

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

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

Departamento de Psicología, Educación y Salud  
**Maestría en Desarrollo Humano**



**El autoconocimiento y el reconocimiento del valor de la  
persona como herramientas de bienestar laboral en un  
equipo de trabajo de la industria restaurantera**

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

**Presenta: Nathalio Caplan Mauricio**

**Asesor: Dr. Luis Fernando Ceja Bernal**

**Tlaquepaque, Jalisco. 13 de noviembre de 2023**

## **Dedicatoria**

"A mis padres que hicieron lo que pudieron por criarme y educarme. A mis hijas por su aceptación incondicional."

## **Agradecimientos**

Me faltan las palabras adecuadas para expresar mis sentimientos a todas las personas que fueron parte de este viaje personal y espiritual en el proceso de identificar mi ser humano, mis necesidades y mis habilidades para llegar a la meta final.

A la Dra. Martha Leticia Carretero Jiménez, Coordinadora de la Maestría en Desarrollo Humano, por aceptarme en el programa de la MDH y por ser una inspiración a seguir el camino de la Maestría a través de varias asignaturas, reuniones y conferencias.

A mi maestra en Desarrollo Humano Paulina Novelo Medina, por iniciarme en el camino y formarme de una manera académica para cumplir con los requisitos de la MDH.

A mi maestra Elvira Orozco Gómez, por prepararme con las habilidades necesarias para establecer una relación facilitadora individual.

A la maestra Melina González Camacho, por acompañarme en el viaje de introspección y comprensión personal.

A la Dra. Laura Elena García García y a la Mtra. Melina González Camacho por ayudarme a continuar en el camino al autoconocimiento.

A la Dra. Cecilia González Duarte por prepararme con las habilidades necesarias para establecer una relación facilitadora grupal sin la cual mi trabajo de campo no hubiera sido tan fructífero.

A la Mtra. Fátima Silva Contreras por guiarme en el inicio del camino académico de la MDH.

A la Mtra. Leticia Adriana Sánchez Báez por su importante retroalimentación en mi trabajo de intervención el cual fue mejorando en cada sesión debido a sus

consejos y recomendaciones recibidas. A “JS3” y “MG5”, “AC1”, “EJ2”, “LM4”, por participar en el taller: “El Autoconocimiento y el reconocimiento del valor de la persona como herramientas de bienestar laboral en un equipo de trabajo de la Industria Restaurantera”.

A María Elena Cruz Núñez por su apoyo en la implementación de mi trabajo de campo.

Al Mtro. Carlos Alberto López Kirschner por apoyarme en identificar e implementar el lado práctico del DH.

A la Mtra. Ana Araceli Navarro Becerra, asesora pro tem IDI III por darle continuidad a la asesoría en la construcción de mi Trabajo de Obtención de Grado (TOG).

Al Dr. Luis Fernando Ceja Bernal mi segundo asesor de IDI, por su apoyo incondicional y paciencia infinita en la “recta final” a pesar de mis dificultades en completar el TOG.

A Matilde por darme tanto cariño, por acompañarme en el camino de descubrimiento, por alentarme en momentos que me desanimé y por ayudarme a encontrar el camino cuando lo perdí.

A Verónica Gamboa Zabalgoitia, ITESO MDH por su apoyo y sabiduría.

Finalmente, a Pilar C. Por dar nacer a la idea de mi Trabajo de Obtención de Grado (TOG).

## Índice

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen.....                                                                                                    | 6  |
| Palabras Clave .....                                                                                            | 6  |
| Introducción .....                                                                                              | 7  |
| Capítulo 1 .....                                                                                                | 9  |
| 1.1 Implicación personal .....                                                                                  | 10 |
| 1.2.- Justificación/Pertinencia .....                                                                           | 15 |
| Descripción de la población.....                                                                                | 20 |
| 1.3.- Problematicación .....                                                                                    | 20 |
| 1.3.1.- ¿Qué es problematizar?.....                                                                             | 20 |
| 1.3.2.- Descripción del problema .....                                                                          | 21 |
| 1.3.3.- Árbol de Problemas .....                                                                                | 25 |
| 1.3.4.- Descripción de categorías .....                                                                         | 25 |
| Capítulo 2. Fundamentación teórica.....                                                                         | 32 |
| 2.1.- La valoración del empleado como persona a partir de hacer posible su<br>satisfacción laboral. ....        | 33 |
| 2.1.1.- La satisfacción laboral y su relación con la felicidad.....                                             | 33 |
| 2.1.2 La creatividad como vehículo para alcanzar estados de felicidad y<br>autorrealización.....                | 37 |
| 2.1.3. Las condiciones de la relación dentro del contexto laboral .....                                         | 39 |
| 2.2.- La comunicación asertiva y el autoconocimiento como base de relaciones<br>significativas. ....            | 41 |
| 2.2.1. La comunicación asertiva propicia un clima de empatía y confianza...41                                   |    |
| 2.2.2.- El autoconocimiento como proceso permanente que incide en el sí<br>mismo y trasciende a los demás. .... | 43 |
| 2.3.- La experiencia emocional como parte de la estabilidad y la remuneración<br>salarial.....                  | 46 |
| Capítulo 3. Metodología.....                                                                                    | 51 |
| 3.1 La Metodología para acercarnos a esta población. ....                                                       | 51 |
| 3.2 Enfoque .....                                                                                               | 54 |
| 3.4 Esquema del taller de intervención .....                                                                    | 55 |
| 3.5 Diseño de la intervención/investigación.....                                                                | 57 |
| 3.7 Población.....                                                                                              | 69 |
| Capítulo 4. Primeros hallazgos. ....                                                                            | 71 |
| Propósitos de las sesiones y lo que se logró:.....                                                              | 72 |
| Una Narrativa de la experiencia: dando cuentas de lo ocurrido.....                                              | 78 |

|                                                                                                                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Mi primer hallazgo: yo mismo como facilitador .....</b>                                                                                                | <b>80</b>  |
| <b>Aceptación positiva incondicional:.....</b>                                                                                                            | <b>81</b>  |
| <b>Respuestas de escucha como herramientas de la facilitación.....</b>                                                                                    | <b>82</b>  |
| <b>Estilo de facilitación:.....</b>                                                                                                                       | <b>85</b>  |
| <b>Los otros: el gran hallazgo.....</b>                                                                                                                   | <b>86</b>  |
| <b>Capítulo 5. Resultados de la investigación.....</b>                                                                                                    | <b>89</b>  |
| <b>5.1 - Autoconocimiento: De creer que nos conocemos a nosotros mismos a la certeza del conocimiento personal.....</b>                                   | <b>90</b>  |
| <b>5.1.1 Nuestras necesidades como seres humanos: identificarlas, sentirlas, expresarlas a los demás. ....</b>                                            | <b>94</b>  |
| <b>5.1.2 El reconocimiento del valor de la persona: La necesidad de ser valorado y respetado como ser humano.....</b>                                     | <b>101</b> |
| <b>5.2.- Darse cuenta a partir de encontrarnos como grupo .....</b>                                                                                       | <b>103</b> |
| <b>5.2.1 La consciencia de lo que aportamos a nuestras comunidades: Quiero ser consciente de lo que soy y de lo que aporte a mi comunidad laboral. ..</b> | <b>103</b> |
| <b>5.3.- Reconocer lo que soy a través de tu mirada. La autovaloración con el acompañamiento del grupo. ....</b>                                          | <b>106</b> |
| <b>5.3.1 “Yo lo veo como persona buena”. La autopercepción y la percepción de los otros acerca de mi persona.....</b>                                     | <b>107</b> |
| <b>Conclusiones .....</b>                                                                                                                                 | <b>112</b> |
| <b>6.1 Conclusiones de la investigación.....</b>                                                                                                          | <b>112</b> |
| <b>Referencias .....</b>                                                                                                                                  | <b>117</b> |

## **Resumen**

Debido a experiencia del candidato en la industria restaurantera tanto en Oaxaca como en el extranjero se identificó un proyecto de intervención en dicha industria en una empresa en el rango de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Este proyecto lleva como enfoque el Bienestar Laboral (BL) de los empleados a nivel operativo. Se realizó una investigación en varias ramas de conocimiento que incluyen la situación económica en la ciudad de Oaxaca, la situación laboral en dicha ciudad, las situaciones de los empleados en el contexto laboral y también se investigaron previos trabajos en Desarrollo Humano (DH) en general y en DH en el tema laboral en particular.

Tanto la investigación previa a la implementación de la intervención como los hallazgos durante el trabajo de campo arroja que existen fuertes carencias en la situación de trabajo de muchas personas. Dado los hallazgos de la intervención, se identifica que dicha intervención tiene el potencial de mejorar el BL tanto en la industria del enfoque de este proyecto como en una variedad de otras industrias que no fueron estudiadas.

### **Palabras Clave**

Bienestar laboral, autoconocimiento, valoración de la persona, industria restaurantera.

## **Introducción**

El propósito de este Trabajo de Obtención de Grado (TOG) es presentar la investigación del tema “El autoconocimiento y el reconocimiento del valor de la persona como herramientas de bienestar laboral en un equipo de trabajo de la industria restaurantera”. Se aborda lo relacionado con la situación laboral de las empresas de la industria restaurantera de la ciudad de Oaxaca de Juárez, teniendo como base de estudio uno de los objetos de intervención en el Desarrollo Humano: el Bienestar Laboral. Este tema es importante ya que los individuos dedican gran parte de su vida al trabajo en las empresas, pretenden conservar su empleo con un salario digno que ayude al sustento económico tanto familiar como personal; pero también, buscan ser reconocidos en cuanto al desempeño de las funciones que realizan, así como valorados en su persona, generando una percepción de certidumbre y confianza que posibilite sus capacidades productivas, su disposición para relacionarse de manera colaborativa y el desarrollo integral de su persona.

En México, actualmente, la industria restaurantera consume una gran cantidad de insumos nacionales, lo cual contribuye a producir una cadena de valor en varias actividades económicas. El ramo restaurantero es un movimiento dinámico que en efecto dominó aporta beneficio a industrias proveedoras de bienes y servicios, así como es fuente de empleo constante, generando interrelaciones entre todas las actividades económicas. Es un tipo de negocio noble, generador de ingresos, que tiene la bondad de iniciarse a partir de cualquier presupuesto, las inversiones para emprender un restaurant pueden variar de acuerdo al tipo de comida y servicios que ofrecen. Es una actividad que permite desarrollar la creatividad de los empleados que en los restaurantes trabajan, para ofrecer el mejor servicio y brindar una experiencia que quede en el recuerdo de los comensales. Sin embargo, a pesar de las características positivas del negocio restaurantero, hay un factor necesario por analizar: el valor del empleado como aspecto de bienestar laboral en un equipo de trabajo de la industria restaurantera. Actualmente, existe un descontento entre los trabajadores que colaboran en la industria restaurantera. Se puede deducir que esta problemática es una constante que se repite en varios estados de la



república, con sus respectivas diferencias según su ubicación geográfica, pero, para efectos de estudio de este trabajo, se abundará en la situación laboral del estado de Oaxaca.

Este trabajo aborda la experiencia de varios sujetos y da cuenta de sus emociones, sus vínculos, sus relaciones, el impacto de la propia historia y la necesidad de una lectura nueva desde el autoconocimiento y la autoconciencia a fin de re encontrarse con sus propósitos de desarrollo y plenitud humana desde la experiencia laboral.

## Capítulo uno

La industria restaurantera de la ciudad de Oaxaca es uno de las actividades económicas más importantes y genera una significativa cantidad de empleos respecto a otros sectores y subsectores de la ciudad. De acuerdo al estudio “Censos económicos (2019)” realizado por el INEGI, la industria restaurantera en Oaxaca durante el 2018, ocupó el segundo lugar en generación de empleos, sólo por detrás de las empresas de manejo de residuos. Superó por más del doble el número de empleados al sector económico inmediato, el sector educativo. De acuerdo al INEGI (2021), en el año 2019 en la ciudad de Oaxaca, del total de las personas empleadas por todos los sectores y subsectores, representaron el 96.7% los empleos ofrecidos por el sector restaurantero.

Si miramos más al pasado, un tema importante que no ha cambiado es el beneficio de las prestaciones. Pese a la fuerte aportación de empleos, la industria restaurantera refleja cifras muy bajas en cuanto a prestaciones para los empleados: “los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, participaron con el 19.0% [en prestaciones]” (INEGI 2013). Este dato, muestra un índice menor en comparación a otro tipo de servicio. Del total de trabajadores en el estado de Oaxaca, 74.6% son trabajadores “informales” (Moy, 2016) lo que trae como resultado falta de prestaciones y ausencia de salarios justos para los trabajadores.

Hablar de capacitación y remuneración en la industria restaurantera es tratar un tema desamparado, pues de acuerdo a los datos ofrecidos por el INEGI (2018) el sueldo promedio -siete mil pesos- no ha tenido un aumento desde el 2011: “Las remuneraciones medias en la industria restaurantera se muestran casi sin cambios a través del tiempo. Para 2019 se ubicaron en casi 7 mil pesos mensuales constantes en promedio” (p.29), y la capacitación no es un aspecto que se considere importante en relación a la importancia que le dan otras industrias como la manufacturera.

Al margen de las cuestiones remuneratorias, se observa también insatisfacción laboral relacionada con el ambiente de trabajo que se vive en las empresas de

la industria. Existe un descontento por razones de maltrato, falta de cordialidad, respeto y reconocimiento que afectan el estado emocional y desempeño de los trabajadores.

### **1.1 Implicación personal**

Inicié mi vida profesional en 1976 cuando acudí a la academia de policía en el estado de California, Estados Unidos. En mi tercer año en esta profesión empecé a capacitar compañeros recién egresados de la academia. Esto fue una práctica recurrente durante los veintitrés años que realicé mi labor como policía y después como sargento. Mi interés en capacitación siguió un continuum, primero en capacitación individual, después dando clases especializadas a policías ya en servicio y, al final de mi carrera, dando clases en la academia de policía. Terminé mi carrera como director de facultad adjunta en el área de Relaciones Humanas. Este tema ha sido una constante en mi vida laboral, el cual muestra mi deseo de acompañar a otros en su crecimiento y desarrollo profesional.

Después de jubilarme y apoyándome en mi experiencia y formación en capacitación, estudié y me certifiqué en recursos humanos a nivel nacional con el título de Profesional Mayor en Recursos Humanos (SPHR por sus siglas en inglés). Trabajé como consultante en este tema aumentando mi experiencia en capacitación. En el año 2020, cursé una licenciatura en Liderazgo Organizacional de Pennsylvania State University en la cual recibí mención honorífica por altas calificaciones. En esta carrera estudié varios tipos de liderazgo uno de los cuales incluye el estilo “Liderazgo de Servicio” que significa “Anteponer el servicio al interés propio” (Howell y Costley, 2007, p. 391). Es un estilo de ser líder teniendo siempre en mente el dar servicio a la persona a la cual se pretende liderar. Para dar un mayor contexto, me gustaría hablar un poco de este estilo de liderazgo. El bienestar de las personas lideradas está por encima de cualquier aspecto de importancia dentro de una organización y el líder persigue mantener un entorno en el que su equipo alcance su mejor desarrollo. Lo que se logra con este estilo de liderazgo es que los empleados se sientan

respaldados y apreciados como personas. Este es un tema que me interesa y trato de aplicarlo cada que tengo oportunidad de ser líder de equipo.

Otro de los intereses que tuve y al que pude acceder por afición, fueron las artes culinarias. En 2008 entré a la escuela de artes culinarias y trabajé en una empresa de comida para eventos. Este aprendizaje fue posible relacionarlo a mis otras experiencias laborales cuando identifiqué mi Trabajo de Obtención de Grado (TOG). Mi experiencia en esta industria fue grata, tuve la oportunidad de trabajar en un ambiente en el cual, se nos exigía alto rendimiento, trabajábamos jornadas pesadas, preparando comida de tipo “haute cuisine”. No obstante, aun exigiéndonos tal nivel de rendimiento, siempre me sentí en un entorno donde éramos valorados como empleados. Se nos recompensaba con un salario justo y excelentes propinas. El chef ejecutivo exigía la mejor calidad en los alimentos que preparábamos, pero de igual manera, equilibraba la exigencia generando un ambiente de trabajo cooperativo y nutricional. El trato que tenía hacia los empleados era firme y respetuoso, jamás nos insultó, siendo que éramos un equipo muy numeroso y habría que dirigir varios procesos para que los alimentos se sirvieran a tiempo y con buena presentación. Algo que recuerdo con mucha gratitud, es que él no dejaba pasar la oportunidad de ser generoso con su equipo. En una ocasión tuve un accidente de trabajo, el chef se notaba muy preocupado por mi estado, dejando de momento lo que estaba haciendo para ayudarme y gestionar la atención a mi persona. En ningún momento fue indiferente a la situación, sino todo lo contrario, me sentí tomado en cuenta y ese pequeño detalle me hizo saber que tenía un valor como empleado. Él practicaba el deporte de “triatlón” y solía compartirnos los detalles de sus experiencias, teníamos conocimiento de toda esa parte de su vida; las fechas de los torneos, en dónde se llevarían a cabo, su record, etc. En este “compartirse” nos involucraba y ello lograba un acercamiento como grupo. Este estilo de dirección, de respeto y amabilidad, generaba un ambiente productivo. Ser parte de ese equipo fue una experiencia muy gratificante. Esto no fue lo que encontré en la industria restaurantera de Oaxaca en donde primero tomé clases de cocina para después incorporarme a un equipo de trabajo. Participando en algunas empresas como chef visitante, observé que el ambiente laboral era muy pesado; escuchar maltratos, gritos, injusticias y humillaciones a los empleados era parte de la costumbre. Pensaba

en lo difícil que es para algunos empresarios, asumir una cultura de valoración de los empleados, pues pareciera que la cultura que domina en la industria, como en otras, es la cultura del beneficio económico, sin considerar que cuando un empleado se sabe respetado puede fluir y ser más eficiente y creativo en sus funciones.

Valorar al empleado, darle alternativas, establecer condiciones para un desarrollo armónico, que contribuya a que logre su felicidad, puede dar más resultados -incluso económicos- que si mantenemos una cultura de abuso sin consideraciones y donde el único fin es el económico. De acuerdo a Soto (2019), una de las causas que genera insatisfacción en una organización es el tipo de liderazgo:

El análisis de los datos permitió determinar las principales causas que contribuyen a la generación de insatisfacción en el trabajo, entre las que se encuentran una mala comunicación, el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización, la ausencia de cohesión al interior de los grupos y una deficiente cultura organizacional. (Soto, 2019, p. 3).

Dada mi formación tanto personal como laboral, desempeñando mi puesto de policía, el maltrato a las personas es una conducta que me causa conflicto. Si respetamos a las personas y las valoramos, pueden ser más productivas; sin embargo, no sólo eso, sino que también podemos ayudar a que los individuos sean felices y favorecer una reconstrucción o una sanación del tejido social, de acuerdo a Novelo (2018): “El trabajo, [...] se posiciona un lugar central en la vida adulta y es una vía necesaria para el desarrollo de las habilidades propias, para crear, y también, aportar al entorno social” (p. 18). Además, para algunas personas el lugar de trabajo es el medio en donde se desarrollan las habilidades sociales y puede ser un sitio en donde se logran consolidar amistades significativas: “algunas personas describen el sentido del trabajo como una forma de pertenecer a un conjunto social y de interactuar con diferentes grupos sociales” (Novelo, 2018, p. 30).

Durante el transcurso del primer semestre de la Maestría en Desarrollo Humano, y ya radicando en Oaxaca, comencé a trabajar en un restaurant en el que los dueños daban un trato amable a los empleados, reconocían que no querían tratar

a los empleados como insumos -de uso y deshecho-, deseaban generar una cultura de valoración y respeto hacia el personal operativo. De inicio, identificamos que lo que se pretendía lograr con este nuevo negocio, se salía de los parámetros de lo acostumbrado en la industria restaurantera Oaxaqueña. La estadística ha comprobado que en prestaciones y condiciones de trabajo esta industria carece de una cultura de apoyo, respeto y desarrollo de los empleados (INEGI, 2013).

Comencé dando talleres que abarcaban los temas de liderazgo, de trabajo en equipo, de resolución de problemas y de crecimiento de los empleados. Entre más tiempo pasaba y me involucraba en el contexto del restaurant, me daba cuenta que, aunque los dueños pretendían dar un trato justo a los empleados, la misma cultura laboral -la que rige la costumbre- no permitía que fluyera y se estableciera un ambiente de trabajo armonioso.

Distinguí un aspecto necesario, el de crear consciencia dentro del equipo de trabajo. Que se reconociera que el trabajo de cada persona impacta en el resultado del trabajo de los demás. Cuando como equipo se toma consciencia de que “todos somos uno” se crea una consciencia colectiva. Es reconocer nuestra responsabilidad en la entrega de un producto final. Y esta consciencia, no sólo la deben entender los empleados, es una convicción que debe ser asumida desde los dueños del negocio hasta todos los puestos jerárquicos. Esto, se convierte en parte importante de la cultura laboral y ello ayuda a crecer a cualquier tipo de empresa.

En una plática con un chef con más de veinticinco años de experiencia en la industria, le pregunté si mi percepción de un trato que no valora a los empleados era certera y me dijo: “Sí, somos de lo peor,” (Cabrera, P. comunicación personal, 26 de enero, 2021). Debido a esto, como veremos, la industria sufre un exceso de rotación de empleados, incumplimiento de deberes laborales, pérdidas por robos o descuidos y una variedad de problemáticas derivadas de una cultura que no valora a los empleados como seres humanos. Al conocer la situación laboral en Oaxaca me nació el deseo de hacer algo para mejorar el ambiente.

Lo anterior comparte las aristas de mi experiencia profesional que influyeron en la elección de mi tema de investigación. Debo decir que de inicio no había identificado mi implicación personal en el tema, pero después de llevar algunas materias dentro de la Maestría en Desarrollo Humano, descubrí que mi implicación personal no sólo tiene que ver con mi experiencia laboral, sino también con mi historia de vida.

Mi origen es de familias migrantes. Mis padres se desplazaron de sus tierras originales siempre en busca de una vida mejor. En el caso de mi padre, judío de procedencia polaca, se alejó de su hogar cuando apenas entraba a la adolescencia, buscando el bienestar. Esto fue al final de la Primera Guerra Mundial, situación por la cual sufrió bastantes privaciones. Durante su juventud merodeó por toda Europa hasta llegar a España y pelear contra las fuerzas franquistas durante la guerra civil, pues se dio cuenta que quería luchar por el bienestar suyo, pero también de otros. Fue prisionero político en Barcelona donde fue herido tratando de escaparse de la prisión, entabló una huelga de hambre pidiendo que el Partido Anarquista al cual pertenecía interviniera en su situación, siempre creyendo que mejorarían las cosas. Cuando Franco irrumpió en Barcelona mi padre logró escaparse y logró llegar a África y después a México donde conoció a mi madre. Ella era Veracruzana y se conocieron en la Ciudad de México a donde mi madre se había ido buscando trabajo y un mejor nivel de vida. De México se mudaron a Tijuana con el mismo motivo de mejorar sus circunstancias. Yo nací en Tijuana, y viví mi juventud en Rosarito, BCN. Al paso de los años, mis padres decidieron separarse, mi padre se fue de casa y yo me quedé con mi madre. Cuando tenía diez años, debido a la necesidad de tener un mejor ingreso, mi madre decidió irse a trabajar a EUA, dejándome con un familiar. De momento, entendí que lo que orientó a mi madre a tomar la decisión de marcharse, era la necesidad económica, y así lo justifiqué por muchos años, pero al llevar mis estudios de maestría, recordé el abandono que sentí cuando mi madre se marchó, y como lo había reprimido, sobrellevándolo en soledad mientras leía historias de aventuras y pasaba los días sin tener compañía. Descubrí, a partir de mi abandono reconocido, que no me tomaron en cuenta para tomar esa decisión, que primero sufrí el abandono de mi padre y después el de mi madre. No fue justo para un niño. De ahí viene una de las razones de

mi incomodidad con las injusticias. Otra razón, es que me indignan las situaciones de abuso, entiendo la posición de las personas vulnerables o que se encuentran en desventaja: migrantes, empleados, ancianos, niños maltratados etc. Lo anterior tiene que ver también con mi historia. Puedo entender la frustración e impotencia que genera una situación injusta en una persona.

Al graduarme de la preparatoria, emigré a Estados Unidos con la meta de seguir estudios superiores. Por varios motivos no pude completar la universidad de manera inmediata y me enlisté en la Infantería de Marina estadounidense lo que me facilitó obtener la ciudadanía americana que necesitaba para prestar servicio como policía municipal, esta actividad la desempeñé por veintitrés años.

Mi sensibilidad por las injusticias y la necesidad de la mejora de las propias condiciones y las de los demás (como mi padre), me llevaron a la decisión de intervenir en el ambiente laboral que al enterarme detalladamente de sus carencias, me impulsa a crear un proyecto que mejore la situación laboral y de vida de al menos unas pocas personas, pero con potencial de afectar a otros ambientes laborales en diferentes giros de negocios.

## **1.2.- Justificación/Pertinencia**

El Bienestar Laboral es uno de los objetos de Intervención del desarrollo humano. Promueve ambientes favorables de trabajo que propicien el desarrollo de los individuos, orientando a que los empleados tengan un sentido de pertenencia dentro de una organización y experimenten estados de satisfacción en su empleo, relacionados con la confianza, mayor autoestima y buenas relaciones interpersonales. Esto se logra a partir de crear condiciones óptimas de trabajo en donde se valoren y se reconozca a las personas. De acuerdo a Lafarga (2010), una de las vertientes del desarrollo humano propone que los individuos se sientan satisfechos en su vida laboral, reconociendo el trabajo como una actividad positiva “Eficiencia y eficacia en el trabajo, considerando éste como una acción satisfactoria y no únicamente como una actividad productiva o una obligación” (p. 16).



Así mismo, el Desarrollo Humano centra su estudio en la evolución del individuo y las condiciones sociales que requiere para lograr ser una persona funcional. En un ambiente de trabajo, las condiciones sociales son parte de las condiciones laborales; la convivencia y el trato que reciben los trabajadores, son tan importantes como los aspectos económicos -el sueldo y las prestaciones-, y son temas que determinan el compromiso que pueda sentir el trabajador con su empleo. De acuerdo a Novelo (2020), hay un rango de condiciones bajo las cuales las personas laboran, que va desde lo justo y que puede llevar a la autorrealización, hasta algunas situaciones en las que la persona labora en condiciones pésimas aproximándose a la esclavitud (p.20).

La búsqueda de la plenitud y la felicidad de los seres humanos es constante, el individuo se mueve dentro de sus entornos tratando de lograr lo que le resulte más satisfactorio. De acuerdo a Maslow (2016), ello sólo es posible si se van cubriendo las necesidades básicas. Según su teoría jerárquica, las personas se sienten motivadas cuando sienten deseo, voluntad, ansia o carencia. La motivación se presenta en diferentes niveles y conforme se van satisfaciendo algunas necesidades, surgirán otras que motivarán a las personas a tener distintos comportamientos. Desde este punto de vista, para que un individuo se pueda autorrealizar de manera profesional, es necesario que primero sean cubiertas sus necesidades más básicas: fisiológicas, seguridad, afiliación y reconocimiento. Con base a lo anterior, es posible darle un nombre a cada necesidad que dependa de ser cubierta por el entorno laboral: necesidad de tener trabajo, necesidad de ser remunerado, afiliación a un equipo de trabajo, tener amigos, ser reconocido, sentir confianza y ser respetado. Si esto es alcanzable, la necesidad de autorrealización emerge y al ser cubierta, trascenderá y beneficiará a todo un entorno. De acuerdo a Abraham Maslow, la autorrealización impacta de la siguiente manera:

La creatividad de la autorrealización se «emite», como la radiactividad, y alcanza a todo en la vida, con independencia de los problemas, como una persona alegre emite alegría sin propósito, intención o tan siquiera conciencia de ello. Se emite como la luz del sol; se extiende por todas partes; hace que algunas cosas

crezcan (las que pueden crecer) y se pierde sobre las piedras y otras cosas que no pueden crecer (Maslow, 1991, p. 258)

Para ampliar la justificación del tema de investigación, se llevó a cabo una entrevista con un experto, la maestra Paulina Novelo, quien identificó temas de importancia en el objeto de interés, uno de estos, coincide con este abordaje. “Maslow, nos habla de jerarquías de las necesidades, desde las básicas como alimento y vivienda hasta las más elevadas de autorrealización” (comunicación personal, agosto 2021). Desde su perspectiva, debido a la falta de valoración del empleado, la cultura empresarial tiende a sufrir una variedad de problemas tanto económicos como morales. En este punto, conviene no perder de vista, que la problemática económica y empresarial, parece no advertir la situación humana y menos aún, entender que, si resolviera los pendientes del aspecto humano, resolvería la problemática administrativa.

El bienestar laboral contribuye a tener una vida plena. Carl Rogers (1964), afirma que la “vida plena” es un proceso, no un estado de ser o estático (p.184). Relacionando esta afirmación con los objetos de intervención que son el bienestar laboral y el autoconocimiento, y con los sujetos implicados que son los empleados, lograr ese estado de bienestar dentro del lugar de trabajo es un proceso que requiere estar más consciente, no es algo mágico o automático, sino qué, se involucra la voluntad de mirar hacia uno mismo y darnos cuenta de nuestras capacidades, fortalezas, recursos, formas de actuar, ideas y limitaciones que utilizamos para relacionarnos. De acuerdo a Chernicoff, (2018), el autoconocimiento “Implica desplegar la capacidad de identificar diversos factores personales y del contexto” (p.31). En este plano de conciencia, la persona puede ser más eficaz en el hacer de sus tareas, sabiéndose parte de un contexto que no depende sólo de él, en términos de “autoeficacia, que es la creencia de que uno puede lograr la tarea o propósito que ha establecido y predice la cantidad de esfuerzo que se invierte en esa tarea” (p. 32).

De acuerdo a Rogers (1964/2020), “la vida plena” persigue la libertad y la creatividad (p.189). Desde este punto de vista, el individuo debe lograr sentirse en confianza para desplegar ambos valores dentro de su espacio de trabajo y

ser más productivo. Siendo libre, la persona puede fluir y la comunicación con sus pares puede ser más efectiva. Siguiendo con Rogers, la libertad se refleja en el funcionamiento integral de la persona:

Por otra parte, la persona que funciona de modo integral no sólo experimenta, sino que también hace uso de la más absoluta libertad cuando elige de manera espontánea y voluntaria [...] A pesar de ello, pienso que cuanto más plena sea la vida de una persona, tanto mayor libertad de elegir experimentará y tanto más coincidirá con su conducta y con sus intenciones (1964/2020, p.190).

Sentirse libre es saber como actuar, como responder y que secuencia seguir en las tareas, ello trasciende a tener emociones positivas respecto al empleo, y en este sentido Salessi y Omar (2017), comparten el beneficio que esto aporta a la organización “de acuerdo con esta perspectiva teórica, los estados emocionales positivos incrementan los recursos psicológicos y amplifican las posibilidades de la atención, la cognición y la acción, traduciéndose esto en una espiral ascendente de emocionalidad positiva” (p.92).

Una manera de contribuir al bienestar laboral es generar espacios de convivencia. Lo anterior, genera que los miembros de una organización se reconozcan como parte de un grupo y puedan sentirse parte de la empresa. Estas prácticas pueden llevarse a cabo como pequeñas convivencias, grupos de encuentro o momentos de reflexión, cada determinado periodo o, si es posible, todos los días. De acuerdo a Barceló, estos espacios generan crecimiento grupal:

En general, las fórmulas organizativas de estos espacios de interacción variaban desde maratones de fin de semana, grupos de encuentro, ejercicios de sensibilización emocional, entrenamiento en deshinibición y contacto físico y otras múltiples facetas de experiencia grupal.  
[...] Los resultados en la modificación de actitudes y conducta de las personas que se implicaban en este tipo de experiencias eran tan patentes que muchas empresas americanas introdujeron estas dinámicas entre sus empleados para mejorar la productividad (2003, p.26).

Los espacios de convivencia pueden coadyuvar a que se enriquezca una cultura de convivencia. En este sentido, Rogers comparte que todas las personas nos encontramos inmersos en el conflicto de las relaciones humanas, no es un asunto aislado cuyo interés de estudio y comprensión sólo sea de la competencia

de los especialistas del tema (2016/2020, p.42). Se convierte en un asunto general desde el momento en que se pretende tener relaciones sanas en los ambientes en los que nos desenvolvemos. Al cabo de un periodo de estudio, Carl Rogers identificó los atributos de la relación, -autenticidad, aceptación, respeto, comprensión y transparencia-, los cuales pueden ser aplicados por todas las personas que de manera genuina quieren conseguir una relación sana. En un ambiente de restaurant, se trabaja a un ritmo intenso, pueden surgir situaciones desgastantes que orienten a perder el respeto. Si se quiere crear una cultura laboral, estos atributos pueden ser integrados en todos los contextos de trabajo, y los espacios de convivencia son los momentos propicios para generar armonía y tolerancia:

Si el líder administrativo, militar o industrial es capaz de crear ese clima en el seno de su organización, su personal se tornará más responsable y creativo, más capaz de adaptarse a las situaciones nuevas y más solidario (Rogers, 2016/2020, p. 47).

Retomando las consideraciones de la experta Paulina Novelo, la congruencia es un valor necesario a desarrollar entre las acciones de los empresarios con la cultura que desea crear. Se trata de fomentar la costumbre de siempre comportarse de la manera que dicen quieren que todos los empleados se comporten:

Uno de los más importantes mecanismos de influencia social, a través de la cual auténticos líderes transformadores afectan la identidad moral de los seguidores, sus emociones morales, y su auténtica acción moral es siendo modelos de rol positivos o liderando con ejemplo (Bandura, 1991, en Zhu, et al, 2011, p. 806).

Una cultura empresarial como la que aquí se describe no se puede lograr de forma unilateral, ya sea como imposición de los empresarios o como exigencia de los empleados. La implementación de una cultura de respeto, de valoración y de apoyo, requiere la participación activa de todos los integrantes de una organización. Esta implementación sólo se puede lograr cuando todos los colaboradores están comprometidos con la idea de que, usando estas estrategias, pueden lograr sus metas de trabajo en un ambiente de respeto.

En relación a la intervención contemplada, la experta recomienda que se enfoque en dos aspectos: el autoconocimiento y la valoración de las personas. En este sentido, Juan Lafarga (2010), afirma que la salud es un todo integrado, “La salud está en la satisfacción armónica e integral de las necesidades de los individuos, los grupos y la sociedad” (p. 14), el bienestar laboral de los sujetos impacta en todos los asuntos de la persona, por lo que, de acuerdo a Lafarga, una intervención desde el Desarrollo Humano orienta a la conciencia plena de una situación de vida.

### **Descripción de la población**

La población en la que se enfoca este trabajo incluye a trabajadores, - hombres y mujeres- que operen en pequeños restaurantes la ciudad de Oaxaca. Que cuenten con experiencia laboral a partir de dos años en la industria y con estudios desde el nivel básico hasta licenciatura. Se hará investigación de campo con personas del nivel operativo por tratarse de ser el sector más afectado dentro del ambiente laboral.

### **1.3.- Problematicación**

#### **1.3.1.- ¿Qué es problematizar?**

Problematizar significa “convertir en cuestión algo que se lanza adelante para analizar y solucionar” (Navarro, 2021). Para problematizar es necesario contextualizar un problema, identificar que existe dentro de un espacio, en un tiempo y en un contexto determinado y que hay que analizarlo para conocerlo mejor y encontrar soluciones, es hacer de un tema de interés un tema de investigación. Realizar una problematización de calidad implica varios pasos definidos:

1. Pasar de un tema de interés personal a un tema de interés social.  
Recabar la información con el que se puede entender un problema y se encontrar soluciones que impacte a un grupo social.

2. La identificación de los aspectos que constituyen el problema. Ordenar la información que se vaya recolectando: a) ubicar el problema en un contexto; b) Identificar tiempo y espacio en donde se genera; c) reconocer los datos que apoyan la investigación; y, d) conocer las investigaciones que se han hecho al respecto.
3. Por último, generar preguntas que den una pauta de investigación y de proceso a seguir.

En el proceso de problematizar en este trabajo, se identificó un tema de interés personal por la implicación del autor, después, se reconocieron carencias que afectan a los empleados de industria restaurantera en Oaxaca, para enseguida convertirlo en un tema de interés social. Se examinaron las condiciones que existen en lo concerniente al trato que se les da a los empleados. Se hicieron entrevistas a varios trabajadores de nivel operativo en un restaurante de la ciudad. Se revisaron los datos que existen en cuanto a los beneficios que reciben los empleados y las carencias, y lo que representa la industria restaurantera de Oaxaca. Se organizó la información elaborando un árbol del problema que plantea las causas del problema y las consecuencias y por último, se definieron categoría para hacer un estudio más definido.

### **1.3.2.- Descripción del problema**

Para iniciar, se ofrecen dos datos relevantes. Investigando el nivel de satisfacción laboral se pudo encontrar que el 60% de la población en México se encuentra desconectada de su trabajo y el 28% lo repudia (Adams, 2013 en Casillas, 2018, p. 3).

El bienestar laboral influye en otros objetos de intervención del Desarrollo Humano como la responsabilidad de la vida propia, la calidad de vínculos y relaciones, el estado emocional de los empleados, la calidad de vida, y el autoconocimiento. Todos estos aspectos tienen una correlación con la satisfacción laboral.

Se ha mencionado que la industria en la que se enfoca este trabajo, es una de las más importantes en aportaciones económicas a la ciudad de Oaxaca, sin embargo, los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, participaron con el 19.0% [en prestaciones]” un índice bajo en comparación a otros tipos de servicio de alimentos (INEGI, 2013, p. 36).

También se ha identificado que el mayor número de empleados de la industria restaurantera en el estado de Oaxaca, (74.6%) son trabajadores “informales” (Moy, 2016). Según Censos económicos 2019 de INEGI, “A nivel nacional en seis entidades federativas; Estado de México, Ciudad de México, Jalisco, Puebla, Oaxaca y Veracruz de Ignacio de la Llave, se concentraron cerca del 50.0% del total de los negocios informales” (p. 87).

El tema del trabajo informal representa falta de seguridad, puesto que por ser parte de la modalidad de empleado “informal” no se reciben prestaciones. En las relaciones laborales que se establecen entre una empresa y un trabajador, se estipulan derechos y obligaciones, una de las obligaciones que tiene el empleador es otorgar el beneficio de las prestaciones según la Ley Federal Del Trabajo. Las prestaciones al salario son todas las retribuciones que la empresa debe otorgar al trabajador de manera obligatoria y complementaria al sueldo. (Factorial, 2023), representan una garantía de trabajo estable; el seguro social, aguinaldo, prima vacacional y días de descanso pagados, son las prestaciones más conocidas y perseguidas por los trabajadores, por tanto, si el empleado no tiene estas prestaciones, también carece de estabilidad laboral.

La Ley Federal del Trabajo (LFT) que entró en vigor el 1 de diciembre del año 2012, establece los tipos de contratos laborales permitidos entre una empresa y sus empleados. Dicha ley dicta que cuando una persona presta sus servicios a otra como un trabajo subordinado mediante el pago de un salario, se determina que existe un contrato individual de trabajo esté o no escrito (LFT, 2012).

Contando con esta información, en un primer momento, se puede dar cuenta de la falta de importancia que se le confiere al pago de prestaciones en dicha industria. La industria restaurantera a nivel nacional no brinda remuneraciones

significativas, se encuentran muy por debajo del promedio de remuneraciones respecto a otras industrias y de acuerdo a (INEGI 2019) “las remuneraciones medias en la industria restaurantera se muestran casi sin cambios a través del tiempo [...]. Para 2019 se ubicaron en casi 7 mil pesos mensuales constantes en promedio.” (p.29).

De acuerdo a Censos económicos 2019, Oaxaca es uno de los cinco estados que aporta más ingresos por unidades económicas al país, ello gracias a la afluencia turística:

En la gráfica 5 se muestran las unidades económicas y personal ocupado de la industria restaurantera, por entidad federativa y zona turística, donde los estados de Oaxaca y Nayarit, fueron los que participaron con un mayor número de unidades económicas, al aportar en conjunto 67.7%; mientras que en personal ocupado, estas mismas entidades federativas, en conjunto contribuyeron 53.6 por ciento ( INEGI, 2021 p. 30).

La industria restaurantera ofrece trabajo a personas de los siguientes rangos de edad, de acuerdo con los datos del INEGI (2021) “A nivel nacional el rango de edad del personal ocupado de la industria restaurantera se concentró en el intervalo de 21 a 30 años, con 35.1%, seguido del personal mayor de 41 años con 28.9 por ciento” (p. 41). Se podría pensar que teniendo las condiciones laborales, el trabajador podría hacer “carrera larga” como empleado de restaurante.

A toda esta información se suma el tema de las condiciones de trato, de las expectativas y la carga emocional de los vínculos afectivos en el trabajo. De acuerdo a Duran (2010), las situaciones que están relacionadas a las percepciones del lugar de trabajo si no son las más optimas, ocasionan angustia e incertidumbre:

Estos aspectos tienen repercusiones significativas en la calidad de vida y en el equilibrio socio emocional y afectivo de los miembros de la empresa, es decir, en su bienestar psicológico, e impactan en la productividad y la perpetuación de la compañía (p. 73).

Trabajar en un restaurante, implica tener todo a tiempo; este ritmo de trabajo genera estrés, ansiedad, dificultad en las relaciones interpersonales, rotación de



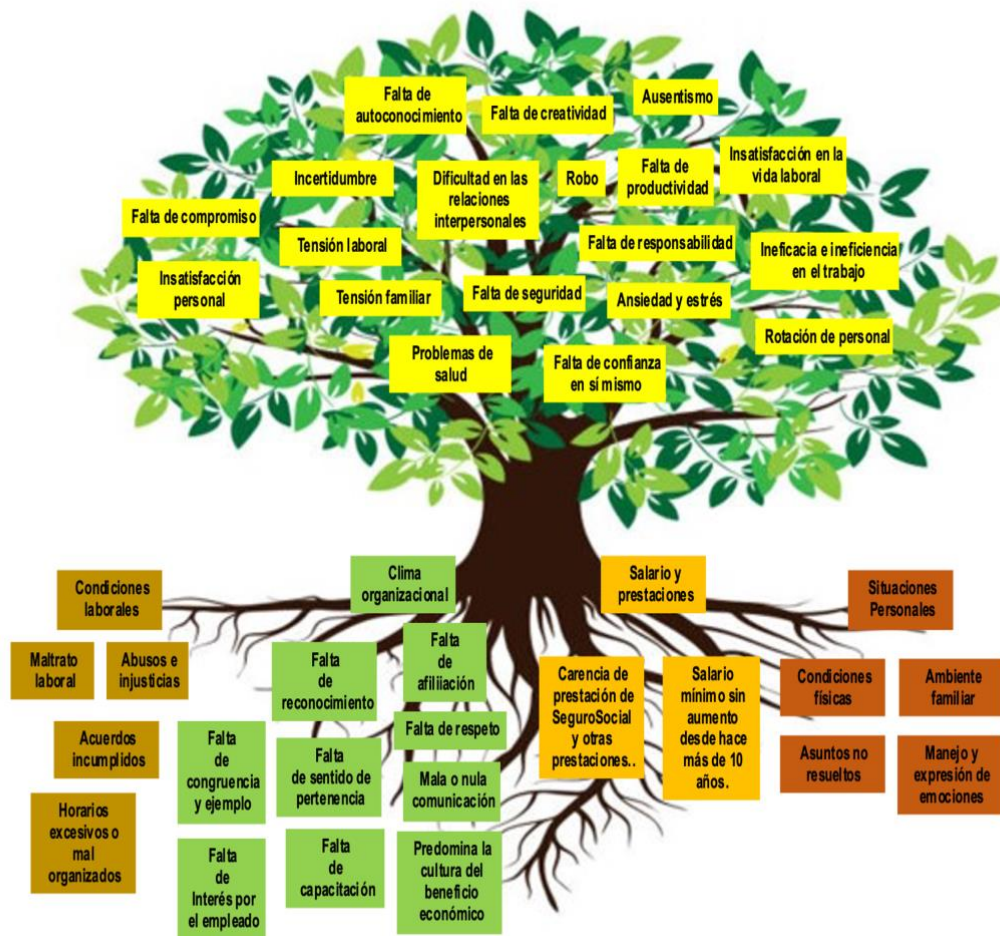
personal, falta de compromiso de algunos colaboradores, ausentismo, tensión laboral, etc. Estos y otros factores ocasionan no sólo rupturas de vínculos afectivos dentro del lugar de trabajo, si no también, dificultades en el entorno familiar y con la propia persona, que incluso se puede ver reflejado en la salud, de acuerdo a Gómez (2017), las condiciones de trabajo influyen en el estado de salud, toda la carga emocional que traen las preocupaciones de trabajo generan un impacto en la salud del individuo:

Como fuente de salud, a través del trabajo se puede acceder a una serie de condiciones laborales que satisfacen no sólo las necesidades económicas básicas, sino también las relacionadas con el bienestar individual y grupal. Puede causar daño a la salud, cuando afecta el estado de bienestar de las personas en forma negativa (accidentes de trabajo, enfermedades profesionales) y puede agravar problemas de salud, previamente existentes (Gómez, 2017, pár. 19).

En el trato cotidiano de todo ambiente laboral, es necesario construir relaciones sanas que faciliten la producción de las tareas y un ambiente armonioso. Esto significa humanizar la comunicación, ver al colaborador como persona que integra un grupo con causa común, digna de recibir respeto, aceptarla sin juicio, generar confianza, y saber reconocerle por su trabajo. Ello contribuye a alcanzar un bienestar laboral que trasciende al equilibrio de los colaboradores en todos los aspectos de su vida.

El empleado es persona que acude a un lugar a ofrecer parte de sí en beneficio de una causa común, la productividad de una empresa, brinda su esfuerzo y trabajo a cambio de un pago económico y un trato justo.

### 1.3.3.- Árbol de Problemas



### 1.3.4.- Descripción de categorías

Para efectos de esta investigación, se llevó a cabo un acercamiento por medio de entrevistas a empleados de una empresa de la industria restaurantera, con el propósito de conocer cómo perciben la valoración y el respeto que se les brinda como empleados y como personas y cómo afecta a sus emociones, así como las políticas y prácticas que consideran positivas y aquellas que son nocivas y los desvaloran. A partir de sus respuestas se identificaron las siguientes pre categorías:

|                 |                                                                                                     |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pre categoría 1 | La valoración del empleado como persona.                                                            |
| Pre categoría 2 | La comunicación interpersonal entre los empleados y jefes inmediatos de los restaurantes en Oaxaca. |
| Pre categoría 3 | La Inestabilidad y falta de remuneración salarial y cómo afecta el estado emocional del empleado.   |

#### **1.3.4.1.- Categoría 1. La valoración del empleado como persona.**

*Problemática:* Los empleados no se consideran valorados desde el momento en que son contratados de manera informal, ya que pueden ser remplazados sin mayor problema. Se perciben tratados como “de uso y desecho”, mientras le sean útiles a la organización los mantienen dentro, pero cuando ya los consideran innecesarios por cualquiera que sea la razón, los despiden.

*Necesidades:* Esta categoría tiene que ver a la necesidad del empleado de ser valorado y respetado como ser humano. Los empleados tienen la necesidad de sentirse valorados, incluidos y apoyados por la empresa. Ser valorados desde otra perspectiva, integrarlos en la empresa confiando en que tanto su persona como su trabajo impactarán de manera positiva a un equipo.

Oaxaca es una de una de las industrias más representativas en cuanto a aportación de empleo; sin embargo, es un sector que aporta cifras muy bajas en cuanto a lo que tenga que ver con prestaciones para los empleados “los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, participaron con el 19.0% [en prestaciones]” un índice bajo en comparación a otros tipos de servicio de alimentos (INEGI, 2013, p. 36). Las prestaciones no pueden ser pagadas debido a que los empleados son contratados bajo la modalidad “informal” y ello le resta peso al compromiso de trabajo que establecen el empleador y el empleado, De acuerdo a Moy (2016), casi el 75% del total de trabajadores en el estado de Oaxaca, son trabajadores “informales”, estamos hablando de tres partes del total de trabajadores de la

industria restaurantera, esto puede dar una idea de que esta “forma de pago” es parte de la cultura laboral.

Los empleados interpretan su valoración como personas desde varias perspectivas que incluyen el cumplimiento con las promesas hechas al ser contratados, el respeto de horarios laborales, salarios pagados a tiempo y en la cantidad indicada, y la comunicación que se tiene con el empleado. Esta categoría va más allá de sólo esperar trato respetuoso e incluyente. En las entrevistas se identificó que varias situaciones y eventos como fallas en el tema salarial, son interpretados por los empleados desde el marco de respeto y valoración.

“¡que tengan en cuenta que somos seres humanos!”  
(Entrevista no.1. Fecha 03 de abril 03, 2021).

“este es un lugar en el que no solo te apoyan, que hagas lo que tú quieres, ¡te hacen sentir libre!, lo único que les falla, es pagar lo que te dicen que te van a pagar, nunca me han dado mi pago completo”  
(Entrevista no. 2. Fecha 03 de abril 03, 2021).

“a veces, me pagan completo, a veces no. Nunca sé lo que me van a pagar emm, y con eso de que no siempre trabajo la semana completa o a veces, hasta trabajo de más porque alguien falta, pero la cosa es que no sé cuanto me van a pagar” (Entrevista no.4. Fecha 03 de abril, 2021).

Las personas entrevistadas pertenecen a tres puestos diferentes en la empresa y se podría decir, diferentes jerarquías, aunque son empleados en el nivel operativo. Aun así, el tema de valoración y su efecto en su productividad fue expresado por todos los entrevistados. Los empleados tienen la necesidad de sentirse valorados, incluidos y apoyados por la empresa. De acuerdo a Segurado y Agulló, (2002 en Pérez, Zapata y Zurita, 2014), la productividad depende de la experiencia subjetiva misma que influye en su satisfacción laboral y en el desempeño de su trabajo, “puede ser entendida como la experiencia subjetiva de los trabajadores que liga su implicación laboral con las funciones organizacionales que éstos desempeñan, las cuales están estrechamente vinculadas a sus niveles de satisfacción laboral, desempeño laboral y motivación” (p. 173). Como una síntesis de lo antes comentado, se puede decir que valorar al empleado abona a su bienestar laboral, y este se refleja en su productividad.

“Se trabaja bien, pero si falta uno de nosotros, los jefes no sé emm, como que se enojan entre ellos y se desquitan con nosotros, eso la verdad no me pasa, porque uno hace lo que puede y además estar aguantando... cuando todos hacemos lo que nos toca y ninguno falta, sacamos las órdenes rápido y se trabaja a gusto, nadie se enoja con nadie, todos nos ayudamos, hasta el jefe se pone a ayudarnos” (Entrevista no.4. Fecha 03 de abril, 2021).

“Yo no puedo trabajar si el ambiente se pone tenso, no sé como que no saco mi chamba... si el jefe esta de buenas yo estoy de buenas, si esta de malas, pues igual, no quieran que uno este siempre con la mejor actitud, si ellos no van a estarlo” (Entrevista no.1. Fecha 03 de abril, 2021).

El empleado se siente valorado cuando tiene respuestas positivas por parte de sus jefes y superiores

“Me gusta que de vez en cuando, nos dejan poner nuestra lista de música y no falta a quien le guste lo que uno escucha” (Entrevista no. 2. Fecha 03, 2021)

#### **1.3.4.2.- Categoría 2. La comunicación interpersonal entre los empleados y jefes inmediatos de los restaurantes en Oaxaca.**

*Problemática.* Se considera que no existen relaciones interpersonales sanas entre los empleados de la industria restaurantera de Oaxaca. Las condiciones de trabajo no propician una buena comunicación, además se percibe apatía y falta de voluntad de tenerla.

*Necesidades.* Los empleados desean tener una comunicación abierta entre ellos mismos y con los jefes inmediatos. Es necesario hacer una pausa para repasar las actitudes de cada persona involucrada en la comunicación, fomentando el autoconocimiento para que puedan distinguir sus propias capacidades y talentos, y sus áreas de oportunidad. A partir de lo anterior, ver que pueden aportar desde la configuración de ellos mismos.

La mala comunicación es una constante en los ambientes laborales de Oaxaca y puede ser ilustrado comparando la experiencia laboral presente con previas experiencias de los entrevistados. Los empleados identifican la importancia de

tener una buena comunicación para mejorar el ambiente laboral y la oportunidad de trabajar de manera más productiva:

“yo creo que no solo tanto de parte de los jefes sino de todo el equipo de estar en constante comunicación, de ver cómo se pueden mejorar las cosas” (Entrevista no. 2. Fecha 3 de abril, 2021).

“no sé por qué no se nos permite opinar y dar ideas, en mi anterior trabajo no podía dar una opinión, aunque después se dieran cuenta de que yo tenía la no podía decir nada, y en este pasa un poco lo mismo, como que no nos tienen confianza...” (Entrevista no. 1. Fecha 3 de abril, 2021).

“[...] los patrones están encargados de la comunicación [...] no nos avisan con tiempo y eso me causa estrés, porque muchas veces no sabemos qué va a pasar, si nos tomarán más en cuenta podríamos ayudar y movernos más eficientemente” (Entrevista no. 4. Fecha 10 de abril, 2021).

En este tema, vemos que los empleados desean aportar a la empresa e identifican buena comunicación como una herramienta que los empodera.

“Me refiero ya más profundo, pues respetar nuestra labor como colaboradores” (Entrevista no.4. Fecha 10 de abril, 2021).

En relación con lo anterior, de acuerdo a Hurtado (2013 citado en Novelo, P 2018), “el salario emocional” también se traduce en tener una comunicación clara y fluida con el líder, así como otorgar libertad para la realización de actividades” (p. 73).

Ser tomados en cuenta, los hace también sentirse reconocidos. Saber que los jefes inmediatos identifican cuáles son las cualidades y talentos de cada empleado, además de respetar sus áreas de trabajo y tomar en cuenta cómo ellos mismos han organizado sus tareas, es decir, reconocer los conocimientos y las habilidades que han desarrollado en sus puestos.

También se identificaron fallas de comunicación entre niveles jerárquicos en las cuales, se omite o no se hace parte al equipo de decisiones de último momento:

“Tal vez hoy o en este momento va haber un evento y se van a quedar [...] y uno no lo tiene contemplado y uno espera salir más cerca de la hora de salida y de repente te das cuenta que vas a tener que quedar otro rato” (Entrevista no. 4. Fecha 10 de abril, 2021).

De acuerdo a Nicolás, M. (2011 citado en Novelo, P. 2018), “el respeto por los horarios de salida es parte del “salario emocional” y en su caso, este a veces, no es cumplido en la práctica” (p.73). Otro aspecto reconocido como una necesidad, es el de fomentar el autoconocimiento, para que cada uno examine lo que de su persona, abona o no, a la buena comunicación del equipo de trabajo.

Todos los empleados de un restaurante contribuyen al desarrollo de la comunicación que se genera, participan de manera activa, necesitan de la colaboración de otros para hacer sus propias tareas y viceversa, su aportación, es necesaria para que el trabajo fluya con armonía y orden. De acuerdo a Chernicoff M.L. y Rodríguez E. (2018), “el autoconocimiento implica conocerse y valorarse a sí mismo. Implica desplegar la capacidad de identificar diversos factores personales y del contexto que conforman la identidad [...]” (p.31).

“A lo mejor, yo soy el que no sabe cómo pedir las cosas, a lo mejor me falta dejar la vergüenza y decir lo que quiero [...]” (Entrevista no. 4. Fecha 10 de abril, 2021).

“Me alejo y no hablo con nadie, sólo hago mi trabajo, ¿para qué si de todas maneras no me toman en cuenta? No sé, me puedo equivocar, pero es lo que me hace sentirme a gusto [...]” (Entrevista no. 1. Fecha 10 de abril, 2021).

Si se toma en cuenta esta realidad, se puede entender que en un momento determinado por el trabajo, todos son imprescindibles. Por lo que es necesario fomentar el autoconocimiento para reconocer las carencias, habilidades, destrezas, complejos, inseguridades que impiden el adecuado acercamiento como personas y como compañeros.

#### **1.3.4.3.- Categoría 3. La inestabilidad y falta de remuneración salarial y cómo afecta al estado emocional de empleado.**

*Problemas.* Los empleados de la industria restaurantera de la ciudad de Oaxaca consideran que no son remunerados de acuerdo al trabajo que ofrecen. No reciben la cantidad del pago acordado, o en el mejor de los casos, les pagan a destiempo; a esto hay que añadirle que no reciben prestaciones.

Ello origina una desestabilidad en el estado emocional del empleado, pues genera angustia, frustración y la sensación de falta de seguridad.

*Necesidades.* Necesitan saberse valorados como personas que tienen compromisos económicos con los cuales deben cumplir. Necesitan ser escuchados y comprendidos en sus circunstancias, tener una respuesta sólida que les ofrezca seguridad de pago. Necesitan saber manejar sus emociones ante esta falta de estabilidad.

El tema de un retraso en pago de salarios surgió en varias entrevistas, se encontró que no se les paga de manera puntual su salario, y lo que afecta a su persona y a sus familias estas formas de pago.

En la comunicación en ese ámbito de la paga yo lo considero muy serio [...] el que nos digan se va tardar un poco más, (Entrevista no. 4. Fecha 10 de abril, 2021)

La paga a destiempo. Hemos durando hasta, diez y siete, no diez y seis días, sin que nos paguen lo de la quincena. Yo siento que es algo grave [...] (Entrevista no.4. Fecha 10 de abril, 2021).

No sabe los nervios que me da que no me paguen completo y el mero día, a veces tengo que pagar yo mis compromisos ¡y nomás nada, es una angustia! (Entrevista no.1. Fecha 10 de abril, 2021).

Desde la jerarquía de necesidades de Maslow, de acuerdo a Novelo (2020b), para alcanzar la autorrealización, la persona ha de satisfacer en secuencia otras necesidades como son las fisiológicas, seguridad, amor y pertenencia, auto estima y autorrealización.

Tomando en cuenta la importancia de las necesidades básicas enumeradas, se puede entender el efecto que la inestabilidad salarial tiene en la vida de los empleados. Desde el punto de vista de Desarrollo Humano, se puede entender que no sólo hay una afectación de manera económica, sino también, ello impacta en no sentir seguridad de poder cubrir sus necesidades básicas y las de su familia, lo que afecta de manera considerable a sus emociones y en el desarrollo de las funciones de su puesto.



## **Capítulo 2. Fundamentación teórica**

Llevar a cabo una investigación, permite conocer y comprender las causas de un fenómeno que no puede ser explicado y obstaculiza el desarrollo de una persona o grupo. La investigación, de acuerdo a Daros (2002), es una herramienta que implica pensar, actuar y producir con coherencia (p.74), y para ello es importante contar con el enfoque de una teoría.

La teoría examina y describe una realidad social con el propósito de encontrar las causas que originan un problema, planteando hipótesis que puedan ser comprobadas para ofrecer soluciones. Fraga (2019) afirma que las teorías se organizan por definiciones y explicaciones que ofrecen un orden y un procedimiento, y esto, es lo que le da estructura a una investigación. De acuerdo a Fraga (2019), las teorías deben contar con un núcleo de carácter antropológico, un procedimiento informal de la producción de un nuevo conocimiento, un método que incluya instrumentos técnicos y un contexto cultural que ofrezca casos empíricos (pár. 26).

En este sentido, Daros (2002), entiende a la teoría como una idea; una idea que debe ser ampliada con otras, ofreciendo explicación a los fenómenos a partir de argumentos que den respaldo a las mismas. (p.77). Daros le otorga importancia a la aportación de ideas, porque de acuerdo a su creencia toda idea tiene la posibilidad de enriquecerse con otras.

En el desarrollo de una investigación, el conocer teorías genera una relación de amistad con ellas, adaptándolas a nuestros contextos, comprendiendo sus propuestas y paradigmas, distinguiendo argumentos que coincidan o muestren diferencias, orientando a que con dicho conocimiento se puedan hacer hipótesis que conduzcan a un nuevo análisis de la realidad, o, como lo comprende Daros (2002), a ampliar la idea. En el presente marco teórico, se exponen las diferentes vertientes que aporta el análisis de las teorías del Desarrollo Humano para poder llevar a cabo la investigación del tema: “El autoconocimiento y el reconocimiento del valor de la persona como herramientas de bienestar laboral en un equipo de trabajo de la industria restaurantera”, en el cual se pretende sustentar la

importancia de cubrir las necesidades de los empleados a través de fomentar una conciencia y una comunicación que contribuya a su desarrollo integral y por ende, a ser más productivos, siendo valorados y reconocidos como personas. Se cree que logrando lo anterior, se pueda orientar a crear la Cultura Laboral deseada en un sector de la ciudad de Oaxaca.

## **2.1.- La valoración del empleado como persona a partir de hacer posible su satisfacción laboral.**

El tema de la satisfacción laboral ha sido interés de diversos estudios. Mismos que consideran desde las emociones positivas, hasta establecer parámetros legales y morales de las condiciones que deben tener los trabajadores dentro de las empresas para la cuales prestan sus servicios. La valoración del empleado como persona va más allá de corresponder con un pago por el trabajo que se realiza, influye de manera relevante en el trabajador, pues no sólo coadyuva a que se sienta satisfecho en el entorno laboral, sino también, en su contexto personal. Hoy en día, para un empleado, las exigencias del ambiente laboral no sólo demandan tener competencias para llevar a cabo tareas con la mejor calidad posible, si no que, deben cumplir con un horario que sólo puede ser utilizado para cubrir las necesidades de la empresa y -que en ocasiones- no es posible emplear para atender una necesidad personal, ha de desempeñar sus funciones sin contar con el equipo y la capacitación necesaria y, asumir el cobro de un salario que es inequitativo a la cantidad y calidad del trabajo realizado, así como aceptar el empleo con falta de remuneraciones. En el ramo de la industria restaurantera de Oaxaca, además de vivir esta realidad que no es ajena a otras industrias, se vive otra que puede considerarse de igual o mayor importancia, la realidad concerniente a la valoración del empleado como persona.

### **2.1.1.- La satisfacción laboral y su relación con la felicidad.**

Una persona que se siente desmotivada en su empleo, trabaja con un nivel de compromiso disminuido. Es un individuo que camina errante, se mueve en el espacio de trabajo sin sentir respaldo, y se puede decir, que camina en solitario,

pues no se sabe comprendido en cuanto a sus circunstancias más genuinas y generales, aquellas que sobrelleva toda persona en su vida cotidiana. A este estadio, se añade que debe ser capaz de lidiar con un ambiente preestablecido ocasionado por la carga laboral y la costumbre de convivencia, y, que no aporta al desarrollo integral de su persona. De acuerdo a Ortega M. y Ortega O. (2017), dichas situaciones pueden generar un tambaleo en el individuo, lo que sería una falta de balance entre sus expectativas, el esfuerzo que le dedica a su trabajo y los resultados que obtiene. (p. 8). Rogers (1964/2020), habla de este tipo de “presión laboral” que orienta a la persona a alejarse de sí mismo y a renunciar a su estado de libertad:

En nuestra industria actual, por ejemplo, existen intensas presiones que impulsan al individuo a adquirir las características que se espera hallar en el hombre organización” las personas deben integrar un grupo, subordinar su individualidad a las necesidades de éste y convertirse en “hombres cabales capaces de manejar a hombres cabales (p. 168).

De acuerdo a Rogers (1964/2020), estas presiones limitan la libertad de ser como se quiere ser y orientan a desconfiar de la organización, la cual, impone costumbres y valores que van en contra de sí mismo (p.169). Lo anterior impacta en el estado global del empleado; el ambiente laboral hostil ocasiona un conflicto entre trabajo, vida personal y satisfacción laboral, ya que entre estos aspectos se guarda una relación estrecha. El individuo no puede separar las responsabilidades laborales de sus objetivos personales, es una relación inherente que se complementa entre sí, es decir, con su empleo pretende obtener beneficios personales como sueldo, estatus, seguridad, entre otros. De acuerdo a Novelo (2022, comunicación personal):

El trabajo enmarca aspectos como la construcción de una forma de vida, sustento económico, satisfacción de saberse creativo y productivo, búsqueda de valoración, respeto y reconocimiento desde el desempeño efectivo que redundan en una sensación de confianza en el propio potencial, autorrealización, proporciona una red social que, si se construye desde el respeto y la colaboración pueden resultar sumamente satisfactorias, sentido de pertenencia.

El individuo espera tener un bienestar que le encamine a gozar de una calidad de vida laboral, personal y familiar. En este sentido Ortega M. y Ortega O. (2017) aportan que es necesario comprender el fenómeno de la calidad de vida en el

trabajo definida por la relación que existe entre el conflicto laboral, familiar y satisfacción laboral, y que no encontrándose en equilibrio genera agotamiento profesional (burnout). De acuerdo a Ortega y Ortega, las empresas deben buscar estrategias que ayuden a mantener al trabajador satisfecho y comprometido, ocasionando mayor productividad y arraigo; sin embargo, hace falta reforzar esta cultura pues la carga laboral orienta a que tanto empleadores como trabajadores vivan situaciones de conflicto durante la jornada de trabajo: “las relaciones actuales de estos ejes llevan en muchos casos a que el individuo enfrente niveles de estrés en razón de las altas demandas que enfrentan ambos” (p. 8).

De acuerdo a Novelo (2018), la calidad de vida laboral (CVL) es un concepto que se ha abordado desde dos vertientes. La primera, desde el punto de vista de la calidad de vida laboral en relación con el trabajo, y la segunda, considerada la más antigua, desde la perspectiva psicológica, siendo esta la que pretende la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador (p. 30). Otros autores como Locke y Ramírez (1976 en Ramírez, 2019), describen la satisfacción laboral como “una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo” (p. 179).

Reconociendo las características que comprenden el bienestar laboral, y la percepción de la calidad de vida dentro del empleo, se puede deducir que el empleado es quien define qué tanto se siente valorado en la medida en que percibe o recibe ciertas atenciones y beneficios que orientan a tener emociones positivas hacia la organización.

La valoración del empleado como persona implica tratar de equilibrar las dimensiones objetivas y subjetivas del empleo, estas dimensiones se corresponden entre sí, pero cada una tiene su particular importancia. De acuerdo a Pérez-Zapata y Zurita (2014), la dimensión objetiva incluye lo relacionado con salarios, horarios, facultades del puesto, etc., Por su parte, la dimensión subjetiva da cuenta de cómo es valorado el empleo por los trabajadores; abarca el grado de satisfacción laboral, reconocimiento en el trabajo, compañerismo y niveles de motivación. De acuerdo a los autores, las empresas que desarrollan un ambiente

de trabajo positivo y que logran una percepción satisfactoria en sus empleados, impactan de manera favorable en su estado emocional, psicológico y físico, lo que promueve la satisfacción y crecimiento de los trabajadores en todos los aspectos.

En este sentido, Salessi y Omar (2017), plantean las posibles vinculaciones entre los recursos psicológicos de los empleados y las estrategias de regulación emocional que éstos ponen en práctica, siendo el bienestar laboral un mediador entre dichos antecedentes y las manifestaciones de comportamiento. De acuerdo a su planteamiento, las personas que cuentan con más recursos psicológicos -CapPsi (capital psicológico)- tienen respuestas de actuación profunda, las que les describen como capaces de lograr otras actitudes en el individuo tales como confianza, autoestima, realización personal, emociones positivas, desarrollo de relaciones sociales, etc. Sin embargo, las respuestas de actuación superficial, constituyen una “máscara” que se muestra de manera automatizada, es decir, no se desenvuelven de manera optimista brindando respuestas apáticas, así lo explica Grandey (2015 en Salessi y Omar, 2017), “Contrariamente, la actuación superficial constituye una estrategia focalizada en la respuesta, ya que se ciñe al montaje de una suerte de “pantalla” socialmente aceptable, con el único propósito de adecuarse a los lineamientos organizacionales.” (p. 90). Salessi y Omar (2016b) aportan que la satisfacción laboral se asocia de manera intrínseca a un estado emocional placentero que genera un efecto positivo sobre el comportamiento, entendiendo que dicha satisfacción se puede relacionar con la vivencia de momentos de felicidad, como añaden los autores y a continuación se cita:

Los trabajadores satisfechos suelen experimentar mayor felicidad y bienestar; en tanto que las organizaciones pueden verse recompensadas por ejecuciones destacadas, que se traducen en aumentos de la productividad, mayor compromiso y menores intenciones de renunciar por parte de sus miembros (Salessi S. y Omar A., 2017, p.91).

Por su parte Fromm (1979), al presentar una de las reflexiones de Marx respecto al trabajo, lo describe como la autoexpresión del hombre, desarrollando sus capacidades físicas y mentales, y en este proceso de movimiento auténtico, el hombre se realiza, se vuelve él mismo, no sólo como individuo, sino como

especie; el trabajo es la expresión de la vida humana, y en esta medida es susceptible de ser gozado.

A decir de Maca (2013), el contexto ofrece determinadas condiciones laborales que en ocasiones el sujeto acepta y reconfirma o, por lo contrario, rechaza. Añade, que el individuo ofrece su propia manera de dar sentido a lo que pasa en el ambiente de trabajo, por ejemplo: en términos religiosos, de suerte y destino. La persona internaliza esta realidad interpretándola y a partir de ello, construye una dimensión subjetiva del trabajo que trasciende a todos sus intereses personales.

Se interpreta que parte de esas dimensiones subjetivas son relacionadas con el tiempo disponible para tener momentos de convivencia y recreación, una vez que sean cumplidas las responsabilidades laborales, en este sentido, Ortega y Ortega (2017) plantean lo siguiente:

Cuando las actividades laborales logran armonizar con los roles familiares logrando un balance entre ambos se produce una relación positiva, mientras que por el contrario, cuando el rol familiar se ve afectado por las experiencias del rol laboral, generando tensión y disminuyendo la satisfacción del bienestar percibido, se genera una relación negativa entre ambos roles, afectando otros aspectos como el tiempo que se dedica a la familia, disminución de productividad en el trabajo e inclusive la calidad de vida y salud del individuo (p. 8).

El empleo que brinda la posibilidad de que el trabajador se sienta feliz, tanto dentro de la empresa desempeñando sus funciones laborales, como fuera de ella, realizando sus actividades personales, orienta a que el trabajador sea más productivo llevando a cabo sus tareas con entusiasmo y creatividad.

### **2.1.2 La creatividad como vehículo para alcanzar estados de felicidad y autorrealización.**

En este apartado se pretende relacionar la satisfacción laboral con la felicidad y la autorrealización, se abordan postulados de algunos autores acerca de la creatividad como promotora de la autorrealización del individuo.

De acuerdo a Ahumada-Tello (2019), la creatividad y la felicidad están unidas de manera estrecha, se reconocen como parte una de la otra, pueden ser consideradas como una dupla que se presenta de manera bidireccional. Esta correlación es condicionada por el entorno y las actividades que realiza la persona en su área de desarrollo, “está relacionado con los contextos que determinan si la persona es feliz en su área de desarrollo o con las actividades que realiza de manera creativa.” (p.1) En el mismo sentido, Lafarga, J. y Schluter (1993), sostienen que el ser humano tiende a evolucionar en condiciones interpersonales favorables para su desarrollo, esto puede lograrse de manera individual o de manera colectiva en los grupos en los que participa.

Los seres humanos contamos con la oportunidad de hacer uso de la creatividad para llevar a cabo diversas tareas, y ello se considera una manera de autorrealizarse, pues no sólo implica ser libre en la expresión, sino también, orienta a sentirse en un estado de satisfacción. A decir de Maslow en Riveros, (2014), la persona autorrealizada se reconoce por la manera como aprovecha la oportunidad de utilizar su creatividad, lo que para Fromm (1964), representa la trascendencia, que se comprende como la necesidad de participar de manera creativa en aquello que entusiasma o ama el individuo: “es el acto de la creación, el hombre se trasciende a sí mismo como criatura, se eleva por encima de la pasividad y la accidentalidad de su existencia hasta la esfera de la iniciativa y la libertad.” (p.39). Por su parte Rogers (1964/2020), comparte la siguiente opinión y completa los postulados anteriores:

El móvil de la creatividad parece ser la misma tendencia que en la psicoterapia se revela como la fuerza curativa más profunda: la tendencia del hombre a *realizarse, a llegar a ser sus potencialidades*. Con esto me refiero al impulso a expandirse, crecer, desarrollarse y madurar que se manifiesta en toda vida orgánica y humana, es decir, la tendencia a expresar y realizar todas las capacidades del organismo o del sí mismo (p.336).

Desde las aportaciones de los autores, se puede reconocer la creatividad como un aspecto que trasciende a la persona, siendo un vehículo de fuerza positiva para desarrollarse. Para que una persona pueda sacar el mayor provecho de su creatividad, es necesario que tenga libertad en las tareas que realiza, que cuente con los recursos materiales necesarios y que el ambiente en el que se encuentra,

le permita desplegar su imaginación. En los contextos laborales, permitir al empleado desenvolverse en algunos procesos, desde su propia autonomía, se traduce a estados de optimismo y productividad. De acuerdo con Ahumada (2019), “se entienden entonces como una herramienta de desarrollo organizacional e individual que brinda beneficios personales y profesionales en los diferentes ambientes en los que el individuo se desenvuelve.” (p.2). Hacer uso de la creatividad orienta a sentirse feliz, además coadyuva a la comunicación. A decir de Larios y Macias (2010) “La creatividad genera un ambiente para comunicarse” (p. 49). La creatividad se puede maximizar en un ambiente propicio, genera felicidad y es un aspecto que encamina a la autorrealización o, también se puede comprender de manera inversa, la persona autorrealizada se siente feliz y en este estado puede potenciar el uso de su creatividad.

### **2.1.3. Las condiciones de la relación dentro del contexto laboral**

Dentro del contexto laboral, convergen varios factores que determinan la armonía del trabajo; algunos de ellos, no pueden ser controlados por los miembros de la organización, ya que dependen de situaciones externas, pero aquello que tiene que ver con la relación entre colaboradores, concierne e involucra a todo el equipo de trabajo. Por un lado, se pueden nombrar aquellas respuestas que se intercambian entre colaboradores de manera habitual y que forman parte de las normas sociales; hacer solicitudes de forma adecuada, dar las gracias, y procurar el respeto en todo momento. Por otro lado, aquellas actitudes que son parte de la personalidad de cada individuo y que es importante saber modular para llevar una buena convivencia. Si de manera real se desea crear un ambiente de compañerismo y empatía, es necesario poner en práctica otro tipo de actitudes que requieren más compromiso por parte de los colaboradores de un negocio o empresa.

Como una propuesta para generar una relación significativa, Rogers (1964/2020) postuló los “atributos de la relación”, estos atributos conforman el tipo de relación que orienta a que las personas descubran en sí mismas su capacidad de utilizarla para su propia maduración. Rogers identificó tres atributos: la



autenticidad, la aceptación positiva incondicional y la comprensión empática. Para Rogers (1964/2020), ser auténtico significa ser tal cual somos: “ser auténtico implica también la voluntad de expresar a través de mis palabras y mi conducta, los diversos sentimientos y actitudes que existen en mí.” (p.43). Esta manera de ser, origina que las otras personas se motiven a mostrarse de manera auténtica; es una actitud que genera una correspondencia mutua, pues al percibir al interlocutor tal cual es, la confianza de ser uno mismo surge de manera sencilla. El segundo atributo implica aceptar de manera incondicional a las personas, así como el ser respetuoso. Para Rogers, la aceptación no puede darse si no existe respeto. Al aceptar al individuo por el solo hecho de ser persona y ser respetuoso por su manera de pensar, actuar o decidir, sea cual sea la propia opinión o postura, se coincida o no, la disposición debe ser de respeto. “entiendo por aceptación un cálido respeto hacia él como persona de mérito propio e incondicional, es decir como individuo valioso independientemente de su condición, conducta o sentimiento.” (p.43), El último atributo de la relación, corresponde a la comprensión que, desde la aportación de Rogers, “la aceptación no significa nada, si no implica comprensión” (p.44). Comprender supone entender las razones que tiene un individuo para ser de una manera específica, requiere entender sin juicios las circunstancias y decisiones de una persona. Con estos atributos de relación, Rogers postula que si son aplicados se orienta al crecimiento de toda persona y se generan entornos relacionales más significativos y satisfactorios.

Pienso que cuanto acabo de decir es válido tanto en lo que respecta a mi relación con un cliente, con un grupo de estudiantes o miembros de una organización como con mi familia y mis hijos. Considero que tenemos una hipótesis general que ofrece posibilidades promisorias para el desarrollo de personas creativas, adaptadas y autónomas (p.48).

Considerando lo anterior, es posible generar este tipo de relación en el entorno laboral, y estas condiciones aplicadas en la cotidianidad, pueden ser útiles para que los empleados se sientan cada vez más libres y espontáneos, mostrándose tal y como son, participando y promoviendo relaciones más constructivas, sintiéndose valorados como personas, dejando de vivirse errantes para sentir arraigo.

## **2.2.- La comunicación asertiva y el autoconocimiento como base de relaciones significativas.**

### **2.2.1. La comunicación asertiva propicia un clima de empatía y confianza.**

Al hablar no necesariamente nos comunicamos. Comunicar supone algo más que transmitir, su raíz en latín significa “participar, poner algo en común”, en una explicación más sencilla, comunicar es “compartir”. Comunicar es un proceso que involucra diversos modos de comportamiento: el tono de voz, lo que se dice, cómo se dice, lo que no se dice, los gestos, las miradas y la proximidad. La comunicación además de ser un instrumento para enviar mensajes, nos acerca o nos distancia como personas. Comunicar de manera asertiva, implica tener disposición para enviar mensajes de forma clara, tratando de evitar malos entendidos o de hacer juicios que puedan herir o incomodar a las personas. De acuerdo a Rogers (1964/2020), las barreras que se oponen para tener una adecuada comunicación, tienen que ver con hacer evaluaciones desde el propio punto de vista, “[...] la principal barrera que se opone a la comunicación interpersonal es nuestra tendencia espontánea a juzgar, evaluar, aprobar o reprobar las afirmaciones de la otra persona o del otro grupo.” (p.318). Esta predisposición, impide que se pueda generar una relación más sana con los interlocutores, además de que se reduce la posibilidad de tener un encuentro y conocerlos de manera más profunda.

La comunicación asertiva es una herramienta que ayuda a establecer relaciones de cordialidad y confianza en un entorno laboral; por lo que, si se practica, asegura un ambiente flexible, respetuoso y grato. De acuerdo a Martínez (2015), “es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar a los demás” (p. 21).

Considerando lo anterior, Lara (2022), reconoce algunos aspectos que se vinculan con asertividad en los ambientes laborales:

Expresión de los sentimientos positivos y negativos; defensa de derechos personales; acogida de las opiniones contrarias; dar y recibir cumplidos; ofrecer

favores y ayuda cuando se solicite; iniciar, mantener y terminar conversaciones; resistir a las presiones; acordar compromisos, pactos y acuerdos (p.45).

Se puede decir que procurar una adecuada comunicación, supone construir un vínculo positivo que orienta a la comprensión de las circunstancias y actitudes de una persona. Rogers (1964/2020), lo considera un tema de comprensión, lo cual explica a continuación:

La solución reside en crear una atmósfera donde cada una de las partes llegue a comprender a la otra desde el punto de vista de ésta. En la práctica esto se logra, aun cuando los sentimientos sean muy intensos, mediante la influencia de una persona deseosa de comprender empáticamente los puntos de vista de cada uno de los integrantes del grupo, quien, en consecuencia, actúa como un catalizador, capaz de facilitar la comprensión recíproca (p. 323).

En el entorno laboral como en cualquier entorno social, la comunicación se convierte en un tema de adaptación; es decir, adaptar el mensaje de acuerdo a la persona a la que se le envía y según las circunstancias; en este sentido Lara (2022) comparte que “adaptarse y cambiar los modos de comunicación son un imperativo social.” (p. 43). Adaptar el mensaje implica pensarlo antes de enviarlo. Considerar cómo puede ser interpretado, si la comunicación que establece tiene un “para qué” positivo, y si muestra empatía por la persona a quien se le envía. Una comunicación saludable dentro del entorno de trabajo, también requiere contar con la voluntad de los involucrados, de acuerdo a Alvarado (2016, en Lara 2022), es necesario recurrir al adiestramiento de los empleados y líderes: “En ese sentido, una gestión objetiva y eficiente implica la formación de los empleados y líderes” (p.41). Coincidiendo con lo anterior, Castaño, así como fue citado en Casillas (2018), aporta que para mejorar la comunicación dentro de un ambiente laboral, es importante considerar algunos aspectos que orientan a un estilo de dirección más humano. Castaño sugiere implementar mecanismos de comunicación en los que se consideren las opiniones del colaborador, sus propuestas de mejoramiento; el diálogo y la puesta en común sobre insatisfacciones e ideas de innovación; reconocer el esfuerzo y la sobrecarga del trabajo, conocer las metas del colaborador, sus aspiraciones y el porqué de sus problemas personales (p.22).

Lo antes mencionado, demuestra la intención de establecer una comunicación asertiva y empática; además, refleja un interés por lo que siente y piensa el trabajador no sólo de las funciones de su puesto, sino también de aquello que aqueja a sus problemas personales. En este sentido, Rogers (1964/2020), plantea la ganancia de este tipo de proximidad con el empleado, “demuestra que un acercamiento atento y empático, logra una comunicación más exitosa, una mayor aceptación de los demás, actitudes más positivas y una mayor capacidad de resolución de problemas” (p.322).

De esta forma, se puede propiciar un estilo de comunicación más exitoso que genere confianza, logrando una mayor capacidad de resolución de problemas, a través de la empatía y la comprensión. Lo anterior tiene que ver con la voluntad de los líderes de tener un acercamiento más humano, pero es también importante concientizar a todo el grupo de colaboradores, acerca de la participación que cada uno tiene en el entorno laboral, para lograr un ambiente de empatía y respeto; es una responsabilidad que inicia desde el propio estilo de comunicarse.

### **2.2.2.- El autoconocimiento como proceso permanente que incide en el sí mismo y trasciende a los demás.**

En todo lugar de trabajo se genera un clima laboral que depende de tres vertientes: las relaciones interpersonales, la estructura organizacional y el sentido humano que perciban los empleados. Teniendo en cuenta lo anterior, se entiende que estos aspectos pueden incentivar o desmotivar el desempeño de los trabajadores; o en algunos casos, pueden generar una forma de convivencia que se considere positiva, sin embargo, también puede estar permeando un tipo de relación que no favorezca al desarrollo de la organización ni al de los empleados. De acuerdo a Gaonna, en Lara (2022), “El clima laboral que la organización maneje, de cierta manera, determinará las actitudes y acciones que los miembros de la organización realicen, así como las diferentes actividades y procesos que sucedan internamente” (p. 10).

El clima laboral es una responsabilidad en la que participan todos los miembros de una organización, se genera con lo que cada uno aporta de sí; es decir, el carácter, las ideas, los talentos, las gracias y las capacidades. Todo lo que abarca la individualidad de una persona. El ejercicio del autoconocimiento, puede ser una herramienta que sirva para revisar qué es lo que se está aportando desde la propia personalidad y, para ser más empáticos. A decir de Chernicoff y Rodríguez (2018), “el autoconocimiento es útil para cualquiera, puesto que fortalece nuestras habilidades y capacidades, refina nuestras conductas y nos permite alcanzar metas y objetivos.” (p. 30). Coincidiendo con los autores, Bennet (2008), nos habla de la importancia del autoconocimiento para resolver problemas y, lograr un buen manejo de emociones, “El autoconocimiento favorece que se puedan solucionar con éxito las dificultades y que puedan manejar eficazmente sus emociones” (p. 16). Para Bennet, conocerse es un proceso continuo que conlleva a reconocerse a sí mismo, y así poder diferenciar de manera objetiva entre el propio autoconcepto, el que tienen los demás y lo que se es a cabalidad: “podremos diferenciar entre lo que creemos que somos, lo que los demás creen que somos y lo que somos en realidad”. (p. 12). En sintonía con Bennet, Maslow (2016), refiere que no es algo sencillo y exige un esfuerzo constante, pero teniendo en cuenta el beneficio de llevarlo a la práctica, se puede conseguir un auto- mejoramiento. (p. 163). De la misma manera, Bustamante y Bustamante (2015) opinan que “es un proceso continuo de autoconocimiento, auto concepto, autoevaluación, auto aceptación y auto respeto con el fin de mejorar la comunicación consigo mismo y con el entorno” (p. 79).

Con base a lo que explican los autores, se reconoce la importancia de autoevaluarse de manera continua. Es ésta, la consciencia colectiva en un entorno laboral que favorece a todo tipo de relación: El revisar las propias conductas y las reacciones que se tienen ante cualquier situación, y hacer un análisis que oriente a “poner sobre la mesa” la mejor versión de sí mismos y con esta voluntad, contribuir a ser parte de un entorno propositivo. En este sentido, Bennet (2008), comparte: “La voluntad no se adquiere de forma instantánea, sino que es el fruto de una práctica progresiva” (p. 33). Esta voluntad implica ser valientes y atreverse a reconocer que cuando se ven los defectos de los demás,

quizás se estén proyectando los propios, “[...] la observación de los defectos de otros, si sabemos que muchas veces hacen espejo nuestro, nos sirve de autoobservación” (p. 27). Reconociendo el ejercicio de auto- conocerse como una manera de encontrar aquellos aspectos positivos que se tienen, Bustamante y Bustamante (2015), consideran al autoconocimiento como una oportunidad de identificar lo positivo de uno mismo y hacer uso oportuno de las propias virtudes, “Sólo desde el autoconocimiento de sí mismo, uno puede tomar decisiones que revisen el guion de su vida. Este punto implica partir de cómo eres para sacar partido a lo que ya se tiene” (p. 27).

El autoconocimiento puede fomentarse a través de compartir con los empleados los beneficios que se logran al llevar a cabo este ejercicio. Hablar de lo que implica y reconocerlo como una ayuda para el desarrollo personal y las relaciones que se tienen con los demás; presentarlo como una oportunidad de examinar las actitudes que ponemos en juego en lo cotidiano de la convivencia. A decir de Larios y Macias (2010):

Darse cuenta es una capacidad única del ser humano. Cuando no desarrolla la posibilidad de darse cuenta, limita su proceso de ser persona. Al momento de darse cuenta, la conciencia se refleja en todos los pensamientos, en las acciones y en las palabras que les sirven para relacionarse con los demás (p. 23).

Dada la trascendencia del autoconocimiento y la comunicación asertiva en las organizaciones, ambos ejercicios que facilitan las relaciones interpersonales, pueden ser integrados como valores que se promueven con el ejemplo, internalizándolos como parte del clima laboral o como forma de comunicación, al respecto Samudio así como fue citado en Lara (2022), comparte lo siguiente:

En ese sentido, se puede percibir que la cultura organizacional, dado el subjetivismo estructural, tiene sus “propias creencias”, pues son un “conjunto de hábitos, normas, costumbres, creencias y valores que constituyen la forma de vida de un grupo específico” (Samudio, 2020).

Considerando lo antes dicho, se puede deducir que la voluntad de tener relaciones significativas en el ambiente laboral se expresa en acciones concretas como parte de una atmósfera que orienta a la reciprocidad. Cuando el individuo perciba respeto en la comunicación y, se sienta comprendido por sus jefes

inmediatos y colaboradores, sus respuestas corresponderán de la misma manera. Así mismo, en tanto pueda reconocer sus actitudes positivas y negativas, su desarrollo personal y profesional será más tangible.

### **2.3.- La experiencia emocional como parte de la estabilidad y la remuneración salarial.**

En el día a día de la convivencia con los otros, el individuo da cuenta de cómo se encuentra en el mundo. Presenta una imagen que habla de su persona y transmite los significados que les otorga a las experiencias que ha vivido, a las circunstancias de la realidad que lo rodean, y, a las emociones que siente. En la medida en que se relaciona, modifica esos significados y aprende otros, pues ello configura su identidad y confirma su pertenencia en los contextos sociales en los que se desenvuelve. Estos significados orientan a tener emociones que, a su vez, también se modifican de acuerdo al entorno, a decir de Muñoz (2019), la vivencia de las emociones es siempre una co- creación entre el entorno y la persona (p.18). El dinamismo de la experiencia emocional, puede cambiar por varias razones; según el balance que se hace de las situaciones, de las experiencias que se tienen durante la vida y, de las influencias del entorno; es decir, las emociones siguen pautas sociales. De acuerdo a Le Breton (2012),

La emoción no es una sustancia, un estado fijo e inmutable que se encuentra de la misma manera y bajo las mismas circunstancias en la unidad de la especie humana, sino un matiz afectivo que se extiende por todo el comportamiento, y que no cesa de cambiar en todo instante, cada vez que la relación con el mundo se transforma, que los interlocutores cambian o que el individuo modifica su análisis de la situación (Le Breton, 2012, p. 69).

Las condiciones de la relación establecen una pauta que influyen en la manera de pensar y sentir emociones, de acuerdo a Le Breton (1998), “Las emociones son pensamientos en acto apoyadas en un sistema de sentido y valores.” (p.11), en otras palabras, la experiencia emocional es influenciada por las relaciones interpersonales que definen los comportamientos.

En los contextos sociales, las emociones son un ingrediente presente. Son reacciones espontáneas del organismo que brindan información del exterior. De

acuerdo a Muñoz (2021), las emociones son necesarias porque informan acerca de algo que nos interesa; nos ayudan a organizar la información y, por ende, a resolver problemas; son motivadoras de acciones; y, por último, son orientadoras de comportamientos éticos. (p.13). La experiencia emocional se vive de acuerdo a los intereses que tiene cada individuo: “Sentir es estar implicado en algo, es estar involucrado, interesado. Por lo mismo sentimos más intensamente cuando algo nos importa.” (Muñoz, 2012, p. 10). Las emociones se manifiestan en todo lo que completa a la persona; inquietan el estado mental y emocional, conmueven de tal manera que la sensación de una emoción puede volverse a vivir cuando pasa el tiempo y, puede ser identificada en reacciones fisiológicas. Siguiendo con Muñoz (2019):

Las emociones son algo que sentimos y se expresan en la acción, nos sobrecogen, producen agitación mental y física, son una sensación discernible y a veces violenta, que dura un periodo determinado y que puede tener una ubicación definida en el cuerpo (p. 20).

Considerando lo anterior, se puede entender la importancia del estado emocional de la persona dentro de su espacio de trabajo. Se trata de entender que las emociones no corresponden a la condición fisiológica del ser humano, sino que se construyen de acuerdo a los contextos sociales en donde la persona ha nacido, crecido, desempeñado y, por consiguiente, ha adquirido aprendizaje. Como en otros entornos sociales, en el entorno laboral, se comparten opiniones y concepciones ideológicas, de las que el empleado se va formando una idea o necesidad, es decir, lo que es considerado importante por varios o algunos colaboradores, llega a merecer su propia importancia en el individuo trabajador.

Estos significados orientan a generar emociones que pueden convertirse en “sentimientos de desarrollo o sentimientos de deterioro”. De acuerdo a Muñoz (2012), “[...] los sentimientos que tienen que ver con el afecto y la alegría son los que promueven más el desarrollo; en contraposición los que generan más deterioro tienen que ver con un mal manejo de la tristeza y el enojo.” (p. 24). Lo que se considera como un abuso o injusticia dentro del lugar de trabajo, puede generar enojo o tristeza; por lo contrario, lo que se interpreta como una atención o consideración para el empleado, da lugar a tener emociones relacionadas con



la alegría y el agradecimiento. En relación con lo anterior, respecto a los significados que se dan de acuerdo al entorno, Le Breton (2012), explica que las emociones se construyen de acuerdo al lenguaje y expresiones que se ven y se escuchan en el propio contexto social: “[...] las emociones no encuentran equivalente lingüístico fuera de su propio contexto social y cultural.” (p. 70). Por su parte Kemper (1978b, en Bericat, 2000), aporta que “La mayor parte de las emociones humanas se nutren y tienen sentido en el marco de nuestras relaciones sociales” (p. 150). Lo anterior, puede explicar cómo es el proceso de la configuración de las emociones por las influencias del entorno.

Sin embargo, existen emociones que no pueden cambiar, ello tiene que ver con la evaluación de las situaciones de acuerdo a lo que cada persona ha vivido. Aunque el individuo se encuentre en un entorno de influencia, si se presenta una situación y su experiencia emocional previa es muy poderosa, no será posible que cambie su manera de interpretar la situación y de emocionarse; de acuerdo a Muñoz (2019), dependiendo de la valoración de una situación, aflorará la emoción:

Por ejemplo, un mismo hecho a unas personas les genera tristeza y a otras, enojo, esto depende de la evaluación individual que realice cada persona sobre ese hecho. El hecho es el mismo, pero la evaluación es distinta, ya que cada persona tiene una experiencia previa que le es peculiar (p.22).

En la convivencia ordinaria, los grupos de personas determinan varios factores. El ser humano, al ser integrante de contextos sociales, ocupa una “posición” de escala, es decir, un lugar que tanto los miembros de su contexto como él mismo, le asignan según el poder y estatus que se considera de común acuerdo. Ésta, es una forma de interacción que se da de manera natural e irreflexiva; a decir de Bericat (2000), esta forma de asignación es frecuente en todo tipo de relación, de amistad, laboral, familiar, etc. En el trato cotidiano, las personas cumplen con distintos roles, desde mantener la posición que se le ha asignado, hasta defenderse de los que ocupan un estatus más alto. De acuerdo a Kemper (en Bericat, 2000), esta lucha permanente ocasiona desequilibrios emocionales y las personas que tienen menos poder, se viven en un estado de angustia. En este

juego de estatus, toca ser vulnerables o poderosos, y ambos estados generan diversas emociones. El estatus es parte del ambiente laboral, no sólo de posición jerárquica, sino de trato entre colaboradores, y en algunas ocasiones, este “lugar” que se ocupa dentro del grupo de trabajo, origina desestabilidad emocional, lo que implica no expresar sus verdaderas emociones. Para algunas personas, no es sencillo externar emociones, se limitan por el miedo al rechazo o por la vergüenza de lo que se pueda pensar de ellos; por lo que las emociones expresadas con mayor frecuencia, son las que se aceptan en el entorno. De acuerdo a Hochschild (1983), las opiniones que se reciben de los demás, condicionan las emociones que se expresan, ya que son las que tienen la aprobación del contexto social, lo cual conlleva, a no expresar la verdadera experiencia emocional. Lo anterior, tiene que ver con no saber manifestar las verdaderas emociones. A decir de Bennett (2008), “Buena parte de los trastornos emocionales tienen una de sus causas en no saber expresar los sentimientos” (p. 26).

Las emociones son motores de vida; marcan el paso, el avance o el retroceso de cada individuo. Digamos que son termómetros existenciales, si la emoción se encuentra a temperatura ambiente, la persona se encuentra estable. Para que una persona se encuentre en armonía, también debe darse el equilibrio en sus pensamientos, ya que las emociones y la racionalidad son inherentes; es decir, caminan juntas, se piensa cuando se siente, se siente cuando se piensa, no pueden estar aisladas. “Es una falacia considerar antagónicas a la razón y a la emoción, puesto que encontramos la racionalidad de la emoción y la emocionalidad de la razón (Novelo, 2020).

A partir de lo antes dicho, se reconoce la importancia de fomentar un clima laboral que dé confianza para que los empleados puedan expresar sus emociones y quedar tranquilos de haberlas compartido; lo contrario, es ocultar lo que es vivenciado de manera real, así de acuerdo a Bennet (2008), “tratar de esconderse tras un silencio inexpