino, soltero• Ejecutivo, área de atracción del talento• Licenciatura en Recursos Humanos
Preguntas y respuestas	<ul style="list-style-type: none">• 1. ¿Cómo manejas tus emociones? Identifico porque estoy sintiendo la emoción y trato de pensar en cómo solucionarla, también trato de hacerla a un lado para analizarla y después enfrentarla.• 2. ¿Cómo te enseñaron en tu casa a enfrentar tus emociones? Analizando la situación y consecuencia, expresar los sentimientos.• 3. ¿Cuáles son las principales emociones que vives en tu casa? Alegría, comprensión, apoyo.• 4. ¿Qué cosas te enojan en tu vida diaria? Exceso de trabajo, dejar pendientes actividades, desorden y falta de control.

	<ul style="list-style-type: none"> • 5. ¿Qué te hace sentir triste en tu vida o como persona? Discusiones con mi familia, pero suelo solucionarlas. • 6. ¿Qué cosas te hacen sentirte satisfecho en el trabajo? Terminar mis pendientes, trabajar en equipo, tener un reconocimiento compartido. • 7. ¿Qué cosas te hace sentirte contento en el trabajo? Establecer relaciones con mis compañeros, plática y escucharlos, lograr objetivos juntos. • 8. ¿Qué cosas te hace sentirte enojado en el trabajo? La manera de expresión de algunos compañeros. • 9. ¿Qué cosas te hacen sentirte frustrado en el trabajo? Trabajar duro y no tener resultados positivos. • 10. ¿Qué cosas te hace sentirte triste en el trabajo? N/A • 11. ¿Cómo te sientes en la empresa? Me siento con la habilidad de desempeñar con efectividad las actividades, seguro de si mismo. • 12. ¿Cómo te sientes al desempeñar tu trabajo? Hábil, estratégico, proactivo, entrega de resultados. • 13. ¿La empresa cómo te apoya cuando tienes problemas o dificultades en tu vida diaria? Brinda consejos • 14. ¿Cómo expresas tus emociones en tu centro de trabajo? Con confianza y abiertamente. • 15. ¿Cómo te apoya la empresa para manejar tus emociones? N/A • 16. ¿Qué tipo de apoyo recibes al respecto? N/A • 17. ¿Te sirve? N/A • 18. ¿Cómo te apoyas para resolver problemas en las relaciones con tus compañeros de trabajo? Empezamos a dividir actividades además implementamos mucho comunicación y recordatorios constantes, cada quien expone su punto de vista y formamos acuerdos. • 19. ¿En qué momentos sientes miedo, inseguridad o ansiedad en el trabajo? N/A • 20. ¿En qué momentos te sientes contento o alegre en tu trabajo? Cuando logro alcanzar los objetivos y mantengo el control de las cosas.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • 21. ¿Qué haces cuando sientes miedo, inseguridad o ansiedad en el trabajo? Pienso, analizo y planteo diversos escenarios, considero diversos factores, también incluyo la administración y jerarquizo las actividades para solucionar los problemas. • 22. ¿Con quién y cómo compartes lo que vives en tu entorno exterior o familiar en tu área de trabajo? No comparto tanta información de mi vida, ya que es un tema personal. • 23. ¿Qué te sucede cuando tomas decisiones en tu trabajo? Analizo las probabilidades que puedan traer tanto para bien y para mal. • 24. ¿Qué percibes en tu trabajo para desarrollarte como persona? La oportunidad de tomar los cursos. • 25. ¿Qué te brinda la empresa para desarrollarte como persona? Capacitaciones constantes. • 26. ¿Qué necesitas para expresar o compartir tus emociones? Sinergia en el equipo de trabajo. • 27. ¿Cómo sería tener el bienestar laboral en tu trabajo? Contar con un programa de beneficios, ser competitivos con otras empresas, mantenernos en constante comunicación, fomentar el trabajo en equipo, asegurar la estabilidad de los empleados.
Observaciones del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje propio, concreto en sus respuestas • Espacio virtual
Reflexiones sobre tu participación	<ul style="list-style-type: none"> • Me siento impactado, descubriendo nuevas experiencias de los colaboradores de la empresa, sus percepciones y sentimientos. Me siento reflexivo, un poco frustrado por no haber visto estas señales compartidas previamente. Me duele por que la compañía y la gente depende de mi. Mi desempeño es neutral, como si fuera un externo y sin marcar tendencia, sino simplemente recibir el fenómeno como viene. Mi dificultad es mi sentimiento hacia mis propios compañeros y responsabilidad de la compañía, mis aciertos es ser aceptante, escuchar y recibir las experiencias como si yo fuera ajeno.
Comentarios / Reflexión	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiones sobre: Me doy cuenta que no hay espacios para compartir las emociones, que el personal de mandos medios e intermedios difícilmente identifican sus emociones, se identifican como profesionales, donde la parte personal no tiene cabida. Cuando se toca el tema de

	sentimientos y emociones, inmediatamente encausan la razón en materia profesional.
Necesidades detectadas	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar sobre la clarificación e identificación de emociones• Sensibilizar que los colaboradores son importantes como persona primeramente, posterior su actividad y desempeño laboral• Crear espacios de expresión y escucha de emociones.• Dar importancia a la vida diaria, familia y entorno de la persona• Separar y segmentar muy bien, la diferencia de los beneficios laborales que la empresa pueda brindar al trabajador y por otro lado clarificar los beneficios e importancia hacia la persona como ser humano.• Clarificar las relaciones humanizantes y el bienestar laboral.

Anexo C: ejemplo del formato de “consentimiento informado” firmado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

9 de febrero de 2021

Yo María Esperanza Chavarín Jiménez certifico que he sido informado (a) con claridad y veracidad sobre el objeto y condiciones de la implementación del Taller de Intervención “Impacto de las emociones en el trabajo: un camino al desarrollo del potencial humano” del que estaré impartiendo, el cuál se llevará a cabo vía virtual por la plataforma zoom y fecha acordada con el participante y de acuerdo a la convocatoria, cuya duración será de dos horas cada sesión, repitiéndose cada semana, hasta completar 10 sesiones totales.

Estoy de acuerdo en que mi audio y video grabe *Alejandro Navarro Borja* con fines académicos, como parte del trabajo de obtención de grado de la Maestría en Desarrollo Humano adscrita al ITESO.

Soy conocedor (a) del derecho que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna.

Soy conocedor (a) de que se respetará la buena fe, la confiabilidad y anonimato de la información por mí suministrada, así como también mi seguridad física y psicológica.

Para cualquier aclaración favor de contactar al Lic. Alejandro Navarro Borja al siguiente correo electrónico:
dh37784@iteso.mx



Participante
María Esperanza Chavarín Jiménez



Investigador (a)
Alejandro Navarro Borja

