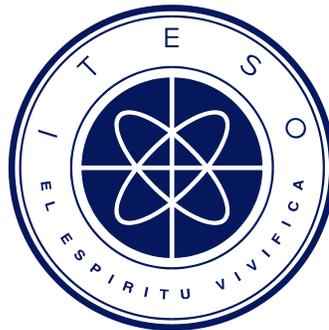


# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

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

---

Departamento de Psicología, Educación y Salud  
**MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO**



## **“INSTITUCIONALIZANDO LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO” TALLER DE RESIGNIFICACIÓN LABORAL CON UN GRUPO DE SERVIDORES PÚBLICOS FUNDAMENTADO DESDE EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA**

Trabajo recepcional que para obtener el grado de  
Maestra en Desarrollo Humano

Presentan: MARIA GUADALUPE PUENTES ZERMEÑO

Asesor: DR. JOSE NOE MIRANDA BECERRA

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Septiembre de 2016.





## **AGRADECIMIENTOS:**

*A Gaby Sierra por su acompañamiento y por despertar en mí el interés de adentrarme en esta problemática.*

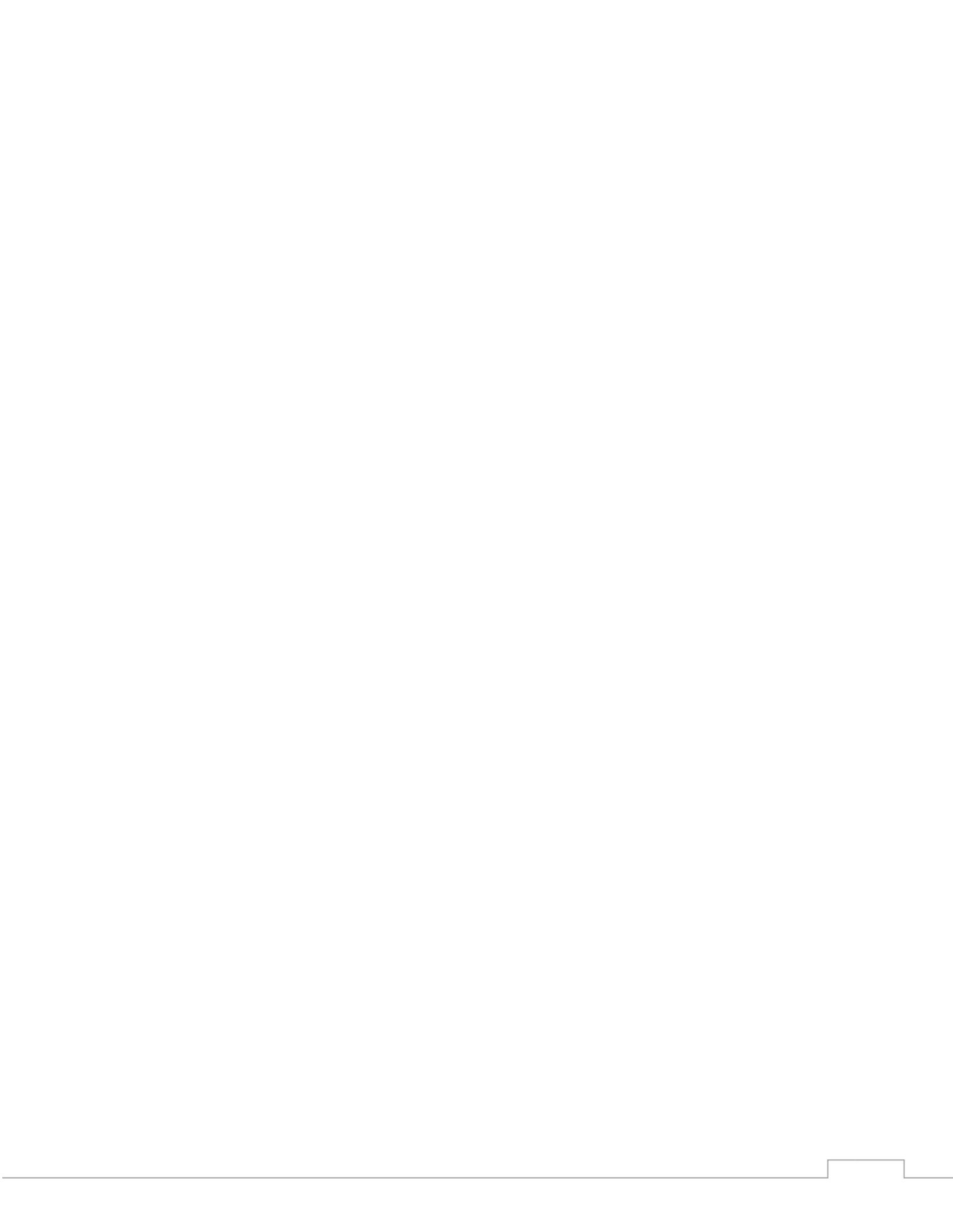
*A Bertha Alicia por su acompañamiento incondicional.*

*A Noé Miranda por asesorar mi trabajo*

*A Marlé por participar en la lectura de mi trabajo.*

*A Cristy Rojo por leer mi trabajo y sus valiosas aportaciones*

*A mi sobrino Esteban Puentes por revisar mi trabajo y sus aportaciones*



## **DEDICATORIA**

*El éxito no está en vencer siempre sino en no rendirse*

*(Anónimo)*

*A Toño eternamente*

*A Mine y Mafer con amor y agradecimiento por tener el privilegio de ser su mamá*

*A mis Padres por regalarme la vida*

*A mis compañeros de trabajo por la gentileza de haber participado en este taller*

*A los que curan mis heridas del alma con su abrazo, Jacky, Cristy, Lore, Cuquis,*

*Claudia, Aurora, Rosa María, Bernardo y José Luis*

*A mis maestros por aportar su conocimiento durante el proceso de la maestría*

## RESUMEN

Este trabajo reporta la experiencia de intervención a través de un taller de resignificación laboral en diez sesiones con una duración de veinte horas, compartido con un grupo de doce servidores públicos en una situación de violencia laboral.

El objetivo del taller fue construir un ambiente laboral en el que las personas participantes pudieran crear desde sus propias capacidades, temores, limitaciones relaciones de confianza y cohesión, un espacio de que permitiera la expresión de los sentimientos, pensamientos y emociones.

Se pueden identificar cambios que sucedieron en las personas derivados de la participación en el taller, así como también en el facilitador, estos sucedieron de manera paulatina a lo largo de las sesiones, entre los que destacan:

Mejora en el clima laboral

La construcción de un ambiente de escucha empática y aceptación incondicional

Se asumieron compromisos laborales con la institución en la que se labora

Lo anterior, fue posible gracias a la voluntad, al interés y la buena disposición de todos y cada uno de los participantes.



INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. TALLER DE RESIGNIFICACIÓN LABORAL .....	3
1.1 Planteamiento y justificación de la intervención .....	3
1.1.1 Implicación personal con la intervención .....	4
1.1.2 Contexto de la situación.....	5
1.1.3 Características de las personas que participaron en el taller.....	9
1.1.4 Proceso de detección de necesidades. ....	10
1.2 Plan de acción.....	12
1.2.1 Lugar y sus condiciones .....	12
1.2.2 Recursos humanos, materiales y financieros.....	13
1.2.3 Programa de intervención .....	13
1.2.4 Recolección de la información .....	17
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	18
2.1 Estado actual del conocimiento .....	18

2.2 El Enfoque Centrado en la Persona en las Organizaciones.....	20
2.2.1 Los tres períodos del pensamiento rogeriano.....	26
2.3 Los grupos de encuentro en el contexto laboral.....	32
2.3.1 Antecedentes de los grupos de encuentro en las organizaciones .....	32
2.4 Acoso laboral.....	34
2.4.1 Causas del acoso laboral.....	36
2.4.2 El acoso laboral en México .....	40
CAPÍTULO III. NARRACIÓN DE LA INTERVENCIÓN. ....	46
CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA METODOLÓGICA .....	84
4.1 Organización de la información. ....	84
4.2 Establecimiento de las preguntas de análisis. ....	85
4.3 Inmersión en los datos y proceso de estructuración en los datos. ....	85
4.3.1 Cambios observados en los participantes .....	87
4.3.2 Cambios observados en el grupo .....	90
4.3.3 Acompañamiento del facilitador.....	91

CAPÍTULO V. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN .....	93
5.1.1 Javier .....	93
5.1.2 Josefina .....	98
5.1.3 Leticia .....	102
5.2 Proceso grupal .....	106
5.2.1 Condición inicial .....	106
5.2.1 Proceso grupal.....	108
5.2.3 Cambios evidenciados.....	109
5.3 Proceso del Facilitador .....	110
5.3.1 Condición inicial .....	110
5.3.2 Aprendizajes .....	111
CAPÍTULO VI. DIÁLOGO CON AUTORES .....	114
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	125



## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado: *Institucionalizando la Violencia en el Trabajo. Taller de Resignificación laboral con un grupo de servidores públicos fundamentado desde el Enfoque Centrado en la Persona*, tiene como objetivo que las personas participantes identificaran el potencial que cada uno tiene para revertir la situación de conflicto que se estaba viviendo en la institución a causa del estilo de liderazgo del gerente general.

Los principales cambios que se identifican a partir del taller son: cambio en el clima laboral dentro de la institución, se modificó la forma de comunicarse, lo que reforzó la confianza entre ellos, asumieron su responsabilidad durante el proceso al reconocer que ellos debían hacerse cargo de sus emociones y sentimientos que despertaban las conductas o actitudes del gerente general y de la manera en cada uno las procesaba.

A continuación se presenta el contenido temático de este trabajo.

En el capítulo I, se describe lo concerniente al proyecto de intervención, y el proceso de diseñar e implementar el taller de integración con un grupo de servidores públicos que se veían afectados por un fenómeno de violencia laboral. Necesidades, objetivos, metas y plan de acción.

En el capítulo II, desarrollo el marco referencial que dio sustento al presente trabajo que incluye el estado actual del conocimiento, los

fundamentos desde el Enfoque Centrado en la Persona. También presentó lo que investigué sobre el acoso y la violencia laboral.

En el capítulo III, narro cómo se desarrollaron cada una de las diez sesiones del taller, describiendo lo planeado por el facilitador, así como las actividades programadas, su proceso, los aprendizajes y vivencias de los participantes y del facilitador.

En el capítulo IV, planteo las preguntas que me permitieron situar el presente trabajo de grado, se presenta también el análisis de la intervención, y por último presento la estructura metodológica y la sistematización de datos.

En el capítulo V, puntualizo los alcances de la intervención, a partir de los análisis individuales, que dan respuesta a las preguntas de análisis y confirman el proceso de cambio que orientó a los participantes a expresar su proceso de crecimiento de manera individual y grupal.

En el capítulo VI, presento el diálogo con autores con los que se moduló el marco referencial, en el que se contrastan los resultados obtenidos con la fundamentación teórica que orientó el presente trabajo de grado.

Finalmente presento conclusiones personales.

# **CAPÍTULO I. TALLER DE RESIGNIFICACIÓN LABORAL**

## **1.1 Planteamiento y justificación de la intervención**

El taller tuvo como objetivo implementar actividades que favorecieran el desarrollo del conocimiento personal, el diálogo y la expresión de necesidades en un grupo de personas inmersas en un ambiente laboral básicamente centrado en la tarea y en el desarrollo de proyectos. Este taller es relevante ya que, generalmente, la persona como tal es poco tomada en cuenta en algunos centros de trabajo.

La necesidad básica que fundamentó esta tarea fue la de encontrar la forma para establecer condiciones que propicien el conocimiento y la expresión de diferentes situaciones afectivas que se suscitan en un medio laboral. Soy consciente de la dificultad que esto encierra ya que no es fácil encontrar, en ambientes centrados en la tarea, la posibilidad de manifestar los sentimientos que surgen al estarla realizando.

Sin embargo, a pesar de ser consciente de esta dificultad, tuve el propósito de atender mi inquietud. Inquietud generada por la situación que se vivía en mi lugar de trabajo, por lo que diseñé un taller llamado “Violencia en el trabajo. Taller de integración con un grupo de servidores públicos”. Con el objetivo de promover las condiciones que generaran un ambiente de confianza y de conocimiento intra e interpersonal para que las personas participantes expresaran sus inquietudes y necesidades en relación al trabajo que realizan habitualmente.

Una vez que tuve claro el objetivo de la tarea, lo compartí con mis compañeros, quienes expresaron su deseo de participar y manifestaron su inquietud por encontrar en la agenda la hora que favoreciera la realización del taller. Nos dimos cuenta de que la hora más adecuada necesitaba la aprobación del gerente ya que implicaba alargar el

tiempo señalado para el descanso. Al hablar con él para manifestarle esta necesidad, se mostró accesible y aceptó la propuesta y expresó su aprobación para la realización de esta actividad.

### **1.1.1 Implicación personal con la intervención**

Desde 2003 estoy trabajando en una Organismo Público Descentralizado del gobierno del estado de Jalisco, donde me desempeño como directora de área. La dirección que ocupo tiene como objetivo generar conocimientos y competencias en los empresarios para la exportación de sus productos.

La plantilla de personal del organismo está conformada por catorce personas. El ser un grupo pequeño me ha permitido experimentar el significado que tiene el trabajo en equipo, ya que, a lo largo de mi permanencia en la institución hemos desarrollado proyectos que requieren el involucramiento de todo el personal y siempre ha estado presente el compromiso y la colaboración para conseguir los objetivos planteados. He tenido la oportunidad de estar en contacto con micro y pequeños empresarios apoyándolos en sus proyectos de exportación y, cuando ellos alcanzan sus objetivos, es muy satisfactorio constatar que nuestro trabajo tiene sentido, soy consciente de que he desarrollado una posición de liderazgo en el grupo de trabajo, mis compañeros reconocen que hay involucramiento de mi parte en cada uno de los proyectos en los que me toca colaborar y que me apasiona mi trabajo.

El trabajo en equipo lo practicamos en nuestra institución cuando colaboramos juntos y ponemos al servicio del otro nuestra experiencia para contribuir al éxito de los objetivos. Otro elemento importante es el hecho de que todos hemos participado en algún momento en la toma de decisiones, ya que en el equipo entendemos que esto es necesario para el éxito del proyecto. No obstante, también reconocemos la importancia

y conveniencia de que el líder sea quien tome la decisión final. El resto respetamos esta dinámica de trabajo. El compromiso y la responsabilidad la aprendí de mi familia de origen y estos valores se vieron reflejados en mis estudios y en la forma en que yo laboro e interactúo con mis compañeros.

Inicié mis estudios de maestría en Desarrollo Humano en 2008, mientras laboraba en la institución. A través de estar en este aprendizaje fui descubriendo que la persona, la comunicación, la escucha y el trabajo en equipo son elementos que ayudan a que las personas funcionen de manera óptima y comprometida. En resumen puedo decir que mi preocupación por el cuidado del ambiente laboral y por encontrar formas óptimas de comunicación se gestaron durante mi época de estudiante de la maestría.

### **1.1.2 Contexto de la situación**

La circunstancia que me motivó a desarrollar y a realizar mi intervención fue el cambio de gerente general dentro de la institución. Este cambio se hizo de manera intempestiva, lo que generó que el grupo de trabajo se sintiera desconcertado y afectado porque se presentó un nuevo planteamiento para la coordinación del grupo.

La gerencia la ocupó una persona con características de conducta y de personalidad totalmente diferentes al anterior. Su estilo de mando era coercitivo, coincidiendo con la descripción que hace Chiavenato: “este estilo de autoridad se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir un castigo o sanción que quiere evitar”. (Chiavenato, 2009:337). Esto, además de la forma cómo se realizó el cambio, no favoreció que la transición se hiciera de una forma ideal y generó incomodidades y resistencias.

Como sabemos, el cambio en las organizaciones es una transición de lo conocido hacia lo desconocido, que en ocasiones puede ocasionar resistencia en los

individuos. En toda entidad lo ideal es que existan procesos de aprendizaje que vayan orientados al cambio de actitudes y valores de las personas en las instituciones. Este proceso requiere tiempo y en esta situación particular no se dio el espacio necesario para asumir la transición.

Con este nuevo estilo de coordinación inició en la oficina una problemática que influyó en el ambiente laboral. Un hecho que me ayuda a ejemplificar esta situación es lo que sucedió el día en que se presentó el nuevo gerente a todo el equipo de trabajo. Sus primeras palabras fueron las siguientes: *“si yo pudiera tomar la decisión respecto al personal de la institución los correría a todos”*, afirmación que generó en el grupo un gran malestar, desconcierto y temor ante la posibilidad de perder su trabajo.

Otras consecuencias de este choque inicial fueron la pérdida de seguridad, con lo que se generó un ambiente de desconfianza. Llegó el momento en que pareciera que se formaron dos bandos: por un lado el jefe y por el otro los trabajadores, cada cual con su estilo, sus necesidades, sus peticiones, y esto es muy importante, sus resistencias. En el grupo crecía el desconcierto ante el cambio de la figura de autoridad que, anteriormente, dirigía y orientaba la tarea a realizar. La institución perdió un líder que tenía una jerarquía confiable, participativa e incluyente.

Algo importante es que pareciera que en el grupo no se tenían las habilidades para trabajar con una mayor autonomía. Se sentía la necesidad de una dirección de la cual se carecía. Es un dato curioso: se extrañaba a un jefe amable, discreto, claro, que parecía que generaba confianza y seguridad al dar los lineamientos para trabajar pero que no generó un ambiente de independencia y autonomía. Nos enfrentábamos, pues, a las consecuencias del cambio entre dos estilos de liderazgo y de dirección. Dos muy diferentes maneras de ejercer el poder, lo que ocasionó resistencia, demandas e inconformidad, envueltas en una situación de miedo y de temor. Del liderazgo se ha

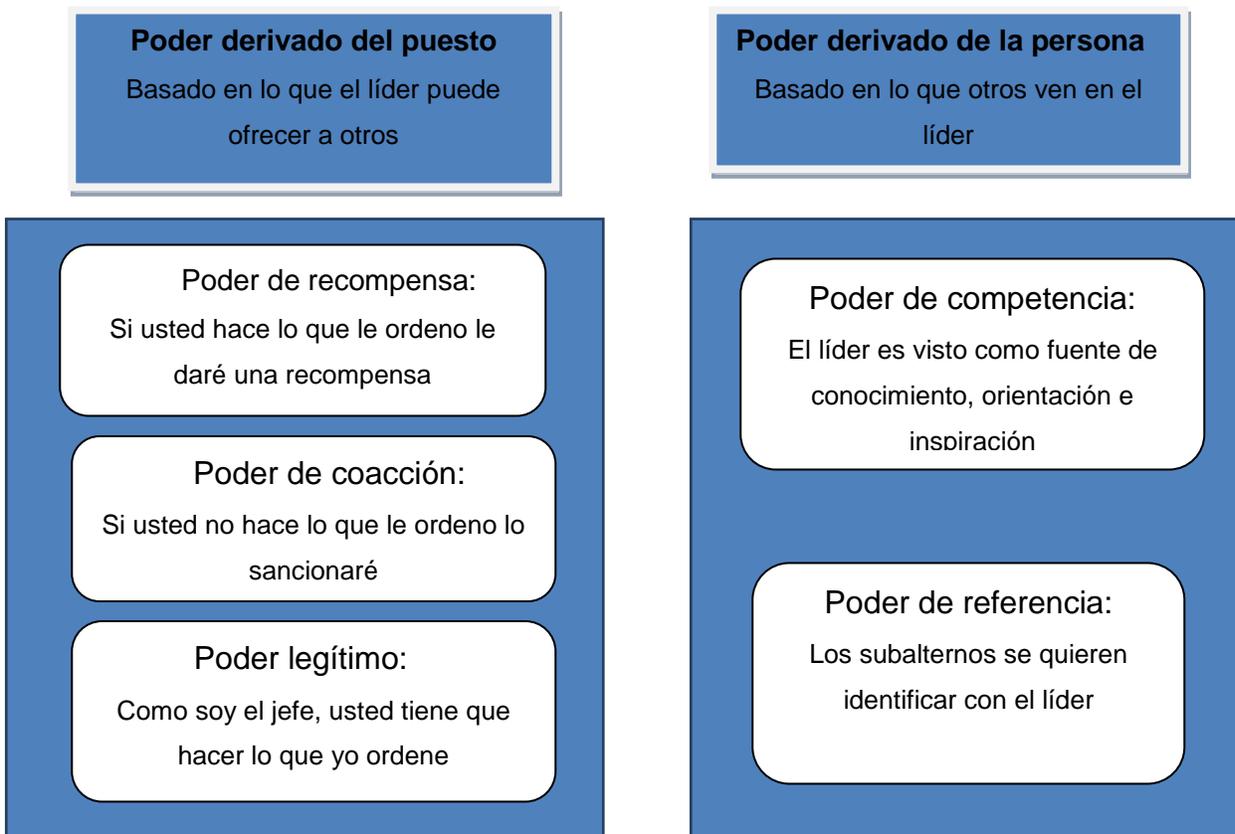
hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política incluso, militar.

Chiavenato describe el liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo es en cierto sentido, un poder personal que permite influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras.

En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando estas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado.” (Chiavenato, 2009: 336).

Para resumir lo anteriormente expuesto, muestro un esquema (Chiavenato, 2009:336) que señala claramente las diferencias cuando las fuentes del poder surgen del puesto y cuando surgen de la persona:



Se puede decir que el tipo de liderazgo que ejercía la persona que ocupó la gerencia basaba su poder en la coacción, su ejercicio de autoridad provenía de la autoridad que le confería la organización. La respuesta del grupo fue de tensión, frustración y rigidez, se alteró el clima laboral y se suscitaron algunas conductas agresivas y hasta indisciplina.

Aunque las personas del grupo manifiestan que su trabajo les agrada, no se sienten satisfechas con las actividades que están desarrollando. Otro factor que también se presentó fue el estrés. Chiavenato menciona que éste se origina en “el cambio en la organización, la autoridad inadecuada para delegar responsabilidades y la frustración” (Chiavenato, 2009: 381).

Este cambio de estilo en el ejercicio de la autoridad generó inseguridad, estrés y resistencia, la sensación de “no tener el jefe que se necesita”, sentimientos que se expresaron a través de perder el tiempo en tareas triviales y en la pérdida de motivación para realizar lo necesario para sacar adelante el trabajo.

Derivado de esta vivencia personal y grupal, y preocupada por lo que se vivía en la institución, es que planteé el taller de resignificación laboral para que las personas participantes identificaran el potencial que cada uno tiene para revertir la situación de conflicto que se estaba viviendo en la institución a causa del estilo de liderazgo del gerente general y al mismo tiempo que ayudaran a recuperar la seguridad, la iniciativa y procurar la armonía en el equipo de trabajo.

Esta preocupación mía, aunada a la buena relación con todos y cada uno de mis compañeros, a mi necesidad de asumir mi responsabilidad como líder del grupo, y mi experiencia personal, debida a que he tenido la oportunidad de ocupar dos de las tres direcciones de área en el instituto, me brindaron la confianza suficiente para proponer este taller.

En el momento en el que se llevó a cabo el taller la dirección que estaba a mi cargo tiene la función primordial de incrementar la cultura exportadora de los empresarios jaliscienses y esto lo llevamos a cabo básicamente ofreciendo cursos de capacitación en materia de comercio exterior.

### **1.1.2.1 La Institución.**

La Institución en la que se llevó a cabo la intervención es un Organismo Público Descentralizado fundado en 1999, y que nace por acuerdo del C. Gobernador del Estado, Alberto Cárdenas Jiménez, el 10 de diciembre de 1998. Oficialmente inició operaciones hasta el 17 de febrero de 1999. El propósito fundamental del organismo es fomentar el comercio exterior y atraer la inversión directa del estado de Jalisco en el exterior.

### **1.1.3 Características de las personas que participaron en el taller.**

Los servidores públicos que participaron en el taller son seis mujeres y cinco hombres, de los cuales ocho tienen estudios de licenciatura, dos de maestría y uno carrera técnica. Cuatro mujeres son casadas y una viuda, tres hombres casados y el resto del grupo son solteros.

En promedio, la antigüedad laboral de los participantes es de cinco años, destacando en los extremos la presencia de dos personas con más de ocho años de antigüedad y la de una con una semana. El nivel socioeconómico del grupo lo podemos ubicar en clase media. El horario laboral es de nueve de la mañana a cinco de la tarde con una hora para comer. Los integrantes del grupo de trabajo comemos juntos en la oficina, así que prácticamente pasamos juntos la mayor parte del día.

Eventualmente organizamos reuniones fuera del horario laboral. Lo que nos ha permitido conocernos en un ambiente menos formal, han dado como resultado que en el grupo haya cohesión y que se compartan aspectos de la vida familiar y social.

De mis características personales puedo expresar que en el momento de la implementación del taller yo ya tenía siete años laborando en el instituto, por lo que conocía a todos los participantes y tenía un panorama muy claro de las actividades que desarrollaban cada uno de mis compañeros, ya que una de las actividades que tengo encomendadas dentro de la institución es dar seguimiento al programa operativo anual así como generar los reportes solicitados por diferentes instancias dentro del gobierno estatal.

Por otro lado, una particularidad de mi personalidad es que me gusta asumir funciones o actividades de diversa índole dentro de la institución, ya que me gusta aprender cosas nuevas y eso me mantiene informada de lo que sucede. También me considero una persona directa y respetuosa con las personas. Cuando alguna situación está afectando, me gusta hablarla, inclusive con el gerente, lo que me llevó a ganar el reconocimiento de mis compañeros

#### **1.1.4 Proceso de detección de necesidades.**

La detección de necesidades la realicé a través de un cuestionario que apliqué a seis personas que laboran en el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco. Con esta muestra cubrí 45% del total de personal del Instituto. El sondeo lo hice el 10 de septiembre de 2009, en las instalaciones del instituto. Previamente organicé una reunión con las personas interesadas para explicarles el objetivo de dicho cuestionario y para pedirles su colaboración voluntaria. Todos estuvieron de acuerdo en

responderlo. Este cuestionario consta de 32 preguntas en las que abordé primordialmente aspectos relacionados con el clima laboral.

Las preguntas que debían responderse eran de opción múltiple, considerando valores que iban del 0 a 5 en donde 5 era excelente, 4 muy bien, 3 bien, 2 regular, 1 malo y 0 muy malo. Para efectos de este análisis se detalla lo destacado en las respuestas del cuestionario: (Ver apéndice 1. Cuestionario)

### **Respecto a la comunicación.**

A la pregunta: ¿Cuándo no me siento escuchado por mi superior me afecta?, el 50% de las personas respondieron que les afecta, el 24% no le afecta tanto.

A la pregunta ¿Consideras que existe buena comunicación entre superiores jerárquicos y el resto del personal? El 90% de las personas respondieron que esta comunicación es mala.

### **Respecto a las oportunidades para el desarrollo personal.**

En el cuestionario se encuentra la siguiente pregunta abierta: ¿Qué consideras que falta en tu espacio laboral para desarrollarte integralmente?

Tres personas respondieron que uno de los aspectos que consideran importantes es la escucha de sus propuestas de mejora, uno más pidió flexibilidad para llevar a cabo nuevos proyectos.

Sistematicé los resultados y así prioricé las necesidades que detecté y que desde mi perspectiva están relacionados con mejorar el clima laboral destacando como aspectos el mejorar la escucha y la comunicación. No atender la necesidad de mantener un clima laboral favorable puede traer como consecuencia que los empleados lleguen a un nivel de apatía y falta de comunicación que afectará considerablemente su desempeño y su estado de ánimo. También puede acarrear algún tipo de enfermedad ya que, de persistir un clima poco propicio puede aumentar la tensión y por consecuencia el estrés, pero sobre todo la relación con los compañeros de trabajo se

irá deteriorando y es necesario que la buena relación se mantenga, ya que esto nos permitirá ocuparnos más de nosotros mismos. Estas necesidades y mi reflexión en torno a ellas me ayudaron a decidirme por la realización de un taller de comunicación. (Ver apéndice 2. Medición cuestionario)

## **1.2 Plan de acción**

Cuando llegó el tiempo de iniciar el taller hablé con todos mis compañeros para notificarles y determinar el tamaño del grupo con el que trabajaría. Para mi sorpresa todos aceptaron con mucha disposición, poniéndome únicamente dos condiciones:

1. Que no participara el gerente general ya que consideraban que podría inhibir la dinámica del grupo.
2. Que el taller se llevara a cabo dentro de la hora de comida y negociar con el gerente una hora más.

Para satisfacer estas condiciones hablé con el gerente general, quien en un principio manifestó su anuencia tanto para el taller como para autorizar tomar una hora más.

Cuando le manifesté la petición del grupo de que él no participara se molestó, lo cual era comprensible, sin embargo, aceptó, no sin antes pedirme un reporte de lo que sucediera en las sesiones, a lo que accedí.

### **1.2.1 Lugar y sus condiciones**

El lugar donde se llevó a cabo la intervención fue el edificio en el que se encuentra ubicado el centro de trabajo, el edificio cuenta con 3 salas de juntas, que están equipadas con el mobiliario necesario para llevar a cabo el taller. Durante la intervención no tuve contratiempos para poder utilizarlas. La que normalmente me asignaron fue la de menor tamaño, así que durante las sesiones en las que trabajamos en este espacio estuvimos cómodos, ya que nos ofrecía privacidad y el espacio

adecuado para que los integrantes del grupo pudieran tomar sus alimentos al mismo tiempo que se llevaba a cabo el taller. Solamente realizamos una de las sesiones en nuestro lugar de trabajo, ya que para llevar a cabo la dinámica me solicitaron los participantes contar con equipo de cómputo.

### **1.2.2 Recursos humanos, materiales y financieros**

Los recursos materiales que fueron utilizados fueron:

- Sala de juntas
- Sillas
- Hojas de rotafolio
- Plumones
- Cañón
- Pantalla
- Lap top
- Hojas de papel
- Grabadora digital
- Popotes
- Vasos
- Pegamento

En cuanto a los recursos financieros, la organización me facilitó la mayoría de los materiales que se utilizaron sin costo para mí; además de que en los materiales que yo adquirí la inversión fue mínima.

### **1.2.3 Programa de intervención**

El taller dio inicio en febrero y terminó en abril, contando con una participación variable de 8 a 10 integrantes. La estructura fue de una sesión semanal de dos horas cada una durante diez semanas. Las primeras tres sesiones preparé temas que tuvieran relación con los grupos, con el trabajo en equipo, con el compromiso que tenemos con el grupo, y con la escucha, entre otros.

En cada uno de los temas abordados se hicieron reflexiones sobre experiencias dentro del trabajo y experiencias personales, las que se compartían para generar retroalimentación por parte de los asistentes. A través de estas experiencias se

propiciaban espacios de reflexión que de acuerdo a las expresiones del grupo tenía un impacto en su vida familiar.

Se favorecieron los siguientes elementos en el grupo: la comunicación y la escucha entre los integrantes, el clima de confianza y la integración de la persona que recién ingresó al Instituto.

De manera general menciono los temas que se presentaron:

- Dinámica de grupos
- Visión sistemática de grupos
- Rol que desempeñamos en grupos
- Compromiso con el grupo
- Trabajo en equipo
- Escucha

A continuación se presentan las actividades desarrolladas en cada una de las sesiones:

SESION	OBJETIVO	ACTIVIDADES PLANTEADAS
<p style="text-align: center;"><b>1</b> (4 de febrero)</p>	<p>Presentar al grupo el proyecto de intervención.</p>	<p>Establecer acuerdos y reglas del grupo durante la intervención.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> (8 de febrero)</p>	<p>Mostrar cómo incide la conducta de cada uno de los integrantes del grupo en su dinámica.</p> <p>Conocer aspectos personales de los miembros del grupo.</p>	<p>Compartir opiniones sobre la presentación de dinámicas de grupos.</p> <p>Escribir los acontecimientos más significativos de los últimos doce meses y compartirlos al grupo.</p>

SESION	OBJETIVO	ACTIVIDADES PLANTEADAS
<p style="text-align: center;"><b>3</b> (15 de febrero)</p>	<p>Continuar con el conocimiento más a la persona, al saber cómo se describe, qué nos dice de ella.</p>	<p>Escribir una carta en la que manifestaran lo que suponen que una persona cercana opina de ellos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>4</b> (22 de febrero)</p>	<p>Resaltar la relevancia de la relación que existe entre los integrantes del grupo</p>	<p>Presentación de la visión sistemática de grupos. Ejercicio de los triángulos</p>
<p style="text-align: center;"><b>5</b> (8 de marzo)</p>	<p>Identificar el papel que desempeñamos en nuestro equipo de trabajo.</p>	<p>La construcción de una torre con vasos desechables y popotes. Se formaron varios equipos y cada uno de los integrantes se le asignaron actividades a desarrollar, ejemplo: director general, director de proyecto, constructor</p>
<p style="text-align: center;"><b>6</b> (17 de marzo)</p>	<p>Integrar grupos de trabajo para desarrollar una tarea</p>	<p>Se trabajó con la dinámica llamada la "Avenida Complicada". Se formaron cinco equipos para resolver el ejercicio</p>
<p style="text-align: center;"><b>7</b> (23 de marzo)</p>	<p>Identificar y presentar la importancia de la escucha</p>	<p>A través de la lectura de un extracto del libro "El Camino del Ser" de Carl Rogers. A partir de la lectura les presenté varias preguntas de reflexión.</p>

SESION	OBJETIVO	ACTIVIDADES PLANTEADAS
<p style="text-align: center;"><b>8</b> (16 de abril)</p>	<p>Identificar y reflexionar el hecho de que con poca información formamos juicios y tomamos decisiones.</p>	<p>La dinámica escogida se llama “El Riñón Artificial”. A partir de un resumen de la vida de 8 pacientes deberán elegir quienes son elegibles para utilizar las cinco máquinas de que dispone el hospital.</p>
<p style="text-align: center;"><b>9</b> (23 de abril)</p>	<p>Identificar cómo manejamos los conflictos</p>	<p>A través de la lectura de un caso hipotético de conflicto reflexionar cuál sería su comportamiento y compartirla con el grupo explicando el porqué de su actuación y compartirla con el grupo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>10</b> (30 de abril)</p>	<p>Cierre del taller</p>	<p>Cada uno de los participantes escribió una carta a otro de sus compañeros, describiendo desde su perspectiva que cualidades admiran en ellos. Agradecimiento por la participación activa en el taller</p>

### **1.2.4 Recolección de la información**

Los instrumentos con los que me apoyé para la recolección de los datos de la intervención fueron:

1. La observación, para detectar las necesidades de los participantes y para el desarrollo del taller y la evaluación de la intervención.
2. Llevé a cabo entrevistas con algunos de mis compañeros para identificar las necesidades.
3. Grabé las diez sesiones para darme cuenta del desarrollo de las mismas, a fin de facilitar la interacción del grupo.
4. Elaboré una bitácora de cada una de las sesiones que me permitió reportar los cambios que se presentaron en el grupo y en mi persona.

## **CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL**

En este capítulo presento la teoría en la que se fundamenta la experiencia de crear un taller de comunicación con un grupo de servidores públicos, con enfoque humanista. En la primera parte presento las investigaciones en otros trabajos de grado realizados en el ITESO con el tema de Acoso Laboral bajo el Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers, en la segunda parte, abordo la influencia de este enfoque en las organizaciones, los grupos de encuentro sus orígenes y su aplicación en las organizaciones y por último abordo el tema del acoso laboral.

### **2.1 Estado actual del conocimiento**

En el trabajo de grado elaborado por Luisa Fernanda Cuéllar Vázquez, en el año 2003, encontré el tema de acoso laboral. El propósito de éste fue concientizar a un grupo de mujeres acerca de las condiciones personales, psicológicas, históricas y sociales que provocan el acoso psicológico en el trabajo, para que fueran capaces de restaurar su autoestima, de recuperar la confianza en sus capacidades profesionales, de reintegrarse a la vida laboral y de recobrar los lazos familiares y sociales que se hayan visto dañados durante la situación de acoso.

En el apartado de reflexiones personales de Cuéllar (2003) menciona: “a manera de cierre, lo que puedo decir es que el acoso es un fenómeno del que las personas que participan en él pueden salir airosas y recobrar el rumbo de sus vidas” (2003: 99)

En sus conclusiones Cuéllar menciona que “el acoso psicológico en el trabajo es demoledor, sobre todo si la víctima está imposibilitada de separarse del lugar de trabajo por la necesidad imperiosa de sobrevivir. Es esta una de las grandes razones que pueden mover a las personas a informarse, y poder, con los elementos que ha conocido, sobrellevar de la mejor manera posible el acoso, evitando su destrucción.”

(2003: 209). En este trabajo observé elementos que fortalecen la dinámica en un grupo, y nace en mí el deseo de acompañar los conocimientos de la escucha y la atención que favorecen en un grupo la comunicación y propician relaciones más transparentes.

Otro trabajo sobre acoso laboral identificado fue el presentado por Elizabeth Gutiérrez López, con el nombre de “El Acoso Psicológico en el trabajo y su impacto en el clima laboral, en una organización educativa y otra de salud”, presentado en año 2010 para obtener el grado de doctor en Administración en la Universidad Autónoma de Querétaro. Este trabajo tuvo como objetivo encontrar en qué medida se relacionó el acoso psicológico en el trabajo con los procesos organizacionales en dos tipos de organizaciones, una empresa pública y otra privada y su impacto en el clima laboral.

En sus conclusiones, Gutiérrez, expone que si se comprueba que el acoso laboral si tiene relación extrema con el clima organizacional, de acuerdo a su investigación y los resultados arrojados sugiere hacer más investigaciones al respecto tanto del acoso psicológico como del clima laboral; y que el *mobbing* debería ser diagnosticado, atendido y legislado por las consecuencias que tiene tanto para la persona como la organización misma como lo demuestran los diferentes estudios que se han hecho al respecto en los países altamente industrializados como Francia, España y Alemania. (2010: 294)

Un trabajo más identificado que aborda el tema de acoso laboral fue el realizado por Claudia Carmona García en el año 2014, para obtener el grado en ciencias sociales de la Universidad Veracruzana con el título de “Trabajo Femenino y Violencia Laboral, estudio de caso en una tienda de autoservicio”, el objetivo de este trabajo fue conocer cómo se relacionan empleados y jefes, para identificar si existía laguna diferencia en el trato respecto de hombres y mujeres. Esto es, si por pertenecer a un determinado sexo

o por ocupar una determinada posición en la estructura de jerarquías de la empresa podría presentarse una situación de acoso u hostigamiento. (2014:1)

De las conclusiones a las que llega Claudia Carmona rescato la siguiente:

“En México existe una carencia institucional para vigilar y sancionar acciones de violencia laboral que son constantes en las empresas. Hay un desequilibrio entre las prácticas cotidianas de violencia y acoso y las instituciones que deben sancionarlas; por ello, la no existencia de lo punitivo para corregir anomalías, hace que el hostigamiento sea considerado como un comportamiento normal y hasta esperado. (2014: 90)

Al conocer sobre el tema me percaté que algunas de las actitudes que yo observaba en la dinámica laboral de mi institución se presentaban algunas conductas similares a las mencionadas en los trabajos citados con anterioridad, lo que me confirmó la necesidad de desarrollar el presente trabajo de grado.

## **2.2 El Enfoque Centrado en la Persona en las Organizaciones.**

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos, es un grupo social formado por personas, actividades y la administración que interactúan entre sí estableciendo una estructura que les permita alcanzar las metas y objetivos previamente planteados, para lograr sus propósitos, se rigen a través de normas. (Chiavenato, 2001, p. 7)

Para el investigador de la Universidad Ibero de Santa Fé, las organizaciones son: Sistemas complejos que, al igual que las personas pueden ser funcionales o disfuncionales. Las organizaciones sanadas o funcionales son entidades dinámicas, abiertas al cambio y dispuestas a ser un proceso permanente de búsqueda integral de la calidad y la excelencia. Estas son bases suficientes para dar resultados extraordinarios con recursos ordinarios. (2008: 20)

Para que las organizaciones logren los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos se encuentran los humanos, tecnológicos, económicos, inmuebles, naturales e intangibles. Se puede añadir también que la organización es un espacio que brinda a la persona que labora en ella la oportunidad de desarrollarse y capacitarse, lo que implica, confiar en la capacidad de los directivos y de las personas que en ella laboran para fomentar su desarrollo y crecimiento.

Entre la organización y las personas que trabajan para ella se crean vínculos de reciprocidad, es decir, la primera espera que las personas hagan sus aportaciones y a cambio entregan incentivos y reconocimientos. Sin embargo, no podemos dejar de lado los factores que están en contra de valorar a la persona, tradicionalmente en las organizaciones hay una incredulidad en la persona promedio con respecto a su funcionalidad, por lo que, generalmente los directivos son los que toman decisiones y tienen el poder jerárquico.

Rogers manifiesta lo siguiente respecto a la administración de las organizaciones:

Tradicionalmente, las organizaciones, sean gubernamentales, industriales, educativas o médicas han sido administradas mediante una distribución jerárquica del poder. En lo más alto de la jerarquía está una persona, como en una empresa o como en la iglesia católica, por ejemplo, o un pequeño grupo, como en el partido comunista. Aunque de muchas formas el poder les llega a los de arriba desde aquellos que son gobernados, la organización es generalmente *experimentada* como un proceso de control que va de arriba abajo (1980: 62)

A principios de los años setenta las organizaciones empezaron a modificar su estructura tradicional, es decir, la piramidal en la que las funciones son altamente especializadas, los límites son claros y hay un gran control de parte de los supervisores para asegurar que el trabajo se realice eficientemente. Es decir, las personas que ocupan las posiciones que se encuentran en la punta de la pirámide son los que planean y piensan, mientras que los que están en la base son las que ejecutan las actividades.

Con el paso del tiempo algunos factores externos a las empresas tales como la globalización, una respuesta lenta a la demanda, cambios tecnológicos, una gran burocracia, etc., han propiciado el cambio en las estructuras. Actualmente, la administración moderna está orientada a tomar más en cuenta a las personas, cada vez se observa más que la alta jerarquía delega el poder y la autoridad, así como el conferir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, a esta corriente se le llama *empowerment*. En español no existe una definición que pueda dar una idea completa de lo que significa "*empowerment*", se puede equiparar con potenciar, y es una herramienta que busca fortalecer el liderazgo y dar sentido al trabajo en equipo.

Cuando se habla de *empowerment*, se hace alusión a la delegación de la autoridad y responsabilidad para que los trabajadores se sientan capaces de tomar responsabilidades, que sean autónomos en sus actividades, ya que esto contribuye a elevar su confianza, autoestima y motivación en el desarrollo de las actividades encomendadas. Esta corriente busca romper el autoritarismo. Para Carl Rogers este fenómeno no pasó inadvertido él señaló que en muchas empresas norteamericanas se modificaron de manera extrema el control jerárquico haciendo esfuerzos por distribuir responsabilidad, autoridad e iniciativa principalmente en los niveles directivos. Señaló que uno de los países en los que era más evidente estos cambios fue Suecia ya que esta experiencia de compartir el liderazgo se presentaba hasta el personal obrero, apuntó que en estos esfuerzos, las personas en los puestos de control trataron de

promover una comunicación abierta en todas las direcciones de la organización. (1980: 62)

Sin embargo, se debe tener presente que en ocasiones se presentan directivos que son incapaces de delegar la toma de decisiones en otras personas y a menudo estas personas ocupan posiciones influyentes dentro de la organización. Este fenómeno se presenta también en las organizaciones del sector público de nuestro país ya que los puestos directivos son impuestos por los gobernantes o partidos en turno. No es un secreto que en las organizaciones públicas existe una clara distinción entre los puestos políticos y los puestos técnicos, entendiendo los puestos políticos como aquellos que se otorgan no por capacidad de las personas ni por las necesidades de la organización, sino por compadrazgos e intereses ajenos a la institución. La administración pública puede crear absurdos en la asignación de puestos, ya que no se centra en la persona, sino como se mencionó anteriormente colocar a las personas o amigos que apoyaron en la campaña política del gobernante en turno. Lo importante es permanecer en el puesto y como lo menciona Rogers (1980) las personas que ocupan los puestos políticos tienen la facultad de contratar y despedir libremente lo que va creando un clima de temor a perder el empleo.

Rogers lo expresa de la siguiente manera:

A menudo los esfuerzos constructivos son neutralizados por dos factores: uno es el hecho de que casi sin excepción los directivos retienen “el derecho” de contratar y despedir. El otro es que el aumento en las ganancias y no el crecimiento de las personas es considerado como el objetivo principal”. (1980:62-63)

Rogers relata que en una ocasión tuvo la oportunidad de proponer a un grupo de directivos de grandes empresas la posibilidad de un enfoque a la administración centrado en la persona. Menciona que distribuyó algunas notas como punto de

discusión previo a la reunión sobre lo que para él quiere decir una administración centrada en la persona. A continuación las notas que Rogers elaboró sobre liderazgo. (1980: 63)

### DOS EXTREMOS

INFLUENCIA E IMPACTO	PODER Y CONTROL
Dar autonomía a las personas y a los grupos	Tomar decisiones
Liberar a las gentes para que “hagan sus propias cosas	Dar órdenes
Expresar sus propias ideas y sus sentimientos como un aspecto de la información de grupo	Dirigir la conducta de los subordinados
Facilitar el aprendizaje	Mantener guardadas las ideas propias y los sentimientos
Estimular la independendencia de pensamiento y en la acción	Ejercer autoridad sobre la gente y sobre la organización
Aceptar las creaciones innovadoras “inaceptables” que surjan	Dominar cuando sea necesario
Delegar, dar completa responsabilidad	Usar la coerción cuando sea necesario
Dar y recibir retroalimentación	Enseñar, instruir, aconsejar
Alentar y confiar en la autoevaluación	Dar recompensas
Encontrar recompensa en el desarrollo y en los logros de otros	Ser recompensado por los logros personales
<i>Estas son mis preferencias, convicciones y experiencias personales, las cuales están enfocadas en el extremo izquierdo del continuum de liderazgo</i> (1980: 63)	

De acuerdo con la tabla anterior, por influencia e impacto, Rogers la define como un tipo de conducta que conlleve diferencias sin imponer puntos de vista ni controlarlos.

Así la influencia se incrementa cuando se comparte el poder y la autoridad. Por otro lado, al rehusarnos a utilizar la coerción a dirigir, se estimula el aprendizaje, la creatividad y la autodirección.

Rogers menciona que los problemas que se presentan en la administración de una organización tradicional así como una centrada en la persona son igualmente complejos, sin embargo, en esta última hay un mayor crecimiento de las personas y para los observadores de estas organizaciones tienen la impresión de no ser particularmente eficientes, esta situación la define de la siguiente manera:

Para el de afuera, la organización centrada en la persona *nunca parece ser* muy buena porque él no puede darse cuenta fácilmente de quién “está a cargo” de ella. Su eficiencia es humana, su liderazgo es multifacético y uno de sus “resultados” importante es el desarrollo pleno de las personas. (1980: 72)

En las conclusiones del libro “El Poder de la Persona”, Rogers menciona que la evidencia de la efectividad del Enfoque Centrado en la Persona lo puede convertir de una revolución pequeña y silenciosa en un cambio significativo, él contrasta elementos de sentido común con la evidencia que lo contradice. A continuación relaciono la que está vinculada con la administración de una organización:

Se ha demostrado que una actividad grande o compleja puede ser sentada en la persona desde el principio hasta el fin –en su planificación, en su operación y en sus resultados- y que una concentración de personas de tal naturaleza, al sentir su propio poder, puede moverse creativamente hacia áreas nuevas e inexploradas, un resultado no podría haberse conseguido a través de los métodos del sentido común.

Es obvio que en una situación completamente contralada, con poder absoluto en la parte de más arriba, los que no tienen poder no pueden ejercer ninguna influencia significativa. (1980: 199)

Por lo anterior, se deduce que desde su experiencia como administrador Rogers, sustenta que cuando a la persona se le permite participar en los procesos administrativos asumiendo responsabilidades se vuelve más creativa, asume un mayor compromiso con la organización para conseguir los resultados esperados y se construye un clima laboral en el cual se propician procesos de crecimiento para los que en ella laboran.

### **2.2.1 Los tres períodos del pensamiento rogeriano.**

La terapia rogeriana ha cambiado de nombre a lo largo de su evolución:

En este apartado me pareció necesario presentar un bosquejo de los períodos del pensamiento de Rogers, ya que sin lugar a dudas ha sido uno de los más influyentes en la historia de la psicología, debido a que su modelo de orientación se extiende a terrenos que van más allá de las tareas terapéuticas, ya que, en cualquier campo de las relaciones humanas está implícita la necesidad de comprender a la persona, esta constante está presente a lo largo de la obra de Rogers.

El primer período Rogers la llamó “no-directiva”, lo denomino de esta manera ya que el terapeuta al posicionarse frente al cliente no lo debe guiar, solo actúa como facilitador y el propio cliente maneja el curso de su proceso terapéutico.

En el libro la Psicoterapia de Carl R. Rogers, esta etapa se describe como:

El objetivo de la terapia de Carl Rogers, incluso en sus comienzos mismos, es el crecimiento, libertad e independencia de la persona del cliente.

En su esencia misma late una filosofía incipiente de respeto a la integridad de la persona, de respeto al derecho de todo individuo a seleccionar sus propios objetivos y a encauzar su conducta por las vías que él juzgue más pertinentes a tal fin. Y en el fondo de este respeto hay oculta una confianza en la capacidad de las personas. Esta

confianza que con el tiempo será la hipótesis fundamental del terapeuta rogeriano.  
(2001:39)

En este período la única característica del facilitador tiene un papel pasivo y la no intervención lo esencial es su capacidad para establecer una relación personal satisfactoria con el cliente, se puede decir, que Rogers pretende dar un giro al modelo de terapia que tenía lugar en ese momento y que se sustentaba en un modelo intervencionista y que marcaba límites al paciente.

Más adelante en el libro La Psicoterapia de Carl Rogers concluye diciendo que:

.. la no directividad es sinónimo de llevarle al cliente consigo mismo y con sus propios sentimientos, es decir, dirigirle hacia su propio sí mismo, es decir, hacia su propia libertad e independencia. En este sentido existe dirección y un orden en la terapia, y sería inexacto imaginar una ausencia del mismo. Pero como el término “no directivo” se presta a equívocos y no revela la esencia de la terapia de Carl Rogers, éste se verá obligado a cambiarlo por otro término más acorde con la intuición fundamental.  
(2001:62)

A finales de los años cuarenta Rogers tiene el propósito de construir un modelo terapéutico y la psicoterapia no directiva a se transforma de una manera importante evolucionando a “La Psicoterapia centrada en el cliente” este período estuvo orientado a identificar el papel del terapeuta en el proceso de facilitación.

Rogers en su libro Psicoterapia Centrada en el Cliente describe el papel del consejero con el cliente:

“La función del consejero sería la de asumir, en la medida de lo posible, el marco de referencia interno del cliente para percibir el mundo tal y como éste como ve, para percibir al cliente tal y cómo él mismo se ve, dejar de lado todas las percepciones según

un marco de referencia externo, y comunicar algo de esa comprensión empática al cliente” (1997:40)

Otra característica de esta terapia es la técnica que Rogers llamó “reflejo del sentimiento”, que consiste en reflejar verbalmente que le permite al cliente con más claridad y que al mismo tiempo le indica que es comprendido por el consejero que no hace ningún juicio ni valoración de él ni de sus actitudes.

En el libro la Psicoterapia de Carl Rogers en el capítulo que explica el período centrado en el cliente, menciona que:

“...el valor principal de la terapia es el propio cliente, que el terapeuta no tiene otro empeño que respetarlo y considerarlo como persona digna de consideración, cómo algo valioso en sí. En una palabra, que la terapia está centrada en el cliente. (2001 : 83)

Más adelante en el mismo capítulo resalta la importancia de el clima terapéutico, describiendo lo de la siguiente manera:

“La relación empática, es decir, centrada en el cliente, no pretende otra cosa que la creación de dicho clima o ambiente. La atmosfera terapéutica constituye la condición fundamental de la terapia. (2001 :83)

Así mismo, el terapeuta para cumplir con su función de crear esta atmosfera deberá exhibir las siguientes condiciones:

1. Una actitud de auténtica aceptación y respeto al cliente
2. Una disposición a no evaluar al cliente y poner en él mismo el centro de todas sus evaluaciones
3. Una actitud de comprensión empática
4. El empleo de las técnicas que sean instrumento de estas actitudes

5. Los límites necesarios para poder mantener estas actitudes  
(2001:85)

A través de su experiencia Rogers descubrió que mientras más “no directivo” era, más influía en sus pacientes, ya que si el terapeuta sostiene continuamente al cliente éste no termina de responsabilizarse de su problema. En investigaciones realizadas de este período se descubrió que estaba directamente relacionado con la reorganización y reintegración de la propia experiencia de la persona que recibía la ayuda.

En este período se reformulan los procesos terapéuticos descritos en los períodos anteriores, Rogers descubre la posibilidad de elaborar una hipótesis científica respecto al proceso terapéutico establecido las condiciones necesarias y suficientes para el proceso terapéutico mencionadas en el segundo período. Las condiciones necesarias y suficientes son las siguientes:

1) En primer lugar es preciso que se establezca un “*rapport*” o relación previa entre el terapeuta y el cliente. Esta relación supone en el terapeuta un interés cálido, y en el cliente una confianza básica.

2) A continuación suele producirse un deshago emocional en el cliente, el cual expresa con toda libertad sus sentimientos, ayudado por las técnicas del terapeuta.

3) Inmediatamente después suele producirse en el cliente un reconocimiento y aceptación de su “*self* espontáneo”. Esta aceptación es algo mucho más emocional y afectivo que el “*insight*” preconizado por el psicoanálisis.

4) La toma de decisiones por parte del cliente sin sentirse, sin sentirse coaccionado ni dirigido por el terapeuta, es la siguiente etapa del procesos terapéutico.

5) Al final de proceso terapéutico el terapeuta puede aumentar los “*insight*” de su cliente proporcionándole algunas interpretaciones. Rogers admite las técnicas interpretativas, aunque con ciertas restricciones. La validez del “*insight*” se funda en una previa aceptación emocional, y la interpretación solo cuando el cliente la acepta plenamente.

6) La última etapa del proceso terapéutico la constituye el crecimiento en independencia del cliente, ayudado por el terapeuta. (2001 : 99)

Cómo mencioné al inicio de este apartado estoy segura de que este proceso terapéutico tiene aplicaciones que van más allá de este campo, en su libro Psicoterapia centrada en el cliente Rogers narra pruebas que corroboran la hipótesis de que tiene aplicación en otros ámbitos.

“Al concluir este capítulo, puede ser útil retornar a su premisa fundamental, no sólo en relación a la terapia, sino también en relación a nuestra experiencia en general. Se ha enunciado una hipótesis básica referida a la capacidad del individuo para el manejo auto-dirigido y constructivo que entrañan las situaciones vitales”. (1997 : 61)

Narra los siguientes hallazgos:

El Survey Research Center realizó un estudio de supervisión en una compañía de seguros. Cuando se comparaban unidades en que la productividad y el estado de ánimo eran elevados con aquéllas en que eran bajos se descubrían diferencias significativas en los métodos y en las personalidades de los supervisores. En las unidades con alta productividad, los supervisores y los líderes grupales tendían a interesarse primeramente por los obreros como personas y el interés por la producción era secundario. Los supervisores estimulaban la participación, la discusión y las decisiones grupales en cuestiones que afectaban a su trabajo. Además, los

supervisores de estas unidades “altas” supervisaqban poco el trabajo que se realizaba, tendiendo a derivar la responsabilidad hacia los obreros mismos.

Otros estudios industriales, aunque de naturaleza menos objetiva, confirman lo que hemos citado. Varias industrias de este país y de Gran Bretaña han encontrado que en situaciones industriales muy diferentes mejora la eficacia y el estado de ánimo cuando se confía en la capacidad de los obreros para manejar responsablemente su propia situación. Esto significa una permisividad hacia su participación activa en la resolución de los problemas, y un deseo de que participen en la realización de elecciones y decisiones responsables. (1997 : 63)

Así mismo, Gómez del Campo sostiene que la organización centrada en la persona que es exitosa obedece a la forma en la que extrae y desarrolla el potencial de las personas y desde su perspectiva existen tres puntos comunes entre ellas que son:

1. Cada una de ellas cuenta con un sistema de valores bien articulado que es ampliamente compartido y actúa como el fundamento de las prácticas gerenciales y administrativas. Estas prácticas proporcionarían las bases del éxito competitivo de la compañía.
2. Cuentan con un notable grado de alineación y consistencia en las prácticas centradas en la persona que expresan sus valores fundamentales.
3. Cuenta con altos ejecutivos (no sólo fundadores o gerentes), cuyos roles principales consisten en asegurar que los valores se mantengan y que constantemente se hagan reales para todas las personas que trabajan en la organización. (2008: 21)

Estas aportaciones del ECP son cualidades que logran cambios importantes en las actitudes y conductas no solo en la terapia individual sino también dentro de los grupos de encuentro facilitando su proceso terapéutico.

## **2.3 Los grupos de encuentro en el contexto laboral**

Un grupo son dos o más personas que interactúan y que tienen al menos un objetivo en común, González Núñez define al grupo como “una reunión de dos o más personas que se congregan, interactúan, perciben e interfluyen entre sí con diferentes metas. Cada miembro del grupo posee sus propias motivaciones y metas, éstas tienen que verse satisfechas o realizadas en el grupo o por el grupo”. (1992:6)

### **2.3.1 Antecedentes de los grupos de encuentro en las organizaciones**

A mediados de la década de 1940, Kurt Lewin, (a quien se le conoce como el padre de la dinámica de grupos), famoso psicólogo trabajaba en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), junto con un equipo de expertos y estudiosos, propuso que una formación para las relaciones humanas constituía un tipo importante de educación.

Rogers en su libro Grupos de Encuentro hace referencia a estos laboratorios como el origen del trabajo de grupos, menciona que el primer laboratorio grupal tuvo lugar en Bethel (Maine) en el norte de Estados Unidos en el verano de 1947. Lewin no pudo asistir al evento ya que la muerte lo sorprendió a principios de ese año. La experiencia consistía en organizar un curso constituido por diversos grupos dedicados a contemplar todo el día su propia vida, su dinámica estaba diseñada con el objetivo de adquirir aprendizajes para el ejercicio del liderazgo. (2004 :10)

Lewin, fue el primero que promovió la idea de que las relaciones humanas era un tema descuidado por la sociedad de los años cuarenta, y promovió la necesidad de entender la dinámica de los grupos, ello ha hecho que el estudio de grupos tomará interés en las organizaciones industriales, y en otros ámbitos como la psicología *Gestalt* y la terapia centrada en el cliente. Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales, es reconocido como fundador de la psicología

social, estudió la problemática social de los grupos, contribuyó también al desarrollo de la psicología Gestalt, de manera significativa, nos brinda y nos proporciona un enfoque teórico de los grupos.

En 1946, Lewin coordinó un grupo de investigadores que trabajó con grupos de diferentes clases, y derivado de estas investigaciones nacen los grupos llamados “T” (T significa *training*). Los Grupos-T son primordialmente sistemas sociales en los que las operaciones y los aprendizajes se enfocan apropiadamente a la conducta humana, son unos instrumentos para el cambio esencialmente controlados, que brindan oportunidades para el autoconocimiento y el autodesarrollo. Aumentan la conciencia de sí mismo y la percepción de la influencia de la conducta propia sobre los demás.

Estos grupos implican un proceso de aprendizaje, expresable como un cambio de conducta. Cada miembro puede usar a los demás como espejo de la conducta propia para modificarla, mediante un proceso de realimentación. El aspecto positivo es que aumenta el autoconocimiento y posibilita el desarrollo personal, y el negativo es que el proceso puede despertar emociones dolorosas, al tener que explorar conductas pasadas y considerar nuevas formas de comportarse. Las emociones se agudizan en los grupos T porque estos tienen una relativa corta duración, donde debe aprenderse mucho en poco tiempo. (Calvopiña, Moreta Cevallos, & Ordoñez Pérez, 2012)

Esta es una conducta que todo ser humano tiene en el proceso de la comunicación, es una manera de irnos reconociendo con fin de ir ampliando en el auto concepto de los integrantes.

De acuerdo con González:

Al principio los grupos “T” se ajustaron a su denominación, eran grupos de capacitación de habilidades vinculadas con las relaciones humanas, se enseñaba a los individuos a

observar la índole del proceso grupal, así como sus interacciones con otras personas. Se creía que a partir de esto estarían mejor preparados para el desempeño de sus tareas, al igual que la influencia que ejercían sobre otros, adquiriendo mayores competencias para encarar situaciones interpersonales difíciles. (1999: 132,133).

También Rogers en su libro Grupos de Encuentro hace referencia a los grupos T, mencionando que: “en los grupos que los *National Training Laboratories* (NTL) organizaron para la industria –y, de manera gradual, en muchas esferas ajenas a ésta--, se comprobó que los individuos tenían, a menudo, experiencias de cambio muy profundas gracias a la relación de confianza y estima que se creaba entre los participantes” (2004: 11)

Las bases conceptuales del movimiento humanista en los grupos fueron los principios de Lewin y la psicología Gestalt y por otro lado la terapia centrada en el cliente.

## **2.4 Acoso laboral**

En la actualidad se han utilizado muchos términos que describen al acoso laboral, entre ellos *mobbing*, acoso psicológico en el trabajo, acoso moral en el trabajo, presión laboral, daño moral, entre otros. Para el presente trabajo nos referiremos a éste como acoso laboral.

La Real Academia Española define como acoso: 1) Práctica ejercida en el ámbito del trabajo y consistente en someter a un empleado a presión psicológica para provocar su marginación, 2) Perseguir, sin darle tregua ni reposo, a un animal o a una persona y 3) Apremiar de forma insistente a alguien con molestias o requerimientos, de ahí que se puede decir que este tipo de conductas se puede presentar en cualquier entorno social, como escuelas, iglesias, equipos deportivos y principalmente en el ámbito laboral.

Por otra parte la palabra *mobbing* deriva del término inglés *mob* que se utilizó para describir al proletariado pobre, para expresar la idea de movimiento, el verbo *to mob* significa atacar, agredir, atropellar. Por lo que el término *mobbing* se utiliza para definir una multitud excitada que rodea o asedia a alguien cuando se refiere a personas o algo en caso de objetos, de manera hostil, grosera o bien de una forma no amistosa. Por lo que, el significado de esta palabra es la acción de carácter colectivo de un grupo de personas frente a algo o alguien que actúan de manera negativa.

De ahí que el psicólogo Heinz Leymann, en su obra *Mobbing La Persecution au trivial*, fue el primero en estudiar este fenómeno, él definió el acoso con la palabra *mobbing* y el significado que da es el siguiente:

el encadenamiento sobre un período de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas, por una o varias personas, hacia una tercera: el objetivo. El *mobbing* es un proceso de destrucción; se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos. (1996: 10)

La conducta de acoso tiene como objetivo lograr la intimidación, anulación y a veces la destrucción de la víctima por el simple hecho de demostrar el poder del sujeto que realiza la acción. En cuanto al término acoso laboral hay varias definiciones, una de ellas es el de la francesa Marie France Hirigoyen, quien es otra de las pioneras en el estudio de este fenómeno, ella lo explica como:

Por acoso en el lugar de trabajo hay que entender cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o

psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo. (Hirigoyen, 2000:11)

Iñaki Piñuel, psicólogo del trabajo, español, pionero en abordar este tema en su país, menciona en su libro *Mobbing* que el acoso laboral tiene como objetivo “intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir”. (2009:55).

Los tres psicólogos mencionados anteriormente, coinciden en que el acoso laboral atenta contra la persona que lo sufre buscando agredirlo de una manera constante atentando contra su dignidad causando efectos nocivos para su salud, Piñuel agrega que el objetivo es que la víctima deje la organización, a través de prácticas que han sido estudiadas e identificadas por diferentes investigadores y que se presentan a continuación.

#### **2.4.1 Causas del acoso laboral**

Se identifican varias definiciones de *mobbing* o acoso laboral, el hecho es que este fenómeno representa una conducta destructiva para la persona que lo padece y por ello la protección debe ser universal y apegada a los instrumentos jurídicos que se tienen a nivel internacional y nacional, ya que, el hecho es que el acoso laboral es una violación a los derechos humanos y se afecta el entorno de la persona que lo padece.

Iñaki describe que las personas que sufren de acoso laboral suele producir confusión en la persona:

Se interroga una y otra vez acerca del porqué de sus problemas con el acosador, y se analiza tendiendo a encontrar en sí la causa del acoso, desarrollando sentimientos de culpabilidad y vergüenza. (2009: 53)

Continúa diciendo más adelante que la víctima de acoso ve afectada su vida familiar, de pareja, social y por supuesto en el ámbito laboral.

El daño que el acoso laboral inflige a la víctima trasciende la esfera individual y produce una serie de daños colaterales de enorme magnitud en la vida relacional de la víctima: los compañeros de trabajo, el propio cónyuge, la familia, las amistades, etc. (Piñuel, 2009:100)

La descripción anterior, representa un claro problema de salud pública, se ha estudiado la conducta del agresor y una de las hipótesis frecuentes refiere un origen discriminatorio, como puede ser el que se practica contra líderes sindicales o representantes de los trabajadores. Las investigaciones que más han profundizado para encontrar las causas son las que ha realizado Hirigoyen en su libro “El Acoso Moral en el Trabajo” (2000), menciona varios ejemplos que permiten identificar las conductas que pueden explicar el acoso psicológico en las organizaciones. Señala que el origen el acoso no se halla en los hechos sino en un conjunto de sentimientos, como puede ser el rechazo de una diferencia, o ser observaciones sexistas a una mujer en un departamento de hombres, otros sentimientos pueden ser la envidia, los celos y la rivalidad.

También menciona que los celos son un sentimiento natural difícil de confesar y que surge inevitablemente cuando dos personas se comparan entre sí o bien se encuentran en una posición de rivalidad, como no podemos decírnoslo intentamos romper al otro con el fin de rebajarle. En el caso de la envidia explica que no es proporcional al valor de la cosa envidiada, podemos envidiar la oficina del otro, su

escritorio, pero también se puede sentir envidia por el hecho de ser el preferido del jefe o también el salario que percibe la otra persona. La rivalidad frecuentemente lo usan las empresas descaradamente para deshacerse de las personas, se enfrentan una contra otra para que una de ellas tome la decisión de retirarse de la organización.

Por último manifiesta que “el miedo es el motor esencial que lleva al acoso moral, ya que este nos convierte en seres violentos: atacamos antes de ser atacados, agredimos antes de ser agredidos. Agredimos para protegernos del peligro.” (Hirigoyen, 2000:40-43). Lo anterior, muestra que cualquier persona puede ser acosada ya que puede ser percibida por su agresor como una amenaza en potencia, el proceso se inicia sin que el agredido lo perciba y las víctimas no tienen que ser personas débiles, poco preparadas o con problemas para relacionarse. El acoso también puede obedecer a algún tipo de discriminación, a causa de su sexo, su preferencia sexual, religión, nacionalidad. Hirigoyen menciona que todo acoso es discriminatorio, ya que señala el rechazo o diferencia particular de la persona.

Resumiendo lo planteado anteriormente se puede considerar el origen del *mobbing* desde diferentes aspectos:

- 1) Inicia por un acosador o grupo de acosadores debido a que la víctima es “diferente”, debido a que pueden ser más inteligente o reconocida en su ámbito laboral que el acosador o bien porque es una persona con iniciativa que busca una mejora constante en las actividades que le son encomendadas, esto puede despertar la faceta oscura del acosador que se traduce como envidia, otro elemento que no necesariamente nace de la envidia es el hecho de que la víctima se le puede identificar con una personalidad débil que no cuadra con el perfil de su hostigador y es decir, presenta una personalidad “diferente”, con esto se deja de lado la discriminación que provienen de la raza, sexo, religión, estado civil, entre otros.

- 2) Otro aspecto es que el acoso puede nacer de instrucciones de un superior jerárquico, porque la persona acosada puede resultar molesta para la organización.
- 3) Por último el acosador crea grupos de poder y fomenta el acoso en contra de la persona que considera molesta o diferente fomentando la envidia y con ello afecta a elementos que pueden ser brillantes para la organización.

El acoso se origina por diferentes circunstancias ajenas a la víctima que lo sufre, generalmente no se percata del problema hasta que se encuentra inmerso en la situación y lo que es significativo es que no alcanza a identificar que él o ella no son los que lo ocasionaron y se despierta un sentimiento de culpabilidad y afectaciones a su salud que lo lleva a dejar la organización.

Por otra parte y conforme a lo planteado en las diferentes definiciones de *mobbing* mencionadas con anterioridad la mayoría de ellas tienen en común los siguientes elementos:

- 1) Exista la manifestación de comportamientos psicológicamente agresivos
- 2) Se presenten de un modo repetido y duradero
- 3) Intencionalidad de generar un daño a la víctima (humillación, la salida de la víctima de la organización)
- 4) Que los comportamientos psicológicamente agresivos sean reales y no subjetivos de la víctima

En conclusión se puede decir que todos podemos en algún momento ser víctimas del *mobbing*, sobre todo aquellas que se diferencian de las demás o que pueden en algún momento llegar a ser molestas para los superiores jerárquicos o incluso para los compañeros de trabajo.

### **2.4.2 El acoso laboral en México**

El proceso de globalización impone a los países elevar sus niveles de competitividad para destacar o sobrevivir, México no es ajeno a esta realidad, la exigencia para la optimización de costos de manufactura, mano de obra, administrativos, el cumplir con tiempos de entrega, invertir en la innovación de procesos, productos. Estas exigencias pueden alterar el ambiente organizacional así como las condiciones de trabajo, ya que es factible que se presenten tensiones entre los trabajadores derivado la sobrecarga de actividades o funciones que pueden presentarse, otro elemento pueden ser los conflictos en los roles de liderazgo lo que redundará en el clima laboral. La suma de estos factores puede convertirse en un detonante para que dentro de las organizaciones se presente el *mobbing*.

Otro fenómeno que se presenta en algunos sectores productivos es falta de seguridad y estabilidad en el trabajo lo que puede dar lugar a que por la necesidad de permanecer en su puesto de trabajo se ven obligados a tolerar actos de hostigamiento por el temor a ser despedidos o bien por el hecho de evitarse más problemas que los obliguen a retirarse de su trabajo. El trabajo se ha convertido en un bien tan preciado que llega a generar envidia entre los propios trabajadores. En algunas organizaciones se busca disfrazar el problema como un conflicto personal que deriva de la personalidad de los trabajadores o como un efecto normal del ambiente laboral.

Para reforzar la afirmación de que el trabajo se considera como un bien preciado se presenta una tabla que muestra la tasa de desempleo en los últimos tres años, en un artículo del periódico El Economista se reporta que 38,765 personas en el país buscaron trabajo por más de un año, lo que representó 1.5% de la población sin un empleo. De acuerdo con especialistas, mejorar el mercado laboral sigue siendo uno de los retos más apremiantes para el gobierno y el sector privado, ya no sólo no se crean

empleos necesarios, sino que son de baja calidad, con salarios bajos y, en muchas ocasiones poco acceso a la seguridad social.

En el país cada año se suma alrededor de 1 millón de personas que buscan una fuente de ingresos; sin embargo, pese a la reforma laboral, aún no se genera esta cantidad. Según la Secretaría del Trabajo, en el 2014 se creó 714,526 empleos formales, es decir, el 72% de los requerimientos reales. El problema es que de esa cantidad 25% fue eventual.

“Las condiciones generales de la economía mexicana y, en particular de su mercado laboral, enfrentan un desafío que se ha intensificado con el paso del tiempo. El magro crecimiento económico ha marcado el contexto bajo el cual las oportunidades laborales para los trabajadores son escasas y con condiciones poco favorables: las prestaciones sociales han retrocedido, comentó José Luis de la Cruz, director del Instituto para el Desarrollo Industrial y Crecimiento Económico (Idic)” (Franco: 2015)

#### Desocupación

##### Tasa de desocupación nacional

(Porcentaje respecto a la Población Económicamente Activa)

Periodo	Total
2013	4.91
2014	4.83
2015	4.39*

\* Al mes de noviembre

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Fecha de actualización: Jueves, 24 de diciembre de 2015

Este fenómeno ya se está examinando desde el ámbito académico, uno de los investigadores es el Dr. Manuel Pando Moreno, Director del Instituto de Investigación en Salud Ocupacional de la Universidad de Guadalajara, quien ha colaborado en diferentes investigaciones sobre salud ocupacional específicamente en acoso laboral,

como el que realizó en una universidad privada de Guadalajara cuyo objetivo fue analizar los factores psicosociales de riesgo de trabajo presentes, se trabajó con una muestra de 185 profesores que laboraron frente a grupo de licenciatura a quienes se les aplicó el inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo.

De los resultados arrojados en su investigación se encontró que un 82% del personal afirma haber recibido alguna forma de violencia psicológica en el trabajo, otra situación que amerita ser investigada con mayor profundidad es el hecho de que la variable “no tener trabajo” es el único factor demográfico que tiene una correlación significativa con la presencia, intensidad de violencia y acoso psicológico, ya que cerca del 40% de los profesores del estudio señalaron no tener otro trabajo además del realizado en la institución, lo que los expone a un riesgo mayor. (Pando, 2006:11).

Así mismo el Dr. Pando ha realizado diferentes estudios con instrumentos como el Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: LIPT-60 (*Leyman Inventory of Psychological Terrorization*), arrojando resultados con una alta tasa de personas que sufren de acoso psicológico en el trabajo (79.7%), este fenómeno lo condujo a él y otros investigadores a reconsiderar la utilidad del instrumento desarrollado por Leyman, pensando que era apremiante contar con instrumentos válidos para discriminar la violencia psicológica en el lugar del trabajo y el acoso laboral, la relevancia de esta aportación es que el cuestionario diseñado por este grupo de investigadores, el “IVAT-PANDO” es el primer instrumento construido y validado en un país latinoamericano y es un comienzo en el acercamiento a la medición del problema en México.

Para validar este instrumento se aplicó en el año 2006 a una población de 307 trabajadores mexicanos en veinticuatro entidades federativas, conforme a las normas del instrumento (IVAPT-PANDO), 86.3% de los trabajadores era víctima de violencia psicológica en el trabajo, aunque sólo el 10.5% del total señaló sufrir esa violencia con

intensidad media o alta. El 8.5% de la población estudiada se calificó como sufriendo acoso psicológico en su trabajo, ya fuese en nivel alto o medio.

El Dr. Pando concluye esta investigación diciendo:

“Es indudable la relevancia de las aportaciones que pueden hacerse para la evaluación de un problema de salud pública tan complejo como el acoso laboral. El IVAPT-PANDO es el primer instrumento construido y validado en un país latinoamericano y es un comienzo en el acercamiento a la medición del problema en México, quedando mucho más que trabajar para los investigadores de la salud en el campo psicológico y de la salud ocupacional” (2006)

El acoso laboral es una práctica que ha dejado de ser un fenómeno para convertirse en la realidad de muchos trabajadores. Pese a ello, el derecho laboral mexicano no ha incorporado legislación específica que atienda las consecuencias del mismo para los trabajadores que son víctimas. Una de las razones para esta falta de legislación, se debe a que la normativa laboral es de competencia legislativa federal, lo cual implica que deba ser el Congreso de la Unión el que legisle sobre el tema. El 30 de noviembre de 2012 se reformaron diferentes disposiciones en la Ley Federal del Trabajo, su objetivo fundamental fue sancionar el acoso u hostigamiento sexual, a continuación se describen estos artículos:

Artículo 3 bis. Para efectos de esta ley se entiende por: a) hostigamiento, el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, y b) acoso sexual, una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo del poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.

Artículo 51. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador [...] II. Incurrir el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y/o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos [...] X. Exigir la realización de actos, conductas o comportamientos que menoscaben o atenten contra la dignidad del trabajador.

“Artículo 133. Queda prohibido a los patronos o a sus representantes: [...] XII. Realizar actos de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el lugar de trabajo; XIII. Permitir o tolerar actos de hostigamiento y/o acoso sexual en el centro de trabajo; XIV. Exigir la presentación de certificados médicos de no embarazo para el ingreso, permanencia o ascenso en el empleo, y XV. Despedir a una trabajadora o coaccionarla directa o indirectamente para que renuncie por estar embarazada, por cambio de estado civil o por tener el cuidado de hijos menores”.

Como se observa en la propuesta de modificación a estos artículos de la Ley Federal de Trabajo no consideran el acoso laboral como enfermedad de trabajo y solo se limita definir y prohibir el hostigamiento o el acoso sexual dentro de los centros de trabajo.

Se considera necesario que la legislación mexicana avance para tipificar el acoso laboral como un problema de salud pública, porque todos los trabajadores están expuestos a sufrirlo a lo largo de su vida laboral, las consecuencias van desde la salud hasta la vida del trabajador e inicia a afectar a la persona, a su ambiente laboral, afecta a otros trabajadores y reduce la productividad y esta situación se traslada hacia la familia de la víctima. Por lo anterior se considera necesario que se adecue la legislación para que ésta avance hacia la prevención de los daños derivados del acoso laboral en los trabajadores.

Así como se recomienda legislar en el tema jurídico del acoso laboral sería conveniente que las organizaciones revisen sus valores y cultura ya que puede haber algunas que sean propensas a que se desarrolle el *mobbing* ya sea por el tamaño, la forma de la administración o como se mencionó anteriormente para cumplir con los objetivos planteados que pueden llegar a ser muy exigentes derivados de los compromisos adquiridos para sobrevivir dentro de la globalización que se mencionó al principio de este apartado y que al final estas prácticas detonan en una baja productividad y hasta llegar a presentarse problemas de salud en el personal.

Para concluir, es fundamental que el Congreso Mexicano legisle el acoso laboral por todas las implicaciones en la salud de las personas que viven este fenómeno en sus centros de trabajo, para resaltar esta situación ejemplifico con esta afirmación de Leyman sobre lo serio y peligroso que resulta:

“En sociedades de nuestro mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo constituye el último campo de batalla en el que una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesado en un tribunal”. (1996)

### **CAPITULO III. NARRACION DE LA INTERVENCIÓN.**

El taller de comunicación desde el enfoque centrado en la persona con un grupo de servidores públicos, lo realicé en 9 sesiones de dinámicas grupales en el período de febrero a abril del 2010, los días lunes de 14:30 a 16:30 horas, quiero mencionar que no todos estuvieron presentes en todas las sesiones, ya que por, cuestiones de trabajo a algunos nos les fue posible participar.

A continuación relato lo acontecido en cada una de las sesiones del taller de intervención:

#### **SESIÓN PRIMERA (4 DE FEBRERO)**

En esta sesión presenté la metodología del taller, así como también establecimos los horarios y periodicidad de las sesiones, también la aproveche para conocer las expectativas y temores de los integrantes del grupo en relación al taller. A su llegada, les pedí que nos sentáramos haciendo un círculo e inicié la sesión dando la bienvenida y agradeciéndoles su participación ya que, esta sesión la llevamos a cabo dentro de nuestro horario de comida, pedí su autorización para grabar las sesiones explicándoles que este material me serviría de evidencia para la elaboración de mis reportes, haciendo hincapié en la confidencialidad que mantendría con las grabaciones.

A continuación les pedí hiciéramos una presentación de cada uno mencionando estado civil, si tenían hijos (cuántos), qué les gustaba hacer en su tiempo libre, etc., atendiendo principalmente a que en ese momento había un nuevo integrante en el grupo que se estaban incorporando a la institución, ya que, el resto del grupo ya nos conocíamos. Posteriormente los invité a expresar al grupo sus expectativas y temores en relación al taller y al grupo, al principio de esta actividad pude observar que varios de los integrantes empezaron a bromear, poco a poco fueron enfocándose en la

actividad, una de nuestras compañeras se ofreció a tomar nota de lo que se iba expresando.

Esta actividad permitió expresar y plasmar las expectativas y temores de cada uno de los integrantes. Las expectativas que se mencionaron fueron: conocernos mejor, mejorar la comunicación, fortalecer la confianza en el grupo, fortalecer la cohesión del grupo, lograr un mejor lugar para trabajar, entre otras. Los temores expresados por los integrantes del grupo fueron: conflictos en el grupo, la cancelación del taller por parte del gerente, el ser juzgado por los compañeros, la falta de discreción. Uno de los integrantes antes de concluir la sesión manifestó su necesidad de que se estableciera al menos un objetivo para el taller quedando de la siguiente manera: contar con un espacio seguro para expresarnos y mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales. Al cierre de la sesión les agradecí nuevamente a mis compañeros y pude observar que el comportamiento de ellos era relajado y entusiasta.

En esta primera sesión estaba llena de temores sobre mi capacidad para dirigir el taller, a medida que se iba desarrollando la sesión fueron desapareciendo ya que pude percatarme que fui capaz de brindar un entorno propicio y el hecho de contar con el interés del grupo me ayudo a tomar conciencia de que los elementos teóricos del ECP me apoyaron en la construcción del clima favorable.

También estuvo presente mi inseguridad de no cumplir con mis exigencias de lograr el objetivo del taller ya que no tenía confianza en mis habilidades como facilitadora para conducir la sesión y cumplir con las expectativas de los participantes.

## **SESIÓN SEGUNDA (8 DE FEBRERO)**

En la primera parte de la sesión realicé una presentación sobre la importancia que tenemos como integrantes de un grupo, cómo puede afectar nuestro comportamiento

en el mismo y cómo en ocasiones no nos percatamos de esta situación, que esto incide no solo en nuestro lugar de trabajo sino también en otros ámbitos.

A lo largo de la presentación varios de los integrantes del grupo participaron haciendo comentarios sobre lo que estábamos viendo, al final llegamos a la conclusión que pocas veces nos detenemos para observar nuestro comportamiento, manifestaron también que el tema les pareció interesante y refirieron que también lograron identificar que sus actitudes influyen en su trabajo, con los amigos y familia. Para la presentación utilicé aproximadamente 30 minutos. Posteriormente, tomamos cinco minutos para hacer un ejercicio de relajación, les solicité que cerraran sus ojos y estuvieran atentos a su respiración, para estar en contacto con ellos mismos, mientras tenían los ojos cerrados dejé frente a cada uno de ellos una hoja de papel y un lápiz.

Al cabo de los cinco minutos les pedí que abrieran los ojos y los invité a recordar sucesos que hubieran impactado su vida en los últimos doce meses, utilice esta dinámica ya que al compartir experiencias personales que fueran significativas para cada uno de ellos, nos permitiría conocernos más, esta era nuestra primera actividad en la que los invitaba a recordar. Les comenté que en la hoja de papel que tenían frente a si escribieran lo que vino a su mente de los acontecimientos que recordaron. Para esta dinámica tomamos aproximadamente 20 minutos.

Cuando solicite que escribieran esos acontecimientos, Pilar, una de las integrantes del grupo que se encontraba sentada al lado de Leticia mencionó que ella tenía flojera (esta situación quedaba de manifiesto con su postura corporal, ya que estaba prácticamente recostada en la mesa que tenía frente a ella) y no quería escribir que prefería platicarlo, el resto de los participantes continuaron con la dinámica no hicieron comentarios acerca de lo manifestado por Pilar.

El hecho de que Pilar dijera que no quería escribir incrementó mi inseguridad ya que no supe que hacer en el primer momento con esta manifestación, mi primer temor fue que el resto del grupo mencionara que no quería escribir. Ahora puedo distinguir que ante ese incidente no puse en práctica la empatía y la aceptación, ya que, conforme a lo que verbalizo Pilar aunado con su lenguaje corporal estaba de manifiesto que no tenía ganas de escribir. Cuando hice contacto con mis emociones le dije que estaba bien si no quería escribir, ya que como mencione el objetivo de esta actividad era abrir canales de comunicación a través de compartir vivencias personales importantes para cada uno de los integrantes del grupo.

Cuando volví a centrarme en el grupo observé que los demás continuaron con la actividad, reconozco que la dificultad en el momento de atender este incidente se dio porque yo estaba centrada en mí, mis pensamientos y mis temores me impidieron ver lo que estaba pasando. La actitud que observe, se dio en la atención y escucha de la experiencia que cada uno /a compartieron. En la realización de la dinámica, pude observarlos primero concentrados escribiendo sobre los sucesos que impactaron su vida, al final todos estuvieron dispuestos a compartir esos acontecimientos con el grupo y puede identificar que se generó un clima de confianza y camaradería, ya que, en el desarrollo de la sesión se escucharon risas y expresiones de empatía para la persona que compartía en el momento y al finalizar la reunión observé que camino a su lugar de trabajo iban comentando entre ellos lo que se había compartido en el grupo, los escuche sonreír.

Esta actividad observé que los participantes hablaron de experiencias que fueron significativas en los últimos meses de su vida, por ejemplo Lucía manifestó cómo ha cambiado su vida con el nacimiento de su primer hijo, Salvador nos mencionó que con el fallecimiento de su papá tuvo que asumir la responsabilidad de su familia ya que es el único hermano varón que es soltero, Javier nos compartió que finalizó su maestría y lo que eso significa para él, y así cada uno fue compartiendo. Esta actividad nos dio la

oportunidad de conocer aspectos que desconocíamos y que difícilmente compartimos en la rutina diaria de la oficina. Estaba cerrando la sesión Tomás manifestó: “hay cosas que nos afectan del otro y todavía no tenemos el valor de decírnoslas a la cara y les sugiero el buzón de sugerencias, poner un buzón y que todos les pusiéramos un papelito a la persona que quisiéramos decir algo, sin nombres”. Cuando yo escuche este comentario, reconozco que no lo atendí, ahora veo que la pregunta estaría centrada, en qué estás pensando cuando haces esta propuesta, ¿Qué te hace pedir un buzón de sugerencias sin nombre?

Me doy cuenta que en ese momento en lugar de atender a la persona con su necesidad de hablar de lo que estaba manifestando, abrí el espacio para que otros dieran su opinión, situación que llevo en otro sentido la intervención de Tomás, ya que, dejé pasar la oportunidad de explorar lo que estaba sintiendo, al momento de poner un “buzón y que todos les pusiéramos un apellido a la persona que quisiéramos decir algo, sin nombres”. En este punto varios de los presentes dieron su opinión, ésta estuvo dividida a favor y en contra y como el tiempo se agotaba se llegó al acuerdo de discutir esta sugerencia en la próxima sesión.

Me percató que mi actitud ante el tema, fue la de crear un debate de opiniones en lugar de escuchar y atender la necesidad de la persona que quería un buzón para hablar de algo en relación con sus compañeros, esto es importante mencionar ya que la escucha y la atención a la persona veo que no se presentó. En el momento que alguien del grupo hace algo de lo que yo no tenía pensado que pudiera suceder, me siento confundida, me doy cuenta que en ésta sesión se presentaron dos situaciones de las cuales no me sentí con la actitud de escuchar y de atender, sin tener que hacer algo. Esta situación afectó la realización de la sesión ya que no atendí la necesidad de Tomás de poner el buzón de sugerencias, me quedó la duda de saber qué estaba pasando en él, me quedé en que los demás opinarán sin saber realmente qué es lo que él estaba necesitando decir y a quién se lo quería decir.

### **SESIÓN TERCERA (15 FEBRERO)**

Di la bienvenida al grupo y a continuación Pilar comentó que en la sesión anterior quedó pendiente analizar la propuesta de Tomás sobre instalar un buzón de sugerencias a través del cual de manera anónima se pudiera retroalimentar a los integrantes del grupo sobre aspectos o situaciones que queramos hacer saber a otros miembros de la institución. En virtud de que el tiempo de la sesión anterior se agotó y algunos de las personas que estuvieron presentes en la misma, no pudieron externar su opinión al respecto Pilar solicitó retomar el tema, yo invite al resto a compartir lo que pensaban sobre el particular.

Considere importante dar la oportunidad a que el resto del grupo se expresara, teniendo presente que yo estaba trabajando en establecer un ambiente en el que todos y cada uno de los integrantes pudieran manifestar libremente su opinión, este trabajo de grado estuvo pensado como un taller en el que se buscaba privilegiar la comunicación, para que los participantes se sintieran con la libertad y confianza de expresar nuestras opiniones.

La comunicación es un factor importante en el encuentro, en éste taller la atención la centré en la escucha, de tal forma que cada integrante viviera la experiencia de ser atendido, y con ello crear un ambiente de expresión en donde la libertad y la confianza se fueran construyendo sesión por sesión. Es significativo mencionar que Tomás no llegó a la sesión, algo que muestra este proceso son los siguientes comentarios, Pilar expresó que para ella era importante tratar este tema ya que, para la siguiente sesión ya habría transcurrido otra semana, lo cual desde su perspectiva representaba mucho tiempo, por lo que a continuación ella expuso lo siguiente:

A mí no me gusta la propuesta, porque yo siento que estamos en una reunión donde nos estamos conociendo, yo siento que tenemos la confianza de decirnos lo que pensamos y

sentimos, para que tener un carterito, no sé, yo no tengo problema en decirle a la gente lo que pienso no necesito el carterito.

Al respecto Carmen mencionó:

Yo pienso que estoy en un grupo en el que ya me están retroalimentando, nosotros mismos estamos haciendo ese trabajo, yo siento que estamos en camino de superarnos, al poner el buzón en la oficina existe la posibilidad de que alguien que no está participando en este grupo deje algún mensaje y para mi recibir comentarios de alguien que no esté aquí sería muy raro.

Javier: ¿de qué se trata el curso? Es sobre comunicación ¿no?, entonces, cuando utilices otros canales se pierde algo de la comunicación, si nuestro objetivo es comunicarnos mejor que mejor que decimos las cosas en la cara y aguantarnos, para eso es esto y tendremos que aguantarnos.

En las reseñas anteriores se puede observar que el intercambio de opiniones se hizo abiertamente y observé que el lenguaje corporal de los participantes era abierto, lo que incidía en que el clima que se iba construyendo en ese momento era de confianza y el ambiente se sentía muy relajado, pude percatarme que no existía temor a expresar lo que cada uno de ellos estaba pensando, en este caso sobre la instalación del buzón.

En esta parte la espontaneidad se presentó, se observa en el comentario de Javier la palabra “aguantarse” esta forma de hablar es común entre los participantes, en este espacio intervengo y clarifico un poco lo que significa aguantarse, y que lo que se estaba dando en el grupo tenía más una intención de dar la oportunidad a compartir más que aguantarse. Eso favoreció un cambio en el lenguaje de Javier, permitió que el grupo viera de otra forma la comunicación. Sobre el comentario que hizo Javier en el sentido de que “tendremos que aguantarnos” yo le cuestioné respecto a esa afirmación y él respondió: “Yo pienso que si estamos aquí ya estamos dando un permiso”, le manifesté que lo que estábamos haciendo era construir un espacio en el cual pudiéramos expresar como

nos sentíamos y comunicarnos efectivamente, pero siempre con respeto y cuidado hacia la otra persona, que no se trataba de aguantarnos.”

Pilar mencionó,

“Estoy de acuerdo, no se trata de aguantarnos sino de hablar de lo que pensamos pero con respeto, lo que yo agregaría es que depende del tema tengo que tener la sensibilidad de saber si lo quiero tratar en grupo o en cortito, tener la prudencia de diferenciar”

Al respecto para cerrar el tema les comenté que era importante cuidar la relación que estamos cimentando a través de este taller y recordar que lo importante es prosperar en el espacio que estamos construyendo, recordando que uno de nuestros compromisos cuando iniciamos el taller es el respeto hacia el otro y la retroalimentación de manera positiva y constructiva.

Con las situaciones que señalo, en varios momentos resalto el propósito del taller, la comunicación, la escucha, el respeto, y una tarea más complicada la aceptación, ya que esta última actitud es un proceso en continuo desarrollo que no termina, y reconozco que en mi actuar dentro del grupo, era una actitud de la que tenía que hacer consciencia constantemente, sobre todo por el tipo de situación en la que el grupo y yo como coordinadora deseaba crear, mayor escucha, tomando en cuenta los hábitos adquiridos en el ambiente laboral en que el grupo se desempeñaba; como estar a la defensiva, o dejar de escuchar, para no salir lastimados.

A continuación hicimos un ejercicio de relajación para poder iniciar la dinámica que tenía preparada para esa sesión. La dinámica fue escribir una carta en la que plasmáramos la manera en la que nosotros pensamos que nos describiría un ser querido, esta carta se escribe para una persona que no nos conoce ¿cómo creen que los describiría?, al terminar la carta escojan a uno de los compañeros para compartir su

carta. Pedí su autorización para que la persona con la que habían compartido la carta la leyera en voz alta para el grupo, indicándoles que la lectura la hicieran tomando el papel de la persona que la había escrito.

Durante el desarrollo de la dinámica se escucharon bromas, sobre todo, cuando se describía alguna de las características que consideraban resaltaba alguna de las particularidades de la persona como por ejemplo cuando se leyó la carta de Lucía “Soy Jorge, esposo de Lucía, yo lo que puedo decir de ella es que es una persona muy buena onda, trabajadora, atenta muy temperamental y muy celosa.” Yo podía observar que todos los presentes se sentían cómodos con el ejercicio ya que estaban en una postura corporal relajada, algunos movían sus sillas para estar cerca de su compañero, estaban sentados de una manera informal y todos estaban atentos a la lectura de las cartas.

Cuando terminamos la dinámica les exprese que el objetivo de este ejercicio era conocernos más, el hecho de imaginarnos cómo nos describiría una persona que nos quiere nos lleva a una introspección, considero que en pocos momentos nos detenemos a pensar “como nos ve otra persona” o cómo nos proyectamos, mi intención fue imaginar cómo nos ven nuestros seres queridos y como nos proyectamos. Les compartí que hace tiempo leí un artículo que menciona que el cansancio o agotamiento no obedece totalmente a la carga del trabajo sino que también contribuye el mal ambiente, las cuestiones emocionales en las que nos enfrascamos, decía que cuando el trabajo es muy pesado sales cansado, mencioné que a veces el trabajo es pesado y la persona sale cansada, y es importante tener una actitud en la que con la participación y la actitud generemos un ambiente favorable para la salud, por lo que, en la medida que hagamos nuestro ambiente laboral amable y tratemos de disfrutar nuestras actividades diarias será favorable para nuestra salud mental y física, también sugería relajarnos y que uno de los músculos que más trabaja son los ojos y sugiere cerrarlos en la medida que sea posible y a partir de ahí nuestro cuerpo.

El tiempo de la sesión estaba terminando por lo que, les invite a comentar que les pareció la sesión y cómo se iban.

Salvador,

Para mí fué interesante y se logra el objetivo conocernos más, había cosas que no veíamos de los demás y seguir retroalimentando.

Leticia:

A mí me gusto el mecanismo como lo manejaste por ejemplo a mí me pasa dime cómo eres y se me hace difícil y así pensando en lo que diría otra persona se me hace mucho más fácil.

Israel:

Coincido con Salvador de que conocernos más nos ayuda a ver cosas que no conocíamos de los demás y vamos avanzando.

Al escuchar nuevamente me doy cuenta de que el grupo muestra una actitud diferente, (de pronto bromeaban entre ellos, se compartían en el grupo los proyectos que cada uno estaba desarrollando), el propósito del taller de desarrollar mayor confianza, se estaba cumpliendo. Y en la reflexión mencionan cualidades y sus dificultades hablando en el grupo de ellas, mencionan sentimientos como el rencor, observo que el ejercicio llevó a una reflexión más profunda, expresando su estado de ánimo y sus sentimientos, como ejemplo está lo compartido por Carmen que compartió que ella es una persona muy rencorosa, estas actividades permiten que se vean como personas.

#### **SESIÓN CUARTA (22 DE FEBRERO)**

Para esta sesión tomé una actividad llamada de triángulos que unos días antes la habíamos realizado en una de las materias de la maestría, consideré que podía reforzar

los temas que habíamos estado trabajando en las sesiones del taller ya que, permite identificar de manera gráfica cómo afecta nuestro comportamiento en el resto del grupo.

Cuando iniciamos con la dinámica pude percatarme que había una gran confusión en el grupo, empezaron a hacer preguntas sobre la ejecución de la dinámica, también se escucharon risas y bromas al respecto, en resumen, la actividad no estaba resultando como la había planteado. Al final, los invite a expresar lo que habían observado durante la ejecución y en general qué les había parecido.

Tomás: “rara”

Luis:

A mí no me pareció rara, diría trataste de buscar compatibilidad con las personas que escogiste, podía ser de trabajo o por afecto o porque en ese momento me nació. Luego, es importante ver cómo te acomodas o tratas de acomodarte y si se cambia uno como tienes que dinamizarte tú para quedarte hacer los vértices y que confluyan más triángulos, este también vi como que en cierto momento hubo alguna confusión, a la mejor la instrucción no fue lo suficientemente clara o lo suficientemente extensa como para decir a lo mejor los triángulos pueden estar juntos o separados o internos o externos, no más tú dijiste triángulos y se hicieron los grupos este lo que si también me hizo pensar es que afuera de la caja porque tenemos que hacer un triángulo y estar pegados así porque tres triángulos en un solo vértice, porque en ese caso, , el punto de confluencia casi siempre era Carmen, Tomás no podía sacar su triángulo, con sus escogidos, eso es lo que yo vi.”

Al escuchar nuevamente la grabación me lleva a reconocer que en ésta actividad me faltó práctica, ya que al dar las instrucciones, no fui clara, ello me impidió acompañar el proceso, lo observé al final cuando pregunte: “¿qué observaron?” sin embargo, ahora que escucho los comentarios es un vivo reflejo de lo que sucedía en el trabajo la falta de claridad del jefe hacia que todos, tomáramos la actitud que en ésta

actividad yo estaba experimentando, confusión, evaluación, y en algunos casos insatisfacción, esto lo veo ahora, sin embargo en su momento no fue posible ejemplificar la experiencia. Esto es me permeo la inconformidad, y resulto difícil ejemplificar el propósito de la actividad. Lo que si logré fue fundamentar la actividad con la teoría de sistemas, y me percató que esto si clarificó el propósito del trabajo de la sesión.

A continuación, hice una presentación sobre el tema de “visión sistémica de grupos” buscando con ella explicar que el ser humano es un sistema, las empresas son sistemas y es conveniente entender que el mundo está lleno de sistemas y que todo está interconectado y lo que sucede en otras partes nos afectan, es decir, que los que conformamos el instituto estamos íntimamente ligados en los que yo te afecto a ti y tú me afectas a mí. También busque resaltar que todo elemento es fundamental para el sano desarrollo del grupo.

Expliqué que con el ejercicio que realizamos al inicio de la sesión se ejemplificó que cuando un integrante del triángulo se movía alteraba la dinámica del grupo, así pues trasladando esta teoría a la institución podemos observar los cambios que hemos vivido en los últimos meses. Durante la exposición varios de los integrantes hicieron aportaciones y expresaron opiniones sobre lo que yo iba presentando, sobre todo cuando presenté que uno de los elementos fundamentales para el buen funcionamiento era la jerarquía y que cuando esta es trastocada todo el sistema se afecta, cuando abordé este punto noté que los compañeros empezaron a moverse en sus asientos e intercambiaban miradas entre ellos otros se limpiaban la garganta.

Al finalizar la presentación los invite a compartir su opinión sobre los temas que había presentado, en este punto Tomás tomo la palabra para preguntarle a Josefina: “¿Qué impresión te han causado los primeros días en la institución?”

Josefina:

¿me preguntas?, ¿quieren que les diga sinceramente? Yo creo que hay un ambiente medio tenso, veo que entre Ustedes se llevan bien, no sé en qué medida, siento que no sé, me imagino que ha de ser difícil vivir tantos cambios de gente, entonces igual siento el ambiente tenso pero no creo que sea entre ustedes, porque cuando estamos en estas sesiones es súper aliviado, entonces más bien ahí en la oficina si siente tensión, igual por el estrés del trabajo, por el jefe, no sé, pero si se siente más tenso, aquí se presta más a que llegues a platicar, súper ameno de todo lo que piensas, de tus percepciones, entonces yo no sé en qué medida se pueda trasladar esto de aquí a la oficina pero no sé qué impida que eso pase, entre Ustedes muy buena relación, nada más que si se siente un ambiente tenso, pero yo creo que me tengo que adaptar, yo traigo una mentalidad diferente, y como dice Lupita, yo traigo un background diferente y yo tengo que adaptarme, la que llega se adapta. En mi caso tardo en tomar confianza, no soy de las que llega y al otro día súper amiga de todo mundo, me cuesta trabajo agarrar confianza.

Pero si me gustaría saber más, bueno eso con el tiempo, pero eso del sistema y su contexto, con lo poco que los conozco ya entiendo un poco yo creo que a medida que pase el tiempo entenderé más del suyo y ustedes del mío y ya sabes que trae cada quien cargando bueno o malo, que te ayude a entender.

Cuando Josefina expreso su opinión la observe titubeante en su tono de voz cuando pregunta: “¿me preguntas a mí?”, se movía constantemente en su silla y tenía una pluma en la mano y la golpeaba con la mesa, ahí intervengo para atender lo que observo, le pregunte como se sentía y comentó:

Josefina:

a pesar de tener poco tiempo en la institución estas sesiones han ayudado a que mi integración sea amable y estoy conociéndolos en otro contexto lo que es muy padre, suelo ser muy directa pero ahora no sé qué tan directa puedo ser.

Interviene Luis y le dice:

lo que tú nos mencionas es muy valioso para el grupo, porque tú tienes una mirada fresca y puedes ser más objetiva.

En esta parte el lenguaje tú prevalece y yo no hago ningún cambio, con la intención de dejar la libre expresión. Otras aportaciones que se hicieron estuvieron relacionadas con la motivación en el grupo de trabajo, a continuación transcribo la aportación de Israel:

“Algo rescatable de lo que dijo Leticia, se encuentra motivación con los otros miembros del equipo y para eso estamos aquí para fortalecer al equipo humano.”

Aún pude observar que los comentarios y opiniones que se externaban en el grupo en varias ocasiones reforzaban el comentario del compañero, la escucha era respetuosa. Mi gran aprendizaje en esta sesión fue el hecho de no instrumentar un ejercicio que no conozco ya que en el momento de estar ejecutando la dinámica perdí el control del grupo por no haber sido clara en las instrucciones y el grupo notó mi inexperiencia y obviamente esta situación me puso nerviosa e insegura. Reconozco que la práctica de la intervención requiere de tiempo, está hecha de ensayo, error, y que estar al frente de un grupo implica práctica y aceptación de la dificultad en algunos momentos. Este es el camino de la aceptación.

## **SESIÓN QUINTA (1 DE MARZO)**

El ejercicio que realizamos en esta sesión fue la construcción de una torre con popotes, para lo cual les pedí formar equipos, se eligió de manera libre con quien querían trabajar. El objetivo de aplicar esta actividad fue el observar cómo nos comportamos cuando nos desempeñamos como director de un proyecto.

La elección de las actividades la realice con el propósito de lograr la interacción de los participantes, elegí las actividades que en su mayoría yo había practicado en otros talleres, conocía su propósito y me habían permitido la integración y la colaboración. Son actividades que favorecen la comunicación y la relación interpersonal y que al mismo tiempo permiten el autoconocimiento. Esto lo vi aplicado en las reflexiones finales de cada sesión.

A continuación expuse la dinámica a desarrollar, y que consistía en la construcción de una torre con popotes, para tal efecto entregue el material necesario para desarrollar la actividad. A continuación el equipo debía asignar los siguientes roles:

- Director de proyecto
- Diseñador (opcional)
- Los constructores

Los integrantes del equipo debían de manera democrática y consensuada asignar el papel que cada uno de los integrantes desempeñaría, para lo cual tomamos un tiempo aproximado de cinco minutos.

La siguiente instrucción fue diseñar en papel la torre o bien ponerse de acuerdo en el método de construcción, la primera regla fue que el director del proyecto no podría intervenir de manera activa en el armado, su papel se concretó únicamente a dirigir el proyecto, se formaron dos equipos. Al finalizar el ejercicio les comente que el objetivo de la dinámica era el de identificar el estilo de liderazgo en los grupos y como nos

sentimos y reaccionamos con estos estilos, por lo que les invite a compartir su experiencia con el ejercicio.

Pilar comentó:

mi aprendizaje fue la confianza, es decir, yo en momentos tenía la necesidad de intervenir, de ayudarles en el armado de la torre, sobre todo, cuando desde mi punto de vista no lo estaban haciendo como yo pensaba que debía hacerse, a medida que fuimos avanzando me di cuenta de que el proyecto de construir la torre se estaba logrando conforme a lo que habíamos planteado. En conclusión, me di cuenta que el equipo es capaz de realizar la tarea, que saben cómo hacerlo.

Javier compartió:

lo importante de la dinámica fue escuchar a los demás y respetar sus ideas, me di cuenta de que las ideas de los otros miembros del equipo son importantes y ayudan a la realización del proyecto y eso me parece muy interesante.

Leticia, llegó cuando yo ya había explicado en qué consistía la dinámica y no me tome el tiempo de acercarme para repetir en qué consistía el ejercicio, por lo que al final, expresó:

A mí no me quedó claro en qué consistía el ejercicio, desde mi punto de vista las instrucciones que nos diste no fueron lo suficientemente claras.

Reconozco que el comentario cambió mi estado de ánimo, escuche evaluación de mis instrucciones y como en algunas otras ocasiones en que escucho evaluación, mi respuesta fue defensiva, y deje de escuchar la necesidad que expresaba el participante. Con esto reconozco lo complicado que es quedarse en la actitud de escucha, ya que los sentimientos de evaluación afectaron mi autoestima. Su comentario me incomodó y mi primera reacción fue justificarme diciendo que por respeto a las personas que llegaron a tiempo no repetí las instrucciones. Cuando escucho la grabación y analizo mi

papel como facilitadora me doy cuenta de que cada sesión la inicio nerviosa e insegura, esta situación me impide estar presente con una escucha activa. No atiendo lo que Barceló menciona en una escucha activa: “Es preciso estar motivados para escuchar. Esta motivación viene dada por una intencionalidad interiorizada de la persona del facilitador” (Barceló, 2003:139).

Durante el desarrollo de la dinámica observé que los equipos tuvieron reuniones de trabajo para organizarse para la construcción de su torre, las personas en cada uno de los equipos mostraron respeto, dando tiempo a que cada una de las personas que expresara su opinión y escuchándolo con atención. Pasando a otro escenario, en la oficina, me percaté de la diferencia, en el grupo laboral, las actitudes de las personas son de más colaboración entre ellas, un mayor involucramiento en las actividades que se desarrollan se percibe responsabilidad en la ejecución de los proyectos y se escuchan se han dejado de lado los comentarios sarcásticos, y en el taller observo que ahora los participantes ya dejan de lado las críticas hacia el gerente y se centran más en ellos mismos.

Para concluir la sesión los invité a expresar a compartir como se sentían respecto al taller.

Israel tomó la palabra y dijo:

Después de estas sesiones me doy cuenta de que ya nos escuchamos, podemos reunirnos y llegar a acuerdos sobre proyectos que se nos presentan, en la oficina se siente un ambiente de respeto entre nosotros

Posteriormente Leticia mencionó:

el taller nos ofrece un espacio en el que nos podemos comunicar y las dinámicas que Lupita nos trae cada semana nos ha permitido conocernos mejor, con los ejercicios que hemos hecho en los que hemos reflexionado y compartido aspectos personales y de

nuestra familia nos conocemos mejor y pienso que el ambiente en la oficina se siente diferente, ahora nos apoyamos más en nuestras actividades, ya se siente padre estar en la oficina.

En este proceso reflexivo observo en cada aportación el beneficio del trabajo hecho en el taller, con lo difícil que resulta comunicar, coordinar y dirigir las actividades en un grupo, sin embargo, los resultados en la retroalimentación de cada sesión muestra cambios en los participantes, y yo como facilitadora de la intervención puedo reconocer lo que si estamos haciendo como grupo, esto es se observa una actitud de respeto, valoración y menos competencia entre los integrantes, hemos generado un ambiente de aceptación ante las diferencias y las dificultades. Puedo definir nuevamente que el proceso y la escucha respetuosa permiten la creación de actitudes favorecedoras de la relación y la comunicación interpersonal.

### **SESIÓN SEXTA (17 DE MARZO)**

Esta sesión a diferencia de las sesiones anteriores la realizamos en nuestra área de trabajo, por la naturaleza del ejercicio que llevaríamos a cabo los integrantes del grupo consideraron que para su ejecución necesitarían un equipo de cómputo. La dinámica que desarrollamos se llama “la avenida complicada”, el objetivo de este ejercicio es reforzar la eficiencia del trabajo en equipo, para dar inicio a la dinámica les comenté que podrían trabajar todo el grupo o bien formar equipos, decidieron que por el acomodo de la oficina sería más conveniente formar varios equipos, escogieron libremente con quien trabajar y en qué espacio de la oficina se ubicarían, se formaron 5 equipos, cuatro de dos personas y otro con tres, dos de los equipos decidieron que no necesitaban contar con el apoyo de equipo de cómputo, así que se dio la libertad de hacerlo como consideraran conveniente.

Una vez que leyeron las instrucciones correspondientes al ejercicio los escuché eufóricos por resolver el problema, el equipo en que se encontraban Javier, Israel y

Salvador que les gustó mucho este ejercicio, Javier el más entusiasta, ya que le gustan los retos. Yo recorría la oficina deteniéndome en los lugares en los que estaban ubicados cada uno de los equipos y pude percatarme que los equipos trabajaban muy concentrados en resolver el problema, sin embargo, las instrucciones mencionan que la tarea consiste en identificar un método de trabajo que resuelva el problema, en una de las áreas en las que se encontraban muy próximos tres equipos les comente que observaba que estaban trabajando para la solución del problema y no en identificar una técnica de solución.

Israel comento al respecto:

Tenemos el método, pero no sabemos si lo resuelve o no

Los otros dos equipos que estaban cerca comentaron que ya tenían identificado otras técnicas pero que tampoco tenían la certeza de que funcionarán y los integrantes de los tres equipos compartían los métodos con los que estaban trabajando, Israel les propuso lo siguiente:

“yo pienso que todos concluimos en el mismo método, yo pienso que debemos darnos la oportunidad de probar. Si les parece terminamos las combinaciones aquí y vemos a que conclusiones llegamos”.

El resto de los ahí presentes estuvieron de acuerdo con la propuesta de Israel.

Al estar recorriendo la oficina me percaté que Tomás y Leticia estaban ubicados en la parte más alejada del resto del grupo, les invite a buscar una ubicación que les permitiera tener proximidad con las otras personas, me respondió Tomás que ellos estaban cómodos en ese espacio. Cuando el tiempo asignado para el ejercicio concluyó los invite a reunirnos en un lugar común para compartir la experiencia vivida con el ejercicio.

Javier:

A mí me pareció muy interesante el ejercicio, sin embargo, a la hora de trabajar me parecieron capciosas las instrucciones, los conceptos.

Israel:

Yo observé que en esta ocasión tuvimos disidentes (cuando hizo este comentario se quedó viendo a Tomás y Leticia)

Tomás:

yo vine a ver y como los vi tan perdidos dije mejor nos quedamos solos (Lucia empezó a reír de la afirmación de Tomás)

Guadalupe:

Tomás yo he estado observando que no te gusta trabajar en equipo, que te dice esa actitud, de querer estar aislado

Tomás:

es que no necesito de nadie

Israel:

¿Qué no necesita de alguien más?

Ante esto, Tomás empezó a hablar sobre el ejercicio, así que en este punto le pedí que se detuviera ya que no estábamos hablando del método sino del hecho de que él se aísla, le pedí si podía identificar a que obedecía su conducta, y volvía a regresar al ejercicio, insistí en mi pregunta y su respuesta fue:

Te voy a decir como estoy acostumbrado a trabajar, los abogados mexicanos trabajan en su caso y te mueves solo y los gringos si trabajan en equipo y en México no, en mi vida diaria yo estoy acostumbrado a trabajar con el método mexicano.

Israel, le pregunta:

¿no confías en los demás?

Tomás no responde la pregunta que le formulan se va nuevamente al tema de cómo estudiaba,

si tú ves cuando estudias solo eres tú, normalmente en las universidades en México cosa que es diferente en otros países no hay calificaciones en equipo en Estados Unidos sí, entonces cuando llegué allá me di cuenta de que la calificación era en equipo y “gulp”, que es esto tengo que integrarme y entre todos vamos a lograr una calificación.

Le pedí una vez más en que contactará consigo mismo y tratará de identificar el porqué de su necesidad de trabajar aislado, pero expresaba situaciones laborales o de sus estudios.

Rogers en su libro El Proceso de Convertirse en Persona, menciona que el individuo para conocer nuevos aspectos de sí mismo pasa por un proceso que se lleva a cabo a través de siete etapas, yo identifiqué que Tomás se encontraba en la primera etapa:

Existe fijeza y alejamiento de su experiencia: hay cierta resistencia a comunicarse consigo mismo, la comunicación interna sufre un intenso bloqueo, mientras que la comunicación externa sólo hace referencia a hechos externos. No se reconocen problemas ni deseos de cambio. (Rogers: 123).

A partir de que Tomás habla de situaciones externas le pido al grupo que volvámos a compartir la experiencia vivida a raíz del ejercicio, Israel comentó:

fíjate que yo esto lo tomaría para proponer hacer mesas redondas de solución de problemas porque todos nos sumimos en nuestro proyecto, y lo que podemos decir puede ayudar, incluyendo la cabeza.

Pilar opino:

Yo pienso que tenemos que avanzar con él y sin él, porque no podemos pedirle más de lo que nos puede dar

Les compartí que yo veía una cohesión en el grupo y los invité a seguir adelante tratando en la medida de lo posible de olvidarnos del Gerente y trabajar en nuestros proyectos.

Javier:

va a ser desgastante pero se puede lograr, porque a veces te vas a desgastar y ya no queremos eso.

Finalmente les pregunte ¿cómo nos vamos?

Pilar:

Yo diría que nos vamos con dos compromisos uno es el de reunirnos y el otro es no hacer nada cuando no sabes para dónde vas, si alguno tiene dudas preguntar cómo hacerle y salvar el barco.

En esta sesión tuvimos un logro importante en el compromiso por parte del grupo de asumir nuestra responsabilidad en las actividades encomendadas y tomar una actitud proactiva para alcanzar los objetivos del Instituto. Observo en mi intervención que cada participante va comunicando lo que piensan, en otros lo que piensa y siente, es un proceso diferente en cada persona, lo significativo es que en la forma en que hablan hay una mayor expresión de estados anímicos y de sentimientos, y que dan con

mayor facilidad su opinión, señalan cuando están de acuerdo y cuando tienen dificultad para entender y aceptar las instrucciones, veo que en el grupo hay mayor franqueza y las dificultades no impiden la relación.

En mi intervención reconozco aceptación de mi tensión, permitiéndome sentirme cada sesión con mayor confianza en mi acción facilitadora como en la relación con el grupo y con las personas.

### **SESIÓN SEPTIMA 7 (23 DE MARZO)**

Inicié la sesión dando la bienvenida al grupo, posteriormente les comenté que ese día estaría enfocada a la importancia de la escucha, para lo cual tomé un extracto del libro *“El Camino del Ser”*, la primera parte con el título de “Me gusta escuchar” y la segunda parte “Me gusta ser escuchado”.

A continuación les pedí cerrar sus ojos y hacer un ejercicio de relajación, posteriormente, comenté que la falta de integración o la generación de conflictos pueden obedecer a la falta de capacidad para escucharnos.

¿Consideran Ustedes que este es un problema real en nuestro grupo?

¿Hemos vivido la experiencia de escuchar a otros?

¿Nos hemos sentido escuchados en alguna ocasión?

Para ayudarnos a responder estas preguntas les invité a leer “Me gusta escuchar” y “Me gusta ser escuchado”.

Al finalizar la lectura los invite a compartir su experiencia sobre la lectura, resaltando qué fue lo más significativo para cada uno de la lectura.

El primero en compartir fue Salvador:

Para mí fue inevitable al leerlo pensar en nuestro jefe, como ya lo habíamos comentado no nos escucha, nos bloquea, pone una barrera, a todos nos ha pasado, y yo creo que esa situación nos frustra a todos.

En esta intervención de Salvador identifico que su lenguaje en tercera persona, sin embargo, no lo invite a modificarlo a verbalizarlo en primera persona, me dio dificultad cambiar el mensaje tú por el mensaje yo. Lo que si elaboré fue llevar el comentario a otros escenarios en el que el participante pudiera ver que hace, con esta dificultad cuando la experimenta fuera del ambiente laboral.

Gpe., y dejando de lado a esta persona ¿en otros escenarios de tu vida?

Considero que la comunicación es en el lenguaje tú, no lo invité a modificar su comunicación, diciendo que la comunicación es en el lenguaje “tú”, es decir, “yo cuando hablo con mi jefe me siento no escuchado, veo que él con actitudes que me bloquean, me siento con una barrera”.

Salvador:

Por ejemplo en mi casa yo siempre trato de escuchar de que me escuchen, en esta lectura subrayé algo, “Escucho las palabras, los pensamientos, los matices de sentimientos, el significado personal y aun el significado inconsciente del que me habla”, cuando una persona te dice algo tratas de saber en qué ánimo se encuentra, por ejemplo, si te está gritando pero entiendes porque te está gritando logras no alterarte, cuando escuchas a la persona lo entiendes, eso más que nada, yo por lo menos si trato de entender a la gente cuando me dice algo sea quien sea, desde mi casa en mi trabajo, donde sea.

A partir de la intervención de Salvador varias de las personas en el grupo compartieron su experiencia sobre la escucha, sobre todo con miembros de su familia o amigos, por ejemplo Josefina compartió:

cuando yo escucho hablar a mi hermano cuando me habla de futbol y yo veo cómo se emociona y como lo platica y lo que significa para él, llega el punto que tú te emocionas

con él porque sabes lo que significa te vuelves sensible cuando escuchas a gente que conoces y en quien confías y que lo que te está diciendo significa mucho para esa persona, yo creo.

Partiendo de lo que hemos estado compartiendo, llevándolo a nuestro grupo, ¿Ustedes consideran que en la institución nos escuchamos?, dejando de lado a nuestro Gerente.

Javier:

Yo pienso que hay muchas áreas de oportunidad, o sea hay mucho por hacer todavía, pienso, al menos en mi caso, en mi escucha.

Lucia:

Yo pienso que sí, cuando tengo un problema voy con Israel y me escucha y me da consejos, otra persona a la que recurro es Tomás con él voy para desahogarme, porque solamente me escucha y no me da consejos solo me dice “si güerita” yo ya sé cuál es su actitud deja lo que está haciendo.

Israel:

Yo también coincido en que, si nos escuchamos, no es por adular a Luis pero por ejemplo hace rato estábamos en una conferencia con otras personas para definir un tema y yo le mencionaba a Luis y también considera esta situación y él la planteaba o sea estaba atendiendo a lo que yo le decía, ese es un tema de trabajo, porque imagínate si no me hiciera caso, yo pensaría pues para que le doy mi opinión.

Omar:

Pienso que el acomodo de la oficina también influye para que tu elijas a una u otra persona, yo observo que nos comunicamos mejor con los que están cerca, el acomodo que hay en una de las Cámara que visito es en círculo y ahí todos se están viendo

Javier:

pues yo por la cuestión física del espacio que compartimos me la llevo muy bien con Salvador con Omar, y hablamos mucho hasta bromas, yo me dirijo mucho para temas de trabajo con Israel, Lupita, Tomás, Luis para tener perspectivas. Me gusta hacer esa dinámica porque tengo varios puntos de vista y eso a mí me ha funcionado me gusta ver la forma en la que los demás piensan porque yo me retroalimento, cuatro o cinco personas piensan más que una y la mayoría de las veces son aportaciones buenas, esa es la manera en que distribuyo mis canales de comunicación, que es una manera para mí de estar a gusto en la oficina que te diviertes.

Gpe: yo estaba haciendo una reflexión, y considero que de toda experiencia tienes algo positivo y en esa situación en que estamos, rescato que durante mucho tiempo con Luis no sentía tanta confianza y a raíz de que en una ocasión platicamos abiertamente y expusimos: cuál era tu objetivo y cuál era el mío y que nos dimos cuenta que compaginaba, a partir de entonces se ha fortalecido, y para mí eso ha sido muy bueno y en el tema de la escucha también, contigo me he sentido escuchada y ahora que tuve la experiencia de viajar a Vallarta con Leticia, también fue conocer algo de ella que no sabía y ella tal vez de mí y otra situación que me ha permitido conocer más de Ustedes ha sido este taller, por ejemplo a Josefina y Carmen así que para mí ha sido muy enriquecedor.

Para finalizar quieren compartir qué les pareció la sesión, cómo se van:

Luis:

me gustó mucho este tema, lo disfruté y pienso que se abren muchas ventanas te ves cuando hablas, creas vínculos de confianza, de trabajar en equipo y creas vínculos en lo afectivo y a pesar de situaciones difíciles y tensas, yo creo que es bueno tener una persona que te escuche, es bueno y des estresante.

Javier:

me permitió reflexionar sobre como escucho y darme cuenta que tengo que practicar más mi escucha.

Israel:

percatarme que en nuestra institución si nos escuchamos.

Durante la sesión pude observar que su postura corporal fue relajada, por ejemplo, había momentos en que Luis se estiraba en la silla y quedaba recostado, se miraban a los ojos cuando compartían. La selección que realice para la lectura en la intervención de esta sesión 7, tiene el propósito de reconocer la comunicación y la escucha, como se observa, esto permitió una reflexión basada en las conductas de los participantes, cada uno(a), menciono sus logros y dificultades en el proceso, reconocieron la utilidad de la escucha. Mencionaron y concretaron experiencias de vida que favorecen la aceptación de contar con personas que permiten la relación interpersonal, haciendo uso de la escucha y la atención. Veo en esta sesión plasmado uno de los propósitos de mi intervención, el de crear un ambiente de confianza y respeto ante las experiencias de cada integrante.

### **SESIÓN OCTAVA (16 DE ABRIL)**

Di la bienvenida a la sesión, poco a poco se fueron integrando al grupo mis compañeros, estuvimos presentes 8 personas, les pedí que cerraran sus ojos unos momentos para dejar de lado la actividad que veníamos desarrollando y situarnos en el taller, después del momento de meditación, cuando abrieron los ojos les distribuí unas hojas que contenía la dinámica que desarrollaríamos en esta sesión llamada El Riñón Artificial, los invite a hacer un ejercicio de imaginación: ellos eran un grupo de médicos y una de sus responsabilidades consistía en decidir qué persona utilizaría los equipos de riñón artificial con los que cuenta el hospital en el que ellos laboran, el objetivo de este ejercicio es estudiar las diversas formas de resolver problemas en grupo.

En las hojas que les entregué venía un pequeño resumen de la vida de cada uno de los pacientes y a partir de esta historia de vida ellos tenían que elegir qué persona era la que utilizaría el riñón con el riesgo de que las que fueran descartadas perdieran la vida.

Primero leyeron de manera individual el ejercicio y la siguiente etapa les pedí que formaran dos equipos, cada equipo eligió un extremo del salón, les proporcioné un rotafolio a cada equipo. La dinámica despertó interés en los participantes ya que pude escucharlos debatir defendiendo cada uno su punto de vista en la elección que iban haciendo, posteriormente solicite que se reunieran los dos equipos y compartieron al otro sus elecciones y las razones por las que habían escogido a cual o tal persona, la mayoría de las personas elegidas para tomar el tratamiento coincidieron en ambos equipos, para visualizar los nombres de los anotaban en el rota folio y posteriormente explicaba uno de los miembros del equipo el por qué.

Israel, comento lo siguiente:

es importante para los médicos cómo deben actuar en la toma de decisiones en una catástrofe, por ejemplo, está canijo. Y en la partida 4404 cómo se podría aplicar esto (risas del grupo).

El tema que puso sobre la mesa Israel se refiere a una partida presupuestal que administra la institución para otorgar apoyos económicos a empresarios para desarrollar proyectos vinculados con la internacionalización de productos y/o servicios.

Javier:

No es el caso

Israel:

Yo pienso que si aplica, lo dije de broma pero tienes que jugar con muchas variables para poder decidir a que le metes, a que menos y a que no.

Este comentario sirvió para dar pie a la manera en la que el Gerente distribuyo el presupuesto asignado en esta partida, al respecto Pilar menciona:

Yo estoy segura de que los elementos que se tomaron en la decisión fueron más viscerales que reales.

Israel:

Yo insisto en que fueron elementos de percepción solamente

Gpe. Yo pregunto ¿Dónde quedo nuestro compromiso como servidores públicos?, ¿por qué no levantamos la mano para manifestar nuestra inconformidad al respecto?, yo pienso que tal vez nos dejamos llevar por el miedo, bueno estoy haciendo inferencias.

Israel:

Yo me incluyo

Pilar:

yo diría que sentimientos negativos y miedo

Gpe, Si lo analizamos todos estamos aquí por diferentes circunstancias algunos por miedo a perder el trabajo con las consecuencias que representa para nosotros esa circunstancia, dependiendo de las diferentes necesidades que cubre el hecho de estar aquí. Yo veo de estas ocho sesiones que hemos tenido veo que cada uno de nosotros en nuestros ámbitos nos estamos empoderando de nuestras actividades, ese poder que habíamos perdido, poco a poco lo estamos recuperando y nos plantamos cada día más seguros frente a el

Gerente y con esta reflexión aplique este tema sobre la responsabilidad y como tomamos las decisiones en grupo. ¿Cómo reciben esta reflexión?, ¿Qué opinan del taller?

Pilar,

yo siento que hemos ido madurando mucho, no somos los mismos que cuando empezamos las sesiones, porque por un lado teníamos la teoría y este señor nos hizo vivir la práctica a todo lo que da, todos hemos tomado el mejor de los caminos, hemos tomado los mecanismos de defensa por la mejor parte, porque los sentimientos negativos hacen mal a quien los da no a quien los recibe y francamente esa parte ha sido muy difícil para todas y todos, el tratar de que no te lastime, porque yo siento que eso es lo más duro, tienes que trabajar contigo mismo, trabajar con tu autoestima, con tu propio ser, porque él no va a cambiar, quien tiene que cambiar soy yo, quien tiene que saber cómo tomar las cosas soy yo, porque cómo dice el dicho hay que tomar las cosas de quien vienen y creo que de donde vienen no tiene la fortaleza para lastimarme, todos lo hemos vivido y creo que nos hemos enseñado a trabajar con eso.

En esta intervención puedo destacar que Pilar habla en primera persona, identifica cambios en ella y en el grupo, ve los avances que se han logrado a partir de que iniciaron las sesiones del taller.

Al respecto Josefina mencionó:

cómo yo no tengo el antes, en realidad si siento un ambiente mucho mejor, pero también puede ser porque yo me siento más integrada, y claro que este curso aceleró muchísimo mi proceso de integración, igual y me hubiera tardado más tiempo, me ayudó mucho, y yo lo comenté al principio de que yo tenía miedo a una mala percepción, de que lo que esté saliendo de alguien todos lo interpreten diferente porque así es la comunicación, pero en general ha sido muy positivo porque no se ha dejado ningún tema fuera que alguien quiera abordar, se habló de todo y yo sí creo, también lo dije que el ambiente de la oficina se sentía muy tenso y ahora ya no lo siento así, ahora hay mejor vibra, ese es mi punto de vista. También quiero comentar que me encanta el cambio que veo, en las primeras sesiones la mayoría decía que su motivación nacía de

los demás y que está súper bien, pero hoy que los escucho se me hace padre que su motivación sale de ustedes, igual de decir hasta aquí, y ya no me afecta, ya están hablando de ustedes.

Pilar:

a eso me refiero que hemos madurado mucho

Con estos comentarios de varias de las personas del grupo rescato que ya se identifican la responsabilidad que tienen y muestran todos en la oficina para que mejore el ambiente, para cumplir con nuestros objetivos y en resumen para que cada quien tome su lugar para hacer lo que les corresponde, veo un avance significativo en la actitud del grupo.

Puedo concluir mi reflexión con lo que Rogers menciona en su libro El Proceso de Convertirse en Persona:

“¿Puede la psicoterapia cambiar la conducta de la persona? ...el individuo modifica su manera de elegir y establecer valores; enfrenta la frustración con menos tensión filosófica y cambia su manera de percibirse y valorarse” (2009: 229)

### **SESION NOVENA (23 DE ABRIL)**

Para esta sesión realizamos un ejercicio que tiene por objetivo identificar cómo manejamos los conflictos, el ejercicio es el siguiente:

Nos imaginamos que vamos caminando por la calle y de pronto vemos que se acerca a nosotros una persona que nos resulta familiar y la reconocemos, esta persona está en conflicto con nosotros y tenemos que decidir como la afrontaremos, a medida que se va acercando una infinidad de alternativas pasan por mi cabeza y tengo que decidir cómo voy a orientar el encuentro. Ya ha pasado la persona, cómo te sientes, que nivel de

satisfacción sientes por la manera en que manejaste ese encuentro y cómo manejaste el conflicto.

Poco después, los invité a compartir su experiencia:

Pilar nuevamente me dijo:

Me da mucha flojera escribir, así que se los voy a platicar.

Yo siempre he dicho que los sentimientos negativos lastiman más a quien lo siente que quien lo recibe, entonces me imagine “híjole ahí viene, ¿me irá a chingar o qué?. Entonces soy muy precavida no me gusta ponerme en el tinglado y que me lastimen, entonces según eso lo que hice en mi imaginación fue buscar la mirada para ver que sentimientos trae, si todavía me trae corajito o que, sino yo me voy hago como que no lo vi, pero si yo veo que hay un margen de aceptación o de saludarlo, decirle hola ¿cómo estás? si me doy la oportunidad de saludarlo.

Ante la respuesta de Pilar de no querer escribir a diferencia de la reacción que tuve en sesiones atrás cuando me comento lo mismo, ya no entré en conflicto y no hice comentarios al respecto, respeté su decisión y ella empezó a compartir naturalmente al grupo su reflexión.

Gpe, entonces ¿tú esperas que la otra persona tome la iniciativa?

Pilar,

No tanto que tome la iniciativa, sino más bien, me gusta mucho ver las miradas, si yo veo que desde que me está mirando trae ojos de pistola mejor ni me arrimo ni me espero que tome la iniciativa ni de golpearme ni de saludarme.

Gpe, ¿Por qué? En esa situación ya no puedes actuar como si no lo hubieras visto.

Pilar,

Yo trataría más bien de que él se diera cuenta de yo no arrastro sentimientos negativos

Gpe, y ese tipo de decisiones de no querer ver a la persona, ¿cómo te hace sentir?

Pilar,

A mí me hace sentir muy bien, el sentir que la otra persona se dé cuenta de que yo la regué que vea que de alguna manera busco que me disculpe y si él la rego pues que vea que no hay rencor.

Gpe, Yo pienso que si revisamos nuestra historia personal nos puede llevar a ver que la manera como enfrentamos el conflicto es una manera aprendida en nuestra casa, podemos enfrentar los conflictos de diferentes maneras, pienso que de la manera en que nos comportábamos en nuestra niñez y con nuestra familia de origen aprendimos como enfrentar los conflictos también influye ante qué tipo de conflicto y con qué persona.

Leticia,

Yo comparto contigo esa opinión, depende de la persona y lo importante que sea para ti es como buscas solucionar el problema, porque en mi caso hay situaciones en que mejor digo me alejo.

Gpe, ¿y qué tan importantes son sus compañeros de trabajo?

En ese momento se escuchó que todos empezaron a hablar al mismo tiempo, externaban lo que pensaban de cómo se manejaban los conflictos entre nosotros.

Leticia,

Me parece que la mala actitud del ingeniero nos ha unido.

Pilar,

Quiso hacer lo que dice el dicho “divide y vencerás”, a nosotros no nos dividió y vaya que lo intento, porque sin haberlo platicado entre nosotros, nunca dijimos nos vamos a unir, pero eso es lo que ha pasado este taller nos ha ayudado a fortalecernos y lograr esa unidad.

Lucía

Yo también pienso que mis reacciones dependen de la persona, si es de la familia ya sabes quién va a dar el primer paso, por ejemplo, cuando hice el ejercicio me imagine a vecinos con personas que no tengo mucho contacto, como lo maneje con indiferencia y pasa la persona y yo no reaccione.

Si es con un familiar o un amigo lo saludo buenas tardes, con mis hermanas soy la que doy el primer paso, les digo ¿Qué, sigues enojada? Y ya se les pasa y seguimos como si nada, si fuera alguien de aquí del trabajo lo busco porque sigues en contacto y si te molesta no pasada nada porque es trabajo no es personal.

Gpe, Carmen ¿quieres compartir al grupo tu reflexión?

Carmen,

Yo me considero muy explosiva, muy visceral pero he aprendido a callar, mi lema siempre es mejor guardarme las cosas porque no me gusta pedir perdón, es preferible guardar, analizo como es su perfil y lo disculpas o como que lo clasificas, lo clasifique y como que lo introyecto, porque si me pregunto yo que brutalidad, te juro que voy contra la persona y no vuelve a vivir mi enemigo, entonces es cuando entra mi raciocinio, mi educación me ha salvado mucho guárdatelo, guárdatelo, guárdatelo y cada vez es menos.

Gpe. Entonces ¿cómo sacas todo ese enojo? Porque si guardas tanto

Carmen,

En el psicoanálisis de la disculpa de la gente o la torpeza, porque le doy muchas vueltas, bueno no tanto tiempo a cada conflicto le doy el tiempo, una hora o dos horas si es muy fuerte y a mi mente le digo no más de esto, dame la solución y hago un juicio y declaro a la gente culpable y a partir de ahí.

Gpe: ¿y si determinas que no fue culpa del otro?

Carmen,

Pues entonces ahí viene el perdón pero ya la decreté que fue culpable por que la ambivalencia, ¡ay! Es muy linda pero ya me golpeo emocionalmente o algo así entonces estás en esa ambivalencia, ahí no entras en nada entonces mejor un juicio es culpable o inocente y viene la disculpa o te alejas o le bajas y ahí no entro más, así lo he manejado, no sé de una manera arcaica o cómo tú dices de mi familia que me dio resultado así en el silencio encuentro la solución.

Gpe, Creo que sí, todo es como aprendido, yo también considero que cuando te guardas tantas cosas tu cuerpo reacciona, Carmen, ¿cómo reacciona tu cuerpo?

Carmen,

Si porque a veces guardas tanta presión por otras cosas que cuando pasa algo reaccionas pero por todo el gas atrapado que traes de otras broncas, la gente no entiende pero ese incidente es el punto detonador del conflicto. Yo me jacto que dure casi once años casada y nunca hubo conflicto, ni un pleito ni una nada, él era una persona muy ecuánime y yo aplique eso de yo calladita y me funciona.

Gpe, De lo que dices yo puedo interpretar que tal vez si había conflictos, pero tú nunca lo hablaste con tu esposo.

Carmen,

Si en tu casa fueron muy conflictivos de discutir ellos si llegaban a aclararlo pero en voz alta y tú veías eso y yo decía eso no lo quiero para mí y me fui hasta el otro extremo, ese es el rollo, en lugar de discutir a la gente en que los dos tienen sus razones.

Para finalizar cómo se quedan, que les pareció la dinámica

Pilar,

A mí me pareció muy interesante

Leticia,

Este día conocimos más de nosotros mismos, fue muy enriquecedor.

De las intervenciones de Carmen me doy cuenta de que ella todo el tiempo habla en tercera persona, fue difícil para mí en tan poco tiempo encontrar la manera de que se diera cuenta de cómo evade la responsabilidad de enfrentar los conflictos que los evade.

Siento que mi desempeño como facilitadora en el taller ha mejorado me siento con mayor libertad, estoy más segura en mis intervenciones, en esta sesión pude compartir con el grupo desde mi vivencia y mi experiencia al manejar conflictos, logrando empatía con los participantes.

### **SESION DECIMA (30 DE ABRIL)**

Les informé que esta sería la última sesión del taller por lo tanto les propuse que hiciéramos un ejercicio en el cual nos acariciarnos verbalmente, cada uno de nosotros escogería una persona del grupo para compartir con ella y el resto del grupo las cualidades que vemos en esa persona, posteriormente esa persona que recibió la retroalimentación escogería a otra para hacer la misma dinámica y así sucesivamente, la recomendación es que deberíamos tener contacto visual con la persona a la que nos

dirigíamos. Yo abrí la dinámica dirigiéndome a Yolanda y de esa manera iniciamos el ejercicio y así sucesivamente cada uno iba escogiendo una persona del grupo, este tipo de ejercicio fue relajando el ambiente y pude observar que todos estaban muy receptivos a lo que les compartía su compañero.

Cómo ejemplo está lo que expresó Salvador de Omar,  
yo hablaría de Omar, desde que entre a (la institución) me la llevo muy bien con él, es un gran amigo y yo lo catalogo como una persona luchadora que no se raja por nada, honesta, de buenos sentimientos se le puede confiar cualquier cosa y en este tiempo me la he llevado con él

Una vez que todos recibimos los comentarios de los compañeros los invite a compartir como se habían sentido durante las sesiones del taller y si querían hacer comentarios para el cierre del taller.

Pilar fue la primera en expresar su opinión:

Pilar, quiero comentar que yo no sé si nosotros te apoyamos en el trabajo que estás desarrollando o tú nos ayudaste a nosotros a lo largo del taller con las dinámicas que realizamos, yo no sabría decir quién ayudo más a quien.

Posteriormente Israel compartió lo siguiente:

Yo también quiero comentar que nos ha servido mucho esta experiencia nos hemos integrado mucho más como a partir de esta experiencia, espero que sea el único comentario sobre este tema que salga en esta mesa pero Tomás era el único que no quería integrarse lo veíamos cuando estaba aquí, siempre negativo.

Pilar,

Yo pienso que era más cuestión de personalidad.

Israel,

A mí me dolió mucho eso y Lupita y yo lo comentamos alguna vez, de que decíamos que pasa y también podemos decir muchas cosas buenas de él, pero hablando ya del grupo nos integramos mucho más.

Tome esta intervención de Israel porque me habla de la cohesión y la confianza que se había construido en el grupo, ya que, yo conozco a Israel desde hace varios años y lo que yo he visto en este tiempo es que es una persona que en público no exterioriza este tipo de comentarios porque no le gusta estar en conflicto con nadie, siempre está buscando la manera de agradar a los demás, por ejemplo una característica de él es que se dirige a todos los compañeros y aún con algunos de las personas de empresas con las que tiene más contacto en diminutivo, por lo que ese comentario sobre Tomás me habla de que él se sentía confiado y seguro dentro del grupo.

Escuchar los comentarios al final de esta última sesión, integrar la experiencia de la práctica desde las palabras de cada participante, me lleva a reconocer el proceso, esto quiere decir, que un proceso no es lineal, tiene altas y bajas y en algunos momentos la detención, con ello observo, que en muchos momentos la facilitación me resultaba incierta, ya que aún con las sesiones planeadas, tuve la necesidad de re direccionar la intervención, reconocer mi dificultad para intervenir y al mismo tiempo validar lo si lograba en la interacción. En este registro de audio escucho aplicando el propósito de la intervención facilitadora, en la que el proceso de conversión de personas aisladas con problemas individuales, la mediación genera en los participantes una relación de grupo con valores y necesidades comunes que implico comunicar, escuchar, respetar y aceptar las diferencias en la percepción, en valores y creencias de cada uno(a) de los integrantes.

## **CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA METODOLÓGICA**

Con el objetivo de identificar los resultados de la intervención realizada con un grupo de servidores públicos, fue preciso ordenar la información disponible y estructurarla para conocer los alcances del trabajo. En este apartado se presenta el proceso que se siguió.

### **4.1 Organización de la información.**

Se ordenaron las fuentes de información recolectadas durante el taller y posteriormente se clasificaron las evidencias que se muestran en la siguiente tabla identificando la fuente, la descripción y la cantidad. Se les asignó una clave para su identificación.

**TABLA DE FUENTES DE INFORMACIÓN**

<b>EVIDENCIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CLAVE</b>
<b>Audio grabaciones</b>	10 sesiones de taller	GAB1 ...GAB10
<b>Transcripciones</b>	10 transcripciones de cada sesión	TRA1 ...TRA10
<b>Entrevistas</b>	6 entrevistas	ENT1 ... ENT 4
<b>Cuestionarios</b>	6 cuestionarios	CUE1 ... CUE4

La principales fuentes de información con las que se cuenta son las transcripciones de las diez sesiones del taller así como las entrevistas, cabe mencionar los nombres de los participantes fueron cambiados cuidando la identidad de cada uno de ellos. Otra fuente son los cuestionarios que los participantes llenaron al concluir el taller con el objeto de conocer su percepción respecto al acoso laboral en la institución.

El cuestionario aplicado es el diseñado por el Dr. Manuel Pando para validar el inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAT-Pando). (2006: 319-332) El objetivo en este caso fue el de medir si los servidores públicos estaban inmersos en una situación de acoso laboral. Las evidencias se adjuntan al presente trabajo.

#### **4.2 Establecimiento de las preguntas de análisis.**

El establecer las preguntas de análisis permite realizar una reflexión sobre la vivencia en el taller, así mismo apoyan en la formalización del análisis e interpretación de los hallazgos encontrados y de la recuperación de los aprendizajes. A continuación se plantean estas preguntas:

1. ¿Qué cambios reportan los participantes durante el taller?
2. ¿Qué implicaciones tiene para un grupo laboral la expresión de sentimientos relativos a la experiencia de violencia laboral en un clima de confianza?
3. ¿El acompañamiento del facilitador promovió el fortalecimiento de vínculos en el grupo laboral?

Enseguida se presenta la elaboración del análisis que apoyó a responder las preguntas

#### **4.3 Inmersión en los datos y proceso de estructuración en los datos.**

El método adoptado para dar respuesta a las preguntas planteadas fue a través de una metodología fenomenológica que describe los significados vividos, según Rodríguez, Flores y García (1999) “explica los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana”, tomando como técnica de investigación la observación las transcripciones de cada una de las sesiones y las entrevistas a los participantes.

Por lo que los datos se fueron recolectando conforme fueron transcurriendo las sesiones, las transcripciones, la observación de la postura corporal de los participantes, y la retroalimentación de cada una de las sesiones, de ahí que la recopilación de la información resulta tan importante para el análisis. Otro factor fundamental para el análisis es el hecho de conocer de manera directa el entorno laboral en el que se desempeñaba el grupo y el estar inmersa en la problemática que se vivía en la organización al momento de implementar el taller y después de concluido el mismo fue la gran riqueza de observar el comportamiento de cada uno de mis compañeros en su área laboral, así que pude ser testigo de primera mano de los cambios que se iban gestando y como se presentaron los cambios en el clima laboral y el comportamiento de mis compañeros de trabajo.

A fin de dar respuesta a la pregunta planteada ¿Qué cambios reportan los participantes durante el taller? la primera fase fue revisar las audio grabaciones y las transcripciones identificando como un punto de partida las expectativas expresadas por varios de los asistentes a la primera sesión y que no estaban consideradas en la identificación de necesidades que se obtuvieron con la aplicación del cuestionario inicial para estructurar el taller, otros elementos que fueron de apoyo fue la observación de la postura corporal y la retroalimentación de cada una de las sesiones.

Por cuestiones de confidencialidad se cambiaron los nombres de los participantes en el taller. A continuación se presenta un esquema general que muestra los resultados obtenidos y relatan el proceso vivido por los participantes seleccionados.

Pude constatar que hubo cambios en la manera de relacionarse entre las personas que participaron en el taller, entre los que puedo mencionar destaco que fue incrementado la confianza entre ellos, se logró construir un espacio en el que las personas se sintieron seguras y cómodas para expresarse, en las actividades laborales

que se tenían encomendadas también se presentaron cambios en el sentido de que fueron asumiendo la responsabilidad que tenían encomendada dentro de la organización.

#### 4.3.1 Cambios observados en los participantes

En seguida se presentan dos diagramas que muestran los resultados obtenidos y describen el proceso vivido a lo largo del taller por dos de los participantes escogidos como casos representativos, cabe señalar que por cuestiones de confidencialidad los nombres fueron cambiados.

## LETICIA

### CONDICIÓN INICIAL:

Expresa que se siente decepcionada, desubicada ya que desde su óptica no existe un liderazgo que marque la línea de trabajo.

También comparte que está desmotivada porque considera que el trabajo realizado no se valora y refiere estar estresada.

### PROCESO VIVIDO:

El taller nos ofrece un espacio en el que nos podemos comunicar y las dinámicas realizadas cada semana nos ha permitido conocernos mejor, con los ejercicios que hemos hecho en los que hemos reflexionado y compartido aspectos personales y de nuestra familia nos conocemos mejor y pienso que el ambiente en la oficina se siente diferente, ahora nos apoyamos más, ya se siente padre estar en la oficina

### CAMBIOS EVIDENCIADOS:

Manifiesta: este taller me ha motivado mucho y también las pláticas que he tendido con mis compañeros, estuve reflexionando y ahora estoy tomando las cosas con calma, el chiste es no engancharte y que no te afecte la situación.

Cómo lo estoy enfrentando es hacer mi trabajo y en lo personal alejarme del gerente

# JOSEFINA

## CONDICIÓN INICIAL:

Expresa falta de confianza en el grupo

Miedo a la percepción que los demás se pueden formar de ella

Falta de integración al grupo

No hubo proceso de inducción a la institución

## CAMBIOS EVIDENCIADOS:

Manifestó que siente un mejor ambiente laboral y lo atribuye a que se siente integrada, reconoce que el taller abordó temas diversos que apoyaron el conocimiento de las personas en el grupo

## PROCESO VIVIDO:

El taller fue fundamental para su inducción al instituto ya que le brindó la oportunidad de conocer aspectos personales de cada uno de los integrantes del grupo.

Esta experiencia le permitió adquirir confianza en sus compañeros de trabajo e ir abandonando sus temores a las malas percepciones

# JAVIER

## CONDICIÓN INICIAL:

Se refiere en tercera persona y manifiesta que cuando una persona no tiene claro los objetivos de la institución en la que trabaja crea tensión en las personas y también expresa sentirse inseguro, desmotivado y enojado con el estilo de liderazgo que se vive en el instituto.

## PROCESO VIVIDO:

Manifiesta que el conocer lo que han vivido las otras personas en diferentes ámbitos de su vida familiar y social nos ayuda a aceptarlo o entenderlo y fortalece la relación con los compañeros de trabajo.

## CAMBIOS EVIDENCIADOS:

Se expresa en primera persona, identifica que las ideas de los compañeros de trabajo son importantes y apoyan a la realización de los proyectos y manifiesta que ha bajado el estrés que sentía cuando inicio el taller.

### 4.3.2 Cambios observados en el grupo

Se muestra un esquema que resume el proceso del grupo, y da respuesta a las preguntas de análisis planteadas

CONDICIÓN INICIAL	PROCESO VIVIDO	CAMBIOS EVIDENCIADOS
<b>Falta de confianza</b>	Se crea un clima de confianza entre los compañeros de trabajo	Hay expresiones de confianza entre los participantes en el taller
<b>Temor a los conflictos entre compañeros</b>	Hay un deseo de dejar de lado las malas percepciones y los conflictos	Mayor conocimiento personal y respeto
<b>Incertidumbre ante la falta de seguridad laboral</b>	Se buscaron canales de comunicación con autoridades superiores	Expresión de una mayor autoestima y confianza en sus competencias
<b>Conflicto con el estilo de liderazgo</b>	Hay mayor congruencia en la relación con el gerente	A partir de la experiencia vivida en el taller se manifestó un cambio de conducta positivo en el gerente
<b>Estrés</b>	El que los participantes en el taller se dieron cuenta de que varios de los integrantes estaban viviendo esa misma situación permitió pensar en opciones para resolverlo y a medida que avanzaban las sesiones reportaron que disminuyó el estrés	Se desarrollaron actitudes positivas y se asumieron responsabilidades lo que permitió retomar la iniciativa y la creatividad para trabajar con nuevos proyectos,
<b>Ambiente laboral tenso</b>	Hay un deseo de mejorar el	Mejora del ambiente laboral

### 4.3.3 Acompañamiento del facilitador

Posteriormente, se presenta el proceso de cambio y los aprendizajes significativos que el facilitador logró de su participación en el taller:

MI CONDICION AL INICIO DEL TALLER	MI PROCESO	CAMBIOS VIVIDOS
Exigencias desde mi miedo a la percepción de mis compañeros de trabajo	Aprendí a dejar de lado mis exigencias y guiarme más por mi sabiduría interna	Identifico haber desarrollado mis habilidades de comunicación, escucha y empatía.
Actitudes directivas	Practiqué el ser menos directiva y dejarme llevar por las necesidades que expresaban en el grupo	Reconozco haber aprendido de la experiencia de mis compañeros
Inseguridad en mis habilidades como facilitadora	Pude reconocer mis potencialidades e identificar mis debilidades y ver estas como áreas de mejora	Aceptar las diferencias en la percepción, en valores y creencias de cada uno(a) de los integrantes del grupo Validar lo que iba logrando en cada una de las sesiones como facilitadora
Nerviosismo		
Dificultades intervenir		

Es conveniente señalar que no solo hubo cambios en los participantes de manera individual sino que también el grupo evolucionó en la manera de asumir su responsabilidad, en la cohesión y en la confianza que les permitió relacionarse de una manera más significativa entre ellos. La comunicación que al principio se tenía en la que primordialmente se hablaba de la situación laboral y en la que reportaban sentirse enojados, con estrés y que conforme fue transcurriendo el taller se percibe en la escucha y transcripción de las sesiones como fueron abandonando esos sentimientos y fueron identificando que ellos tenían la capacidad y el poder de cambiar su situación.

En el siguiente capítulo y a través de la sistematización de la información recolectada en las evidencias, se describen los alcances logrados en la intervención, los cuales dan respuesta a las preguntas previamente planteadas.

## **CAPÍTULO V. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN**

En este capítulo se presentan los alcances durante la facilitación, que dan respuesta a las preguntas de análisis establecidas

1. ¿Qué cambios reportan los participantes en el taller?
2. ¿Qué implicaciones tiene para un grupo laboral la expresión de sentimientos relativos a la experiencia de violencia laboral en un clima de confianza
3. ¿El acompañamiento del facilitador promovió el fortalecimiento de vínculos en el grupo laboral?

### **5.1 Cambios observados y reportados en los participantes**

A fin de realizar el análisis de la intervención se presenta el proceso de acompañamiento a tres de los participantes en el taller, la selección se realizó considerando que ellos estuvieron presentes en todas las sesiones, otro elemento que consideré fué en cada una de las sesiones ellos expresaron sus opiniones, Javier es una de las personas con más antigüedad en la organización, Leticia tiene solo unos meses de haberse integrado y Josefina al inicio del taller tenía apenas una semana en la institución, por lo que consideré interesante conocer su opinión y además apoyar a su inducción. Se identificaron sus testimonios respecto a cómo se sentían dentro de la organización, cuáles eran sus preocupaciones, como se mencionó anteriormente yo laboro en la institución, por lo que esta particularidad me ofreció la gran oportunidad y ventaja de observar sus cambios fuera de las sesiones del taller.

#### **5.1.1 Javier**

Es soltero, tiene 31 años, unos meses antes de dar inició el taller presentó su examen de grado en la maestría, también empezó a dar clases en una de las universidades

privadas de nuestro estado. Él es una de las personas de más antigüedad en la organización, tiene una antigüedad de casi ocho años, lo puedo describir como una persona muy tenaz y persistente en sus proyectos, cuando se propone algo lucha hasta conseguirlo, cuando termino de cursar la maestría se propuso hacer sus prácticas en el extranjero y estuvo haciendo las gestiones necesarias para lograrlo y eso incluye los permisos que tuvo que gestionar con el gerente que teníamos en ese momento y lo que le represento un gran reto porque no fue sencillo conseguir la autorización.

- Condición inicial

Cuando iniciamos el taller Javier expresó sentirse tenso, incomodo, inseguro y desmotivado en virtud de que, no puede identificar cuáles son los objetivos que tiene la organización y esa situación le afecta yo lo percibo molesto, a continuación se presenta uno de sus testimonios:

“...yo tengo expectativas a mediano plazo que tal vez no las voy a poder cumplir y entonces yo ya estoy incomodo, puedo decir esto no me interesa, y ves a una persona que no te ofrece esa seguridad esa línea y no te motiva a seguir. (TRA 4)

Más adelante en la misma sesión profundizó, como se observa él lo manifiesta en tercera persona:

A mí lo que me pone tenso es no saber a dónde vamos con qué objetivo, si conoces las líneas generales, pero sientes que no hay pies ni cabeza y cuando tu trabajas sin un enfoque a veces te desespera, primero porque no sabes si está impactando, si tu trabajo contribuye a algo, o solo percibes que tu trabajo no se ve, llega el momento en que eso si nos causa una gran incomodidad, te sientes perdido, porque no sabes si el Instituto va a crecer o no, porque no se están teniendo impactos. ...yo ya estoy incomodo, puedo decir esto no me interesa, y

ves a una persona que no te ofrece esa seguridad esa línea y no te motiva a seguir, porque al igual sabe que estás ahí pero te sientes mal contigo, eso al menos a mí me ha creado un gran conflicto, no saber a dónde vas. (TRA 4)

Más tarde en esta sesión él describe qué actitud es la que asume ante el gerente general cuando le encomienda algún trabajo:

Terminas por darle el avión (risas), porque lo quieres es darte la vuelta y salir de la oficina sabiendo que se le va a olvidar lo que te pidió porque siempre se le olvida todo, no recuerda nada, ese es otro problema.

El problema es que no llegas a nada y una ventaja porque le dices que si a todo y así te zafas y dices bueno ya, te bloquea la comunicación cuando no te deja hablar.

Si nosotros lo analizamos con el objetivo de avanzar vemos que la situación está mal. (TRA 4)

De esta intervención se identifica que él no puede ver que tiene responsabilidad con la institución, se percibe que desde su perspectiva el gerente es la única persona que tiene la obligación de establecer un plan de trabajo, fijar objetivos. Para Javier cuando una persona no tiene claro los objetivos de la institución en la que presta sus servicios crea tensión en las personas se vive en el instituto. Para concluir el comparte: “no me siento parte del instituto. (TRA 4)

Esta intervención muestra que en Javier hay desesperanza respecto a su situación dentro de la organización, al respecto Napier nos dice que:

Todos los individuos tenemos tres necesidades interpersonales. La primera es la inclusión pertenecer, de estar involucrado, de formar parte o lo opuesto de ser dejado en paz, de ser ignorado. [.....]. Un grupo se desarrolla en fases que repiten

las necesidades individuales. En la primera fase (inclusión), la pregunta es qué tan involucrados estarán los individuos. ¿Cuál será la relación con el líder?, ¿Qué tan dependiente?, ¿Cuáles son los límites del grupo?, ¿Quién está adentro y quién está afuera? (Napier, 2006: 324)

Se puede aseverar que en el desarrollo de las primeras sesiones Javier se percibe que está atorado en la necesidad de sentirse incluido por el gerente en los objetivos de la organización, sentir que su trabajo es apreciado por otros, a medida que las sesiones se iban desarrollando reportó que el estrés había bajado y se observa que su coraje ha disminuido también se percibe motivación ya propone nuevos proyectos que pueden realizarse.

- **Proceso vivido**

A medida que avanzaba el taller se observaban avances en el grupo, el hecho de poder compartir experiencias laborales y personales, favoreció la transformación en las personas del grupo, ya que, cada sesión conocíamos más al otro y a nosotros mismos y las relaciones fluían con mayor facilidad y nuestro trabajo lo asumíamos con mayor responsabilidad y creatividad. Se pudo dar una resignificación a las percepciones, las personas a lo largo de las sesiones reportaron que iban dejando de lado sus temores de generar malas percepciones y afectar el ambiente laboral, a las percepciones que para ejemplificar lo anterior Javier manifestó lo siguiente:

La relación entre nosotros está bien y de eso no hay queja y creo que eso se debería aprovechar, la armonía que hay entre nosotros con eso podrías hacer mucho, la química que existe. (TRA 4)

Javier también comparte que conocer lo que han vivido las otras personas participantes en el taller en diferentes ámbitos de su vida familiar y social favorece la aceptación y contribuye a entenderlo y mejora la relación con sus compañeros y la

cohesión para el trabajo en equipo. En sus participaciones empezó a referirse en primera persona, se apoderó de sus experiencias, de su manera de relacionarse, lo que, demuestra una actitud de mayor apertura hacia los demás miembros del grupo.

En las siguientes sesiones cuando se presentaron actividades para el trabajo en equipo la conducta de Javier se mostraba cada vez más participativo y motivaba a los demás, tomaba en ocasiones el papel de líder dando instrucciones para el mejor desarrollo de las dinámicas, también va reconociendo y asumiendo su responsabilidad en el desarrollo de las funciones encomendadas y se mostraba relajado y motivando la participación del resto del equipo.

- **Cambios**

Ya en la sexta sesión Javier invita a sus compañeros a trabajar de manera coordinada para cumplir los objetivos de la institución y a dejar de lado las confrontaciones con el gerente, así mismo propone a reunirse cada semana para revisar los avances en el plan de trabajo. Empieza a ser consciente de que su actitud puede marcar el cambio y reconoce que derivado del taller está conociendo aspectos personales de sus compañeros, inclusive hace propuestas sobre el acomodo de los espacios en la oficina que permita interactuar mejor y favorezca la comunicación.

En la penúltima sesión invité al grupo a compartir su experiencia en el taller y Javier compartió lo siguiente:

Considero que a mí sí me ha ayudado simplemente el hecho de que nos conocemos mejor y no nada más en lo profesional, el hecho de tener un espacio de comunicarnos y saber más de nosotros fuera de lo profesional es valioso, sabemos qué pasa en nuestras vidas y esto ha destapado otros contextos simplemente el hecho de entender, conocer a la otra persona, su aspecto familiar, social nos ayuda a aceptarlo y entender otras cosas, arma como una

línea muy fuerte entre nosotros. ... Pero al menos, en mi caso el estrés bajo, porque dije que tanto es tantito, ya me vale el comportamiento del Ingeniero, yo ahora me ocupo de seguir con mi trabajo y cumplir con mis objetivos, estoy entusiasmado con el nuevo proyecto del Centro de Inteligencia. (TRA 8)

Concluyo el apartado de Javier mencionando que el grupo lo acompañó en tomar la decisión de no poner su motivación en terceras personas y en la toma de decisión de hacerse cargo de un nuevo proyecto que requirió de su parte asumir responsabilidades de liderazgo y dejar de cuestionarse su pertenencia en la institución.

### **5.1.2 Josefina**

Ella es una persona joven, tenía 23 años de edad, es recién egresada de la carrera de negocios internacionales, estudió en una universidad privada y cuando iniciamos el taller tenía una semana de haber ingresado al instituto, por lo que me pareció interesante tomar su proceso, ya que ella no conocía la dinámica que existía antes de la llegada del gerente. Es una persona muy inteligente habla varios idiomas ha laborado como docente en la universidad de la que es egresada y trabajó previamente en una consultora y prestó su servicio social en otra dependencia de gobierno del Estado.

- **Condición inicial**

Percibe que existe un ambiente tenso en la oficina, no sabe a qué atribuirlo, pero opina que en las sesiones del taller la relación entre los compañeros es amable, manifiesta falta de confianza porque tiene miedo a la percepción que se puedan formar de ella y a sentirse juzgada. Sus aportaciones fueron importantes para el grupo ya que ella como recién incorporada tenía una perspectiva clara sin tener carga emocional con el gerente, lo que hacía que sus opiniones fueran objetivas. En la sesión cuatro se hizo una presentación en la que se mostró la manera en la que todos y cada uno de los

integrantes de un grupo influye en la conducta del otro, es decir, en una organización cuando sale un integrante e ingresa otro todo el sistema se desequilibra. De ahí que como mencioné anteriormente Josefina tenía una semana de haber llegado y no se dio un proceso formal de inducción, por lo que este taller nos apoyó para hacer un recibimiento de manera muy peculiar y también existía el interés de los demás por saber cómo percibía Josefina a sus compañeros de trabajo y a la institución:

Tomás lo expresó de la siguiente manera:

Sería bueno conocer la imagen de Josefina que es la que recién se integró, que está llegando a un lugar nuevo de trabajo, y a lo mejor dice, no hombre están en la gloria, de donde yo vengo es más difícil, ¿Qué impresión te ha causado los primeros días en la institución? (TRA 4)

A lo que Josefina responde:

quieren que les diga, sinceramente yo creo que hay un ambiente medio tenso, veo que entre Ustedes se llevan bien, no sé en qué medida, siento que no sé, me imagino que ha de ser difícil vivir tantos cambios de gente que entra gente que se va, entonces igual siento el ambiente tenso pero no creo que sea entre ustedes, porque cuando estamos en estas sesiones es súper aliviado entonces más bien ahí en la oficina se siente tensión, igual por el estrés del trabajo, por el jefe, no sé, pero si se siente más tenso, aquí se presta más a que llegues a platicar, súper ameno de todo lo que piensas, de tus percepciones, entonces yo no sé en qué medida se pueda trasladar esto de aquí a la oficina pero no sé qué impida que eso pase, entre Ustedes muy buena relación, nada más que si se siente un ambiente tenso. En mi caso tardo en tomar confianza, no soy de las que llega y al otro día súper amiga de todo mundo, me cuesta trabajo agarrar confianza. (TRA 4)

En esta etapa todavía hay intervenciones de ella en las que habla en tercera persona para referirse a sus sentimientos, comentó que el ejercicio le pareció muy gratificante porque permitió conocer aspectos más íntimos del resto del grupo.

- **Proceso vivido**

A medida que iba avanzando el taller, Josefina se mostraba con mayor confianza y apertura ante el grupo, participaba haciendo propuestas para el trabajo en equipo y se percibía cada vez más integrada.

Yo quiero compartirles que para mí no ha sido tan desgastante este tiempo en la Institución, porque me acabo de integrar y como el ingeniero fue quien me contrató mi dinámica con él ha sido diferente que con el resto, sin embargo, observo que la relación con él no es fácil para varios de ustedes. Yo me sumo a la propuesta del grupo de organizar reuniones de trabajo que nos permitan conocer los proyectos que cada uno de nosotros tiene, esa sería una manera de apoyarnos y de salir adelante con nuestro trabajo. (TRA 5)

Indudablemente el taller fue un elemento fundamental en la inducción de Josefina a el instituto, no solo en el aspecto laboral sino que tuvo la oportunidad de conocer aspectos personales de cada uno de los integrantes del grupo, situación que no se da de manera regular cuando una persona se incorpora a la institución, ya que, no es una práctica común tener este tipo de inducción.

- **Cambios**

A continuación presento el testimonio de Josefina en el que ella manifiesta como se siente derivado de su vivencia en el taller:

Cómo yo no tengo el antes, en realidad si siento un ambiente mucho mejor pero también puede ser porque yo me siento más integrada y claro que este curso acelero muchísimo mi proceso de integración igual y me hubiera tardado más tiempo, me ayudó mucho, y yo lo comenté al principio de que yo tenía miedo a una mala percepción, de que lo que esté saliendo de alguien todos lo interpreten diferente porque así es la comunicación, pero en general ha sido muy positivo porque no se ha dejado ningún tema fuera que alguien quiera abordar, se habló de todo y yo sí creo, también lo dije que el ambiente de la oficina se sentía muy tenso y ahora ya no lo siento así, ahora hay mejor vibra, ese es mi punto de vista. (TRA 7)

A continuación otra intervención en la que comparte desde su punto de vista el cambio observado en el grupo:

quiero hacer un comentario, me encanta el cambio que veo, en las primeras sesiones la mayoría decía que su motivación nacía de los demás y que está súper bien, pero hoy que los escucho se me hace padre que su motivación sale de Ustedes, igual de decir hasta aquí, y ya no me afecta, ya están hablando de Ustedes. (TRA 7)

Se puede afirmar, después del trabajo realizado a lo largo de las diez sesiones que el cambio que se manifestó en todos los integrantes del grupo que participaron en el taller fueron positivos, vistos desde la perspectiva de Josefina, quien como se explicó anteriormente ella recién había llegado a laborar en la institución en medio de la crisis que se estaba viviendo derivado de la mala relación que se tenía con la persona que ocupaba la gerencia. Situación que se reporta a lo largo de las sesiones, varios de los compañeros en la oficina nos sentíamos incomodos ocasionado por sus actitudes violentas.

Así mismo, Josefina manifiesta que para ella el trabajo que ha desarrollado en el taller y el acompañamiento del grupo representó un espacio amable en el que compartió experiencias personales y fue un factor que favoreció su integración al equipo de trabajo.

### **5.1.3 Leticia**

#### **Condición inicial**

Leticia, al igual que Josefina es una de las personas más jóvenes en la institución, ella curso la licenciatura en la universidad pública, y al momento de iniciar el taller tenía máximo un año de antigüedad, tiene un carácter muy alegre y es de fácil trato, al inicio del taller se presentó muy entusiasta y participativa, ella me apoyó mucho en la organización, estaba al tanto de solicitar la sala para realizar las sesiones, también en tener listo el material que se necesitaría para las dinámicas. En las primeras sesiones ella manifestó sentirse muy decepcionada con su jefe, poco a poco ha cambiado el concepto en el que lo tenía, refiere que antes le ilusionaba llegar a la oficina pero a medida que lo conoce perdió el afecto. Para ilustrar lo anterior a continuación transcribo su participación:

... Yo no me siento escuchada por él, cuando me he acercado a tratar algún tema de trabajo o personal, ni siquiera voltea a verme, no deja de ver su computadora o su teléfono apenas y responde y como dije me parece inútil ya me di cuenta de que no le interesa mi opinión y llegué al punto de que a mí tampoco me interesa la de él. (TRA 2)

Sesiones más adelante ella sigue expresando que se siente decepcionada, también manifiesta que dentro de la organización identifica que no se tienen claras las metas, sin embargo, encuentra su motivación en sus compañeros y reconoce que las

sesiones le han permitido darse cuenta de que no es la única que se siente de esa manera:

En este momento sí estoy muy decepcionada y eso es algo que le he comentado a Israel, y le digo que afortunadamente el resto del equipo sigue siendo mi motivación, al principio sí me sentía todavía más desubicada y siento que no tenemos un camino que seguir y desafortunadamente percibo que ni la cabeza del Instituto tiene esa línea para orientar al resto del equipo y con estas reuniones me doy cuenta que el resto del equipo está igual y esto es una pena porque el trabajo que hacemos debería ser muy relevante y a pesar de que le echas ganas si no tienes un objetivo claro es mucho trabajo pero pocos resultados. (TRA 4)

- **Proceso vivido**

A medida que avanzan las sesiones, Leticia y comparte que reconoce sentirse más motivada, ella refiere que en gran parte obedece a que derivado del taller se ha acercado más con sus compañeros otra experiencia que menciona es que derivado de lo compartido en las sesiones y a las vacaciones que se tuvieron a mitad del taller la invitó a reflexionar sobre la situación laboral lo que le permitió tomar las cosas con calma y ha bajado su estrés, así lo compartió con el grupo:

Este taller me ha motivado mucho y a las pláticas que he tendido con varios de Ustedes y por ejemplo antes de salir de vacaciones estaba muy estresada por la situación y estuve reflexionando y ahora estoy tomando las cosas con calma, como dice Pilar, él hace berrinches y el chiste es que no te afecte que no te enganches y también noto que él si ha percibido mi cambio de actitud, es más me lo ha dicho, pero varias veces me ha dicho que va a cambiar, pero ahora ya no le creo, cuando yo llegue a trabajar aquí era muy positiva y quería que todo fuera bien pero después de que no vi cambios él ha ido perdiendo mi afecto y es

muy difícil para mí verlo como cuando yo llegue, porque me ha lastimado, así que ahora mi actitud es cumplir con todas mis actividades pero en lo personal lo más alejada de él. (TRA 7)

En el proceso que experimentó Leticia durante el taller se va haciendo más evidente a medida que van avanzando las sesiones, como se menciona en el siguiente apartado.

- **Cambios evidenciados**

Leticia se reconoció con mayor grado de conciencia relativa a la responsabilidad que ella tenía en la organización y en la relación con sus compañeros de trabajo. En la penúltima sesión trabajamos una dinámica en la que se pedía que identificarán como manejábamos los conflictos, este hecho se narra en la bitácora en la octava sesión:

Yo comparto contigo la opinión de que enfrentas los conflictos dependiendo de la persona, en mi caso en mi familia se con quién tengo que hablar para solucionar algo o quien me va a buscar a mí para solucionar un problema y por ejemplo cuando no es de mi familia si digo me voy a alejar de esta persona para que me hecho más broncas a la bolsa. Con el ingeniero sabemos que por ejemplo en mi caso, él siente que tiene mucha autoridad sobre todo y que al final de cuentas su palabra es lo que se va a hacer, entonces ahí si digo me vale, él es responsable de sus acciones y ya, pero con los demás creo que no he tenido grandes conflictos y trato de llevarme bien, porque es donde paso más tiempo, con quien tuviera más relación trataría de resolverlo.

A un comentario de Pilar en relación a que el gerente tuvo acciones dirigido a crear conflictos entre los compañeros, Leticia opinó:

en cierta forma me parece que es culpa del ingeniero, por su mala actitud con todos nosotros, creo que nos hemos unido (TRA 8)

Más adelante comparte lo siguiente:

...no siempre es error de las otras personas a veces es culpa tuya y es muy difícil reconocerlo y en el autoanálisis que haces tú y que muchas veces hacemos todos debes entender cuando está en tus manos y tú la regaste, no debes solo culpar a la gente. (TRA 8)

..esta sesión me pareció muy enriquecedora porque conocimos más de nosotros mismos muy enriquecedor. (TRA 8)

Para concluir con Leticia puedo identificar que al final del taller manifestó algunos cambios en su conducta ante la problemática que se vivía dentro del Instituto, al principio de las sesiones ella hablaba de que su motivación radicaba en sus compañeros de trabajo ya que en ellos encontraba su determinación, sin embargo, al final habla de cómo se tomó el tiempo de reflexionar y buscar su propia fortaleza y empezó a descubrir que su centro de valoración es interno. También manifestó cambios en relación con las responsabilidades que tenía encomendadas, ella como mencioné estaba como asistente del gerente general, sin embargo, empezó a apoyar en otras actividades que desarrollamos, en especial se integró a los proyectos que estaban trabajando Israel y Tomás, desde mi perspectiva esto representó un interés por asumir otros retos y aprender otras tareas que se desarrollan en la organización.

## **5.2 Proceso grupal**

### **5.2.1 Condición inicial**

Como se mencionó anteriormente, se lograron cambios positivos en la cohesión del grupo como el hecho de que los participantes asumieron su responsabilidad en las diferentes actividades que tenían encomendadas de acuerdo a sus funciones en el instituto. En las primeras sesiones no se había generado el clima de confianza que favoreciera una comunicación abierta, prevalecía en varios de los participantes el temor de que se generaran conflictos entre los compañeros por malas interpretaciones. Barceló (2003) lo refiere como la etapa en que se empiezan a plantear objetivos, debates racionales, se sugieren proyectos o actividades varias, que fue lo que sucedió en la primera sesión del taller.

Al inicio del taller los participantes y el facilitador se encontraban con temores y expectativas sobre el desarrollo y el resultado que se tendrían durante el desarrollo del mismo. Otra visión interesante de las etapas del grupo lo señala Schutz quien describe esta fase como la inclusión:

Esta fase comienza con la creación del grupo. ...En la fase de inclusión, las principales preocupaciones del grupo son la energía y los límites. El grupo está energizado cuando sus integrantes se comprometen con él, la falta de energía del grupal lleva a la desaparición del grupo (Schutz 1971:108)

La fase descrita se presentó en el grupo en la primera sesión en la que los integrantes del grupo manifestaron su necesidad de establecer las reglas bajo las cuales se llevarían a cabo cada una de las sesiones, por ejemplo, se establecieron los horarios, multas para las personas que llegaran tarde, otra regla fue la de apagar los celulares, etc., el atender las necesidades manifiestas que van surgiendo del grupo favorece el clima de confianza y la libertad de expresión de sus miembros.

En el transcurso de las primeras sesiones el papel del facilitador fue directivo y en ocasiones confrontante para algunos de los participantes, a medida que fue relajando su exigencia y confió en sí mismo le permitió comprender el significado de lo que los integrantes comunicaban avanzando en la generación de la confianza y la expresión de los participantes en un ambiente de confianza y seguridad.

Aunque íbamos avanzando en algunas sesiones como en la número seis en la que realizamos una dinámica llamada la “avenida complicada”, cuyo objetivo era identificar un método para solucionar el problema, se formaron grupos para su resolución, sin embargo, no se logró el objetivo, ya que todos estuvieron enfocados en la resolución del problema, al final del tiempo no lograron el objetivo, así que al cierre de la sesión, la mayoría expresaron sentirse frustrados por no tener la respuesta, por lo que los invite a leer nuevamente las instrucciones e identificar que por su necesidad de demostrar quién era mejor equipo, perdieron el objetivo real de la dinámica. Schutz llama a esta fase como la de control y la describe:

“Una vez que los miembros ya se han afianzado en su calidad de integrantes de un grupo común, surge la cuestión de los procedimientos para la toma de decisiones, que entrañan problemas de compartir responsabilidades y su concomitante forzoso, la distribución del poder y del control. (Schutz 1971:111).

El grupo iba avanzando sin embargo, todavía surgían necesidades por satisfacer en algunos miembros del grupo, todavía subyacían algunos temores o sentimientos que no se expresaban.

### 5.2.1 Proceso grupal

A medida que se desarrollaban las sesiones se pudo distinguir avances en el grupo y actitudes de algunos de los participantes que ayudaron a construir un ambiente de mayor confianza y propiciaron la participación del grupo. Como lo manifestado por Luis en la sesión 7:

Cuando escuchas se abren muchas ventanas te ves cuando hablas, creas vínculos de confianza, de trabajar en equipo y creas vínculos en lo afectivo y a pesar de situaciones difíciles y tensas, yo creo que es bueno tener una persona que te escuche, es bueno y des estresante. (TRA 4)

Una persona que también contribuyó con sus aportaciones asertivas y su actitud empática fue Pilar, ella con su manera coloquial de decir las cosas despertaba la simpatía entre los integrantes y motivaba a que los demás participaran a continuación se incluye una de sus intervenciones:

yo siento que hemos ido madurando mucho, no somos los mismos que cuando empezamos las sesiones, porque por un lado teníamos la teoría y este señor nos hizo vivir la práctica a todo lo que da, todos hemos tomado el mejor de los caminos, hemos tomado los mecanismos de defensa por la mejor parte, porque los sentimientos negativos hacen mal a quien los da no a quien los recibe y francamente esa parte ha sido muy difícil para todas y todos, el tratar de que no te lastime, porque yo siento que eso es lo más duro, tienes que trabajar contigo mismo, trabajar con tu autoestima, con tu propio ser, porque él no va a cambiar, quien tiene que cambiar soy yo, quien tiene que saber cómo tomar las cosas soy yo, porque cómo dice el dicho “hay que tomar las cosas de quien vienen” y creo que de donde vienen no tiene la fortaleza para lastimarme, todos lo hemos vivido y creo que nos hemos enseñado a trabajar con eso.

Desde mi punto de vista considero que en nuestro grupo de trabajo todos nos apoyamos, nos echamos la mano.

Cómo dice el dicho “divide y vencerás”, a nosotros no nos dividió y vaya que lo intento, porque sin haberlo platicado nunca dijimos nos vamos a unir. (TRA 8)

En las últimas sesiones se puede afirmar que cada uno de los integrantes del grupo iba asumiendo su responsabilidad y ya identificaban que el poder de decisión lo tenía cada uno y manifestaron también que bajo la tensión y el estrés. Schutz lo describe como la fase de los afectos:

“Tras la solución satisfactoria de control pasan a ocupar el centro de la escena los problemas de afecto. ... Cada miembro se afana por alcanzar la posición más cómoda para él en su intercambio de afecto con los demás” (Schutz 1971:113).

### **5.2.3 Cambios evidenciados**

En las últimas sesiones se observa mayor cohesión en el grupo que constituyo una mayor trabajo en equipo. Los participantes pudieron identificar que la mayoría de las personas tenían los mismos temores y preocupaciones, se pudo constatar un mejor ambiente laboral y la comunicación mejoró. Para evidenciar lo anterior, se presentan algunas de las manifestaciones que surgieron en las últimas sesiones del taller:

Israel:

Yo también quiero comentar que nos ha servido mucho esta experiencia nos hemos integrado mucho más como a partir de esta experiencia. Hablando ya del grupo nos integramos mucho más. (TRA 10)

Javier:

Cuando escuchas se abren muchas ventanas te ves cuando hablas, creas vínculos de confianza, de trabajar en equipo y creas vínculos en lo afectivo y a

pesar de situaciones difíciles y tensas, yo creo que es bueno tener una persona que te escuche, es bueno y des estresante (TRA 7)

Cómo observa en este apartado, la experiencia en este taller favoreció la cohesión en el grupo para fortalecer el trabajo en equipo y apoyó a que cada uno de los miembros del instituto asumiera su responsabilidad laboral y también permitió que la aportación y estructuración de nuevos proyectos laborales, en lo personal se fortaleció la relación en el equipo al conocer aspectos personales desconocidos, también se pudo evidenciar que favoreció el proceso de inducción de Josefina.

## **5.3 Proceso del Facilitador**

### **5.3.1 Condición inicial**

Al iniciar el taller me sentía tensa y llena de temores sobre mi capacidad, me daba cuenta que mi auto exigencia me paralizaba, quería dar una muy buena impresión a mis compañeros y me preocupaba sobre lo que ellos iban a pensar de mí. Tiendo a desarrollar historias sobre diferentes situaciones así que me atemorizaba el sentirme juzgada, el hecho de estar frente a ellos me hacía sentir muy frágil, también considero que me afectó mucho la situación que estaba viviendo con nuestro gerente, el darme cuenta de que me marginaba de las actividades que desarrollaba, abiertamente me decía que no le gustaba trabajar con mujeres estas conductas me fueron restando seguridad y me descubrí vulnerable.

Cuando llegó el momento de iniciar el taller y estuve frente a mis compañeros en las primeras sesiones puedo identificar que mis intervenciones fueron inciertas, ya que en varias sesiones tuve que afrontar fallas técnicas en el equipo y el hecho de que algunas dinámicas me costó llevarlas a cabo por falta de experiencia y dominio.

Pude también percatarme que la facilitación es un proceso dinámico y que al ir dejando las exigencias y mi carácter directivo pude fluir mejor y pude escuchar mejor las necesidades que se planteaban y percatarme e identificar las que no se verbalizaban, con el apoyo y la intervención de mis compañeros que cada semana se acercaban antes de cada sesión para preguntar sobre la dinámica que realizaríamos pude ir recuperando la confianza y mi seguridad.

El acompañamiento de Leticia para colaborar conmigo en la organización de las sesiones así como las actitudes francas y compartiendo los avances que cada uno de ellos iba teniendo a lo largo del taller en especial de Javier y Pilar fueron un apoyo invaluable para mi crecimiento personal en mi experiencia de facilitación.

### **5.3.2 Aprendizajes**

Para finalizar este capítulo resumo algunos de los aprendizajes y actitudes que logré y me apoyaron a contribuir en la integración del grupo y contribuyeron de manera significativa en mi crecimiento personal y que me apoyaron en mi relación con el gerente.

1. Dejé de lado mi actitud directiva a través de identificar las necesidades de los participantes:

En una de las primeras sesiones les pedí que escribieran su experiencia y Pilar me dijo que a ella le daba mucha flojera escribir, esta respuesta me confrontó mucho porque no seguía puntualmente mis instrucciones y esa situación me distrajo y me impidió seguir la dinámica.

En sesiones posteriores presenté otra dinámica en la que también tenían que escribir su experiencia, Pilar adoptó la misma actitud, sin embargo, ya pude identificar su necesidad de que no le gustaba escribir y si ella lo compartía ante el grupo estaba bien.

Me dí cuenta de que fui capaz de soltar mi exigencia y que la sesión se realizaba con normalidad y que yo fui capaz de atender a todo el grupo.

2. Pude compartir con el grupo temas personales que para mí son difíciles lo que permitió avanzar en la generación de un clima de confianza ya que el grupo se dio cuenta de que yo era uno más y que también compartía sus inquietudes y temores.
3. Reconozco la acción terapéutica del grupo, el taller se convirtió en un gran aprendizaje sobre mi propia forma de vivir especialmente en la última sesión cuando varios de los participantes manifestaron sus experiencias y yo comento que la más fortalecida en la experiencia soy yo.

Afirmo que este taller ha sido un factor determinante en el desarrollo humano del equipo de trabajo de nuestra institución y el mío propio, lo cual me anima y motiva para seguir adelante con mi trabajo como servidor público me permite observar el gran campo de aplicación que tiene el Desarrollo Humano en una organización.

Estoy aprendiendo a dejar de lado mis exigencias y simplemente ser más tolerante conmigo y tenerme paciencia en este aprendizaje del día a día, otro de los aspectos que considero me ayudaron es que me mostré como soy, dejé de forzarme a aparentar lo que no soy, pude hablar con el grupo de mis miedos y mis temores y ellos me acogieron con comprensión y podría decir que con cariño.

Logré identificar que había momentos en que pude tener una actitud de consideración positiva como lo describe Barceló, esto significó que “pude apreciar a las personas del grupo sin juzgarlas, sabiendo que poseen amplios recursos para auto dirigirse y para promover su propio crecimiento” (Barceló 2003: 141)

Para concluir, considero que de esta experiencia salí muy fortalecida y con un aprendizaje más profundo de cada uno ellos pero sobre todo de mí misma, puedo constatar que cuando fluyo libremente puedo hacer contacto con mis emociones y escucharme profundamente y puedo confiar en mi sabiduría interna.

## CAPÍTULO VI. DIÁLOGO CON AUTORES

En este taller trabajé en aplicar el desarrollo humano en mi ámbito profesional, que es el de una servidora pública, mi objetivo fue el de incorporar la facilitación en una situación de violencia laboral por la que estaba atravesando la institución, para que a partir de esta experiencia pudiéramos identificarnos como personas y como funcionarios públicos, mencioné que como personas porque mi interés fundamental es dar prioridad a la persona para integrar la profesión a la persona misma.

En el proceso que vivimos a lo largo de las diez sesiones del taller yo buscaba que mis compañeros de trabajo experimentaran el poder y el control que tienen dentro de sí mismos, en no quedarse con lo que creemos saber, quería que fuéramos capaces de sorprendernos a nosotros mismos, tal y como lo manifiesta Rogers desde su visión de lo que una organización centrada en la persona y que lo manifiesta de la siguiente manera:

“El grupo es más capaz de tomar decisiones mejores que las de una sola persona porque está usando las potencialidades de liderazgo de todos los miembros” (Rogers 1980: 72)

A lo largo de la realización del taller experimenté muchos temores acerca de mi habilidad como facilitadora del grupo, ya que se trataba de caminar con ellos a lo largo de esta experiencia, me sentía muy responsable ante el grupo de mi actuación y sobre todo en las primeras sesiones esta situación me impedía trabajar en la creación del clima favorable para el desarrollo del taller, al permitirme reconocer estas limitaciones fue que puede avanzar, otro elemento que fue favorable en mi desarrollo fue el hecho de creer en mis aportaciones.

En la realización de este proyecto se consiguió evidenciar lo que Rogers describe de los grupos de encuentro, “confió en la sabiduría del grupo más que en la mía propia, y con frecuencia, quedo profundamente sorprendido de la capacidad terapéutica de sus integrantes” (Rogers 1970: 66) la condición imperante para lograr los resultados en el taller fue el hecho de que compartíamos un espacio común y teníamos una interacción de sentimientos y afectos, confluíamos en una relación que aunque compañeros de trabajo convivía lo racional, lo afectivo y en ocasiones estaba presente lo lúdico.

La comunicación que tuvimos en el taller tuvo características de confianza que en algunas sesiones nos permitió abrirnos a la experiencia de conocer otra manera de relacionarnos, lo que permite nuevas posibilidades de desarrollo y de identificación de nuestro potencial, lo que me demuestra que cuando se ponen en acción las condiciones del ECP se genera una relación de ayuda mutua.

El taller ha abierto ventanas en las que te ves, te hablas, creas vínculos de confianza de trabajar en equipo y a pesar de todo disfrutamos estos momentos (los del taller), es bueno tener estas dinámicas y nos des estresamos. (TRA 9)

En el ambiente de seguridad y confianza que construimos en el grupo a lo largo del taller permitió que algunos de los integrantes contactarán con sentimientos personales, como en el caso de Carmen que manifestó:

yo soy una persona muy rencorosa, cuando alguien me hace algo no perdono tan fácilmente, estoy consciente de que este es un defecto y que no es de presumirse, es una parte oscura de mi personalidad. Yo generalmente pongo una careta de gentil y amable con todos, esa es la manera que uso para relacionarme con los demás, y considero que las personas no puedan sospechar

que se esconde alguien tan rencorosa y en este momento puedo hablar de esta sombra porque me siento segura y no juzgada por ustedes. (TRA 3)

Es importante mencionar que esta fue la primera intervención de Carmen ya que ella se mantuvo reservada y siempre a la expectativa en las otras sesiones, mantenía una postura corporal cerrada, estaba con sus brazos cruzados, muy seria y escuchando lo que compartían los integrantes del grupo, en ocasiones solamente asentía con la cabeza manifestando su acuerdo a lo manifestado.

Rogers señala que estos cambios se presentan a lo largo de las sesiones que se desarrollan en los grupos de encuentro y lo manifiesta como cambios individuales y lo describe de la siguiente manera:

“He visto individuos que modificaban mucho el concepto que tenían de sí mismos a medida que exploraban sus sentimientos en un clima de aceptación, y recibían retroalimentación a la vez dura y tierna de los miembros del grupo que se interesaban por ellos”. (Rogers 1970: 79)

En las diferentes sesiones los participantes en el taller también manifestaron lo importante que es para ellos sentirse parte de la organización para la que laboran, así como el hecho de estar motivados, al respecto rescato las siguientes intervenciones:

Javier expresó lo siguiente:

A mí me pone tenso no saber para dónde vamos, para dónde caminamos, con qué objetivo, conoces las líneas generales de trabajo pero siento que no hay pies ni cabeza en nuestro líder y cuando tú trabajas sin un enfoque, te desespera, porque no sabes si tu trabajo contribuye a algo bueno o simplemente muchas de las veces tu trabajo ni se ve ni se siente, llega un momento en que me causa una incomodidad porque yo tengo expectativas que no se si las voy a cumplir, así

que digo a la “chingada esto, no me interesa, no me siento seguro ni motivado para seguir y además no tienes la certeza de que tu jefe sabe que estás ahí y eso me hace sentir mal. La relación entre los compañeros eso me parece que está muy bien, estamos en armonía y esto nos permite lograr objetivos. (TRA 4)

Salvador:

Yo pienso que desde el líder no dice que se tiene qué hacer y cuando veo que Javier está excluido, que lo ubicaron físicamente en otro lugar ahí me hace sentir excluido también, me desmotiva mucho esta situación” (TRA 4)

Rogers menciona que existen condiciones que promueven la creatividad constructiva y una de ellas es la seguridad psicológica, el proceso vinculado con la motivación externa que impulsa a la persona es la Aceptación Incondicional del Individuo definida de la siguiente manera:

Siempre que un maestro, padre, terapeuta u otra persona con funciones similares siente básicamente que éste es valioso por derecho propio y en su propio desarrollo, no importa cuál sea su condición o comportamiento actual, estará estimulando la creatividad. Tal vez esta actitud sólo puede ser genuina cuando el maestro, padre, el terapeuta captan las potencialidades del individuo y pueden depositar en él una fe incondicional, cualquiera que sea su estado actual.

Cuando el individuo percibe esa actitud se siente una atmósfera de seguridad; poco a poco aprende que puede ser lo que es sin disimulos ni disfraces, ya que se le respeta y valora independientemente de lo que haga. Por consiguiente, pierde rigidez, puede descubrir lo que significa ser él mismo e intentar realizarse de maneras nuevas y espontáneas. En otras palabras, avanza hacia la creatividad (Rogers 2009: 309).

Toda persona tiene sus propios objetivos, es importante que la organización en la que labora se interese por conocerlos y en la medida de lo posible participe en la consecución de los mismos. De ahí la importancia de la motivación y reconocimiento,

éstas parten del principio de que los motivos de comportamiento humano residen en el individuo, la motivación para actuar viene de las fuerzas internas de cada persona, lo que las hacen únicas. Desde el ECP la motivación la relaciono con lo que Rogers define como la Tendencia Actualizante:

Todo organismo tiene tendencia innata a desarrollar todas sus potencialidades para conservarlo o mejorarlo... Señalaremos también que los conceptos de motivación denominados reducción de la necesidad, reducción de la tensión, reducción del impulso, están incluidos en el concepto de tendencia actualizante. Este incluye también las motivaciones de crecimiento que parecen ir más allá de estos términos: la tendencia a reducir tensiones, la tendencia a ser creativo, la tendencia a caminar en lugar de arrastrarse (que permitirá cumplir las mismas funciones). (Rogers 1998: 24-25)

A lo largo de las sesiones pude percatarme que el grupo, manifestaba no sentirse escuchados y valorados en su persona y en su trabajo, esta situación fue derivando en que las personas responsabilizaban al gerente general y se fue diluyendo el compromiso que cada uno tenía con la organización. Si tomamos en cuenta que el objetivo del Instituto es prestar servicios a la comunidad exportadora de nuestro estado, éste se estaba viendo afectado, ya que la situación que se vivía estaba permeando hacia la comunidad. Rescato intervenciones de los cambios que gracias a la participación en el taller se dieron en algunas de las personas del grupo:

Pilar:

Siento que hemos ido madurando mucho, siento que no somos los mismos que cuando empezó el taller, por un lado teníamos la teoría y este señor nos hizo vivir la práctica a todo lo que da. Yo creo que todos hemos tomado el mejor de los caminos, hemos tomado los mecanismos de defensa por la mejor parte porque los sentimientos negativos duelen a quien los da y no a quien los recibe, y francamente esa parte siento que ha sido muy difícil para todos y todas el tratar de que no te lastime, porque yo siento que eso ha sido lo más duro es trabajar contigo misma, es trabajar con tu autoestima, con tu propio

ser, porque él no va a cambiar, quien tiene que cambiar soy yo, quien tiene que saber cómo tomar las cosas soy yo, como dicen, tienes que tomar las cosas de quien vienen y en este caso de quien vienen no tiene la fortaleza para lastimarme y todos lo hemos vivido y creo que nos hemos ensañado a trabajar con eso. (TRA 8)

En el libro "*El Dilema del Hombre*", Rollo May hace alusión a una definición de Sartre sobre la responsabilidad:

"El individuo se crea a sí mismo. Sartre solía decir, la vida de un individuo está constituida por sus elecciones. La persona se crea a sí misma tal como desea ser. Si uno está aterrorizado por el hecho de su propia creación (y por el hecho de quedarse sin fundamentos al comprender que es su propio arquitecto), entonces puede negarse a desear: o permaneciendo inactivo en el terreno de los deseos o sentimientos, o renunciando a su derecho a elegir, o transfiriendo su propia elección a otros individuos, instituciones o circunstancias externas". (May 2000: 281).

Las personas que participaron en el taller manifestaron en las últimas sesiones que tomaron conciencia de que no dependía de ellos cambiar las actitudes que tenía el gerente para con cada uno, manifestaron estar de acuerdo con lo que expresó Pilar acerca de que ellos eran los que estaban tomando la responsabilidad de hacerse cargo de las emociones y sentimientos que despertaban esas conductas o actitudes y de la manera en cada uno las procesaba, lo que para mí representó un logro muy importante considerando el sentimiento generalizado del grupo de desilusión y desesperanza.

Concluyo con lo manifestado por Rogers acerca de las organizaciones centradas en las personas:

“Es perfectamente posible tener una organización centrada en la persona en la cual cada uno de los individuos experimente la base del poder y del control del sí mismo. ... El grupo es más capaz de tomar decisiones mejores que las de una sola persona porque está usando las potencialidades de liderazgo de todos los miembros”. (Rogers 1980: 71-72)

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Una vez concluida la intervención y posteriormente integrarla en el presente trabajo de grado quiero compartir esta experiencia considerando los resultados más significativos y algunos de mis aprendizajes que generó haber concluido este trabajo, los resultados y la contribución al instituto en el que se llevó a cabo y las aportaciones a la Maestría en Desarrollo Humano.

La propuesta de intervención, fue diseñada para propiciar condiciones para que los participantes se sintieran en confianza y pudieran expresarse. A medida que los participantes avanzaban en la dinámica de la intervención, se establecieron relaciones interpersonales con mayor autenticidad y de manera significativa, lo que permitió acercarse a los otros compañeros y escucharse no solo a sí mismos sino al grupo; estos cambios en el comportamiento trajeron como consecuencia natural una mejora sustancial en el clima laboral.

Tuve la oportunidad de vivir de cerca la transformación que se iba presentando en el grupo, por lo que puedo afirmar que cuando se tiene la apertura para expresarnos y somos escuchados, y nuestras propuestas son tomadas en cuenta, fluimos, nos empoderamos y asumimos nuestra responsabilidad. El trabajo realizado dentro del grupo permitió que se comunicaran con mayor facilidad y de una manera más personal, estos elementos favorecieron para la toma de conciencia de sí mismos y que se vieran como personas importantes y tomar en consideración lo que piensan y necesitan.

Segrera y Mancillas en su Artículo: “Desarrollo Humano y Social Centrado en la Persona” publicado en la revista Psicología Iberoamericana mencionan: “... el

medio no determina, no impide, aun en las peores condiciones, que personas y pueblos puedan encontrar caminos y medios para su desarrollo” (Mancillas, 1998: 7)

Al crear un clima de confianza la persona se siente segura y aceptada, favorece la autoexploración por lo que, los temores que manifestaron los participantes en el taller durante la primera sesión, de que pudieran existir malas interpretaciones o conflictos entre ellos no sucedió.

La creación de este tipo de experiencias a través de espacios de re significación personal como lo fue el taller en donde se realizó la presente intervención posibilitó ofrecer un espacio para hablar de cómo se sienten dentro de la organización y la manera en que estos sentimientos repercuten en su vida personal y al compartirlo con los otros se dan cuenta de que estos sentimientos pueden ser similares a los de sus compañeros, este tipo de talleres con un enfoque en las persona y no sólo en la tarea pueden ser aplicados dentro de las instituciones buscando incrementar el desempeño y mejorar el ambiente laboral, situación que redundaría en mejorar la calidad de vida de los empleados y fortalecería los vínculos interpersonales, pues brindando a la persona la posibilidad de la autoexploración beneficia la autoestima y la autonomía en la toma de decisiones, favoreciendo el trabajo en equipo y por consecuencia la obtención de mejores resultados.

Al momento de escribir este trabajo me doy cuenta de que la duración del taller fue corta, sin embargo, puedo constatar que la experiencia de haber puesto en práctica este taller desde el Enfoque Centrado en la Persona generó como menciona Rogers “una modificación en la personalidad y la conducta en el sentido de la salud y madurez psíquica y el logro de relaciones más realistas consigo mismo, con los demás y con el medio” (2009: 68).

Al momento de escribir mis conclusiones nuestra institución ha sufrido varios cambios, entre ellos menciono la salida del gerente general, sin embargo, para cuando se dio este acontecimiento ya habíamos tomado todos y cada uno de nosotros de manera plena nuestras actividades y responsabilidades de forma dinámica y comprometida. Otra circunstancia significativa para nuestra institución es el hecho de que en el año 2012 recibimos el Premio Nacional a la Exportación, reconocimiento que otorga el gobierno federal a instituciones como la nuestra que apoyan y promueven el comercio exterior en el país, para lograr este premio fue indispensable el compromiso y el trabajo en equipo de todas las personas que laboramos en él.

Chiavenato menciona que:

El liderazgo depende en gran medida del toque humano. Debe haber emoción. El liderazgo es una relación dinámica y sólida que exige confianza recíproca entre el líder y el liderado. El liderazgo debe ser una relación humana que dure mientras la persona no esté totalmente preparada. Es necesario que haya una intensa retroalimentación entre ambos (líder y liderado) para facilitar la comprensión mutua de valores y el intercambio de experiencias. El liderazgo se basa en el compromiso de apoyar y ayudar a las personas a llegar a metas que nunca ha alcanzado. (2009: 365-367).

Como egresada de la maestría de Desarrollo Humano pude poner al servicio de mis compañeros de trabajo los conocimientos adquiridos, así mismo, tuve la oportunidad de crecer como persona y facilitadora, siendo la prioridad reflejar en este trabajo lo que sucedió y mis reflexiones al respecto para que más grupos de trabajo puedan contar con un espacio de expresión.

Finalmente, mi recomendación es que ante un conflicto en la organización es conveniente, primero analizar y luego atender el problema desde diferentes enfoques

como: el clima laboral, la comunicación, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, el estrés y los conflictos. Cuando este análisis tiene como soporte las herramientas que nos ofrece el Desarrollo Humano estoy convencida de que el resultado será personas que se sienten atendidas y escuchadas en sus diferentes necesidades, por consiguiente, los resultados se verán reflejados en la consecución de los objetivos planteados por la organización. Aplicar el Desarrollo Humano provocará tener un acercamiento con nuestros compañeros, lograr personas más comprometidas, con seguridad al emprender nuevos retos y asumirlos con responsabilidad y creatividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anselm, S., & Corbil, J. (1990). *Bases de la investigación Cualitativa*. Antioquia: Universidad de Antioquia
- Barceló, B. (2003). *Crece en Grupo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Calvopiña, J. C., Moreta Cevallos, E., & Ordoñez Pérez, M. (13 de enero de 2012). Obtenido de <http://www.slideshare.net/massielordonezperez/tendencias-en-el-mbito-del-desarrollo-organizacional-grupo-6?related=1>
- Castro, C. y. (2009). *Mobbing: Acoso laboral en trabajadores mexicanos*. México: Universidad Autónoma de México.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Claudia, C. G. (2014). Trabajo femenino y violencia laboral, estudio de caso en una tienda de autoservicio. Xalapa, Veracruz, México.
- Cuéllar, L. F. (2003 ). *Acoso psicológico en el trabajo, un proceso de ida y vuelta*. Tlaquepaque, Jalisco.
- Elizabeth, G. L. (Mayo de 2010). El acoso psicológico en el trabajo y su impacto en el clima laboral, en una organización educativa y otra de salud. Querétaro, Querétaro, México.
- Franco, F. (25 de Abril de 2015). Viven viacrucis para encontrar un empleo. *El Economista*.
- Gómez del Campo, J. (2008). Características de una Organización Centrada en la Persona. *Prometeo. Fuego para el propio conocimiento*, 22.
- González Núñez, J. J. (1992). *Interacción Grupal*. México: Plaza y Valdes.
- González Núñez, J. J. (1999). *Psicoterapia de Grupos*. México: El Manual Moderno.
- Hirigoyen, M.-F. (2000). *El Acoso Moral en el Trabajo*. Barcelona: Paidós Uberica.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La Persecution au travail*. Paris: Du Seuil.

- Manuel, P. M., Aranda Beltrán, C., Preciado Serrano, L., Franco Chávez, S. A., & Salazar Estrada, J. G. (2006). Validez y Confiabilidad del Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO). *Enseñanza e investigación en Psicología*, 320-329.
- Manuel, P. M., Ocampo de Aguila, L., Aguila Marín, J. A., Castañeda Torres, C., & Amezcua Sandoval, M. T. (2008). Factores Psicosociales y Presencia de Mobbing en Profesores Universitarios. *Revista de la Facultad de Salud Pública y Nutrición*.
- Moreno M. P., <http://www.udg.mx/>, 2013
- Moreno, M. P., Aranda Beltrán, C., Preciado Serrano, L., Franco Chávez, S. A., & Salazar Estrada, J. G. (2006 11). Validez y confiabilidad del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 322.
- Núñez, G. J. (1999). *Psicoterapia de Grupos*. México: Manual Moderno.
- Piñuel, I. (2009). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Bilbao: Sal Terrae.
- Rogers, C. (1980). *El poder de la persona*. México: El Manual Moderno.
- Rogers, C. (2004). *Grupos de encuentro*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Rogers, C. (2009). *El proceso de convertirse en persona*. México: Paidós.
- William, S. (2008). *Todos Somos Uno*. Amarrortu.

# APENDICES

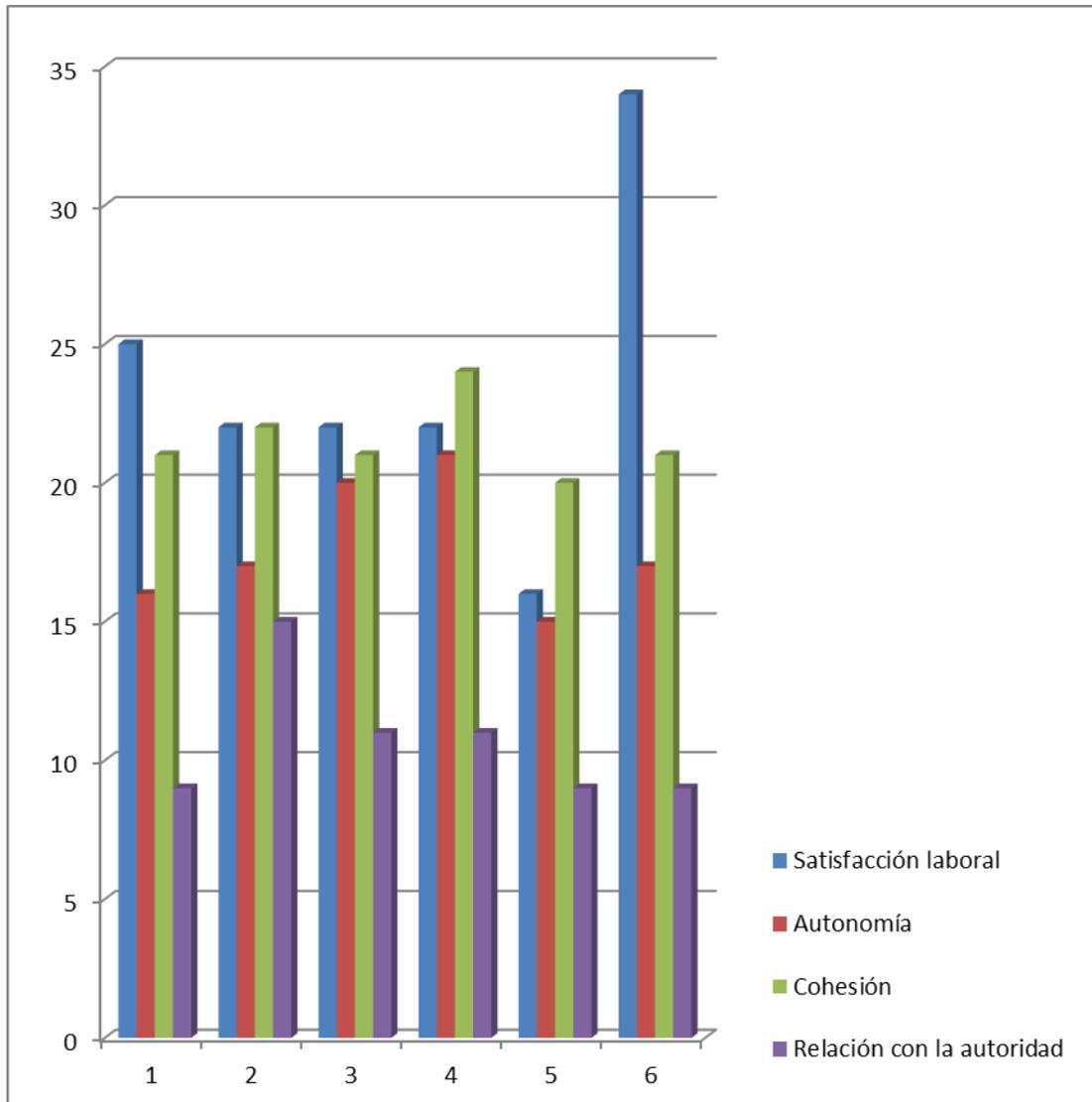
# **Apendice 1. Cuestionario**

## MEDICION DE CUESTIONARIO APLICADO A JALTRADE

PREGUNTAS	A	B	C	D	E	F
Que tan satisfecho estás con tú trayectoria dentro de tú area laboral	5	4	4	5	4	4
Qué tanto te gusta la organización	5	5	4	4	3	5
Te sientes orgullo de de pertenecer al Instituto	5	5	5	4	3	5
Te sientes integrado al Instituto	5	4	4	5	3	5
Consideras que el trabajo que realizas es trascendente	5	4	5	4	3	5
<b>Autonomía</b>						
Desarrollas tú criterio y/o autonomía para desempeñar tus funciones	3	3	4	3	3	4
El gerente del instituto me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor	1	1	1	2	1	1
Me siento comprometido a cumplir los objetivos del institujto	3	3	4	3	3	4
Soy responsable del trabajo que realizo	5	5	4	5	4	5
Consideras que tu trabajo te ofrece seguridad en el futuro	4	5	3	3	4	3
<b>Cohesión</b>						
Consideras que cuentas con la colaboración de tus compañeros	5	5	4	5	4	4
Consideras que la relación con tus compañeros de trabajo son favorables y contribuyen a la realización de tus proyectos	5	5	5	5	4	4
Existe y se manifiesta espíritu de ayuda y cooperación mutua entre las diferentes áreas en el Instituto	3	4	4	5	3	4
Consideras que tienes un entorno de amigos entre tus compañeros de trabajo	4	3	4	5	4	4
Puedes confiar en tus compañeros	4	5	4	4	5	5
<b>RELACION CON LA AUTORIDAD DEL INSTITUTO</b>						
El gerente escucha tus opiniones y te comenta sus decisiones	1	3	1	2	1	1
Mantengo una buena relación con el gerente del instituto	1	2	3	3	2	2
Consideras que tu jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo	2	2	3	3	2	2
El gerente está disponible cuando lo requiero	1	3	1	2	1	1
Cuándo rechazan algún proyecto me afecta	4	4	3	3	3	3
La institución te ofrece además de cursos de adiestramiento otros orientados al desarrollo integral de la persona	1	5	3	2	1	3
Cómo expresas el sentimiento de rechazo	Frustración	diferentes maneras como para hablar o para externar otras	Adopto una actitud poco entusiasta	Con silencio, me lo trago y me lo agunto	Impotencia/enoj o/valemadrismo en mis labores	Hablando y explicando
Consideras que la organización te ofrece la oportunidad para desarrollarte profesionalmente	2	5	4	3	2	3
Qué consideras que te falta en tú espacio laboral para desarrollarte integralmente	Crecimiento, aumento de sueldo, que el gerente escuche al personal	Mayor conocimiento de la organización e idiomas	Mayor apertura para escuchar ideas y propuestas de mejora	las demás áreas, que el gerente atienda las propuestas que realiza el personal gerente	Capacitación/ff exhibibilidad para llevar a cabo los proyectos/autonomía/mejor sueldo/integración de equipo	Capacitación especializada
Compartes intereses con tú familia	3	4	4	5	5	4
Realizas actividades con tú familia	3	3	4	4	5	4
Dedicas tiempo para platicar con todos los miembros de tú familia	3	2	4	3	5	3
Durante el día dedicas un tiempo especialmente para ti	4	4	4	3	5	3
El horario de trabajo te permite atender tus necesidades personales	3	4	4	2	5	3
Cómo es la comunicación con tú familia	Regular	Escaza con mis padres y mucho con mis hermanos	Buena pero se puede mejorar	Buena pero siento que falta tiempo	Excelente, somos una familia unida integrada con mucha comunicación y apoyo mutuo	Bastante buena pero falta tiempo
Conservas un grupo de amigos	4	5	4	4	5	5
Convives frecuentemente con ellos	4	5	4	4	5	4

Realizas actividades con tú familia	3	3	4	4	5	4
Dedicas tiempo para platicar con todos los miembros de tú familia	3	2	4	3	5	3
Durante el día dedicas un tiempo especialmente para ti	4	4	4	3	5	3
El horario de trabajo te permite atender tus necesidades personales	3	4	4	2	5	3
Cómo es la comunicación con tú familia	Regular	Escaza con mis padres y mucho con mis hermanos	Buena pero se puede mejorar	Buena pero siento que falta tiempo	Excelente, somos una familia unida integrada con mucha comunicación y apoyo mutuo	Bastante buena pero falta tiempo
Conservas un grupo de amigos	4	5	4	4	5	5
Convives frecuentemente con ellos	4	5	4	4	5	4
Si tienes oportunidad de asistir a un taller de superación personal cual sería	Autoestima, expresión emocional	Autoestima	Manejo de emociones	Informática	Manejo de emociones	Expresión emocional, manejo de emociones

# **APENDICE 2. MEDICIÓN CUESTIONARIO**



APENDICE 3. EJEMPLO DE  
ENTREVISTA REALIZADA UN AÑO  
DESPUÉS DE LA SALIDA DEL  
GERENTE

## **JOSEFINA:**

**Gpe:** Buenas tardes, vamos a iniciar esta entrevista en la que te pido que compartas recuerdos del tiempo en que trabajamos con el gerente general que estuvo en el periodo anterior, principalmente si identificaste conductas abusivas de parte de él.

Josefina: Yo creo que de mis trabajos que he tenido el trabajar con esta persona representa para mí uno de los más castrantes, porque yo estoy acostumbrada a recibir un trato decoroso y el hecho de que te podía gritar en medio del pasillo en presencia de mis compañeros por algo que él pensaba que habías hecho mal para mí era flagelante.

También para mí era muy incómodo cuando entraba a su oficina a recabar una firma y empezaba a bajar información de algún compañero que le había confiado y yo me decía jamás le voy a confiar algo mío porque él lo comparte con los demás yo decía que maldito, perdón pero para mí esa es la palabra que lo describe.

Yo siento que venía de un hogar en la que fue chiqueado y también puedo decir que era una persona muy insegura por el poco conocimiento que tenía del puesto en el que estaba y eso hacía que sus reacciones fueran agresivas porque las personas que sabían él quería tenerlos dominados a través de un dominio malévolo a través de gritos y regaños, para él si un escrito no tenía un punto un acento eso era motivo suficiente para atacarte y no le importaba si estabas delante de otra persona, por ejemplo en mi caso cuando sucedía esto me decía ve y busca como se escribe y si no lo encontraba le decía a los demás ven como no sabe no es capaz ni de encontrar una palabra en internet. Cuando pienso en ese tiempo me imagino al gerente con un látigo sangrante en la mano que te levantaba un verdugón. Sabías de quien venía y a veces eso atenuaba la situación, sin embargo, tiene una personalidad tan cambiante que podía sonreír

pero no sabías que venía después. Una personalidad como esa yo no la había visto que tuviera un puesto de esa importancia y que además estuviera cobijado por las autoridades que le aprobarán sus actitudes, yo no sé si con sus jefes era un lambiscón, lo que sí sé es que es un personaje que te exhibía no se tentaba el corazón, yo siento que no conocía la calidad humana, su fuerte era la tecnología era su fuerte pero la parte de relaciones humanas no se le daba para nada.

Yo fui testigo de malos tratos a otros compañeros, en especial con una de ellas, que era la administradora del Instituto, entre otras cosas él le exigía a ella que ejerciera el presupuesto de acuerdo a sus indicaciones aunque eso implicará salirse de los lineamientos establecidos, y cuando ella trataba de explicarle que no era posible hacía berrinches como si fuera un chiquillo.

Él se jactaba de que tenía genes alemanes, desde mi punto de vista estaba en un lugar inadecuado, es una persona de la que aprendes mucho sin embargo, yo espero no volver a toparme con una personalidad semejante, también pienso que no debemos dejarnos y hay que levantar la voz con las personas que te puedan ayudar para que esas personas no estén ocupando un puesto de esta importancia.

Gpe: Consideras que el taller que realizamos ayudo al grupo a levantar la voz.

Josefina: Desde mi punto de sí por dos razones, el hecho de tener un espacio para reunirnos fuera de la oficina y que él no estuviera presente nos brindó la oportunidad de hablar con los demás lo que estábamos observando y por otra parte pudimos hablar libremente del problema con la confianza de que él no se iba a enterar, me parece que también eso ayuda a aligerar el ambiente que vivíamos, me di cuenta de que no estaba sola.

Yo estaba viviendo también en una situación muy desgastante sabiendo cada día que en cualquier momento te podían “pinchar”

Gpe: A que te refieres con “pinchar”

Josefina: Bueno que eres sujeto a agresiones y que depende del humor con el que venga esta persona, yo recuerdo que nunca tuve una felicitación de su parte por algún trabajo bien realizado pero si al mínimo error me exhibía, yo no sé en psicología como se llame ese pánico que nos causaba a todos, porque nos agredía a todos.

Yo nunca lo vi feliz, parecía que estaba feliz cuando estaba solo y no tenía con quien pelear. Se le veía una cara malévola cuando sacaba de su oficina a alguna compañera llorando, parecía que lo disfrutaba.

Gpe: ¿En algún momento pensaste que sus conductas estaban encaminadas a cansarte para que presentaras tu renuncia?

Josefina: Yo creo que sí.

Yo no pude explicarme su conducta hacía mí, sobre todo porque él me contrato pero a veces yo pensaba que estaba arrepentido o quería hacerme sentirme mal y que yo tomara la decisión de renunciar.

Gpe: ¿Entonces tú si percibiste esa intención en él?

Josefina: Yo percibía que su objetivo era que yo renunciara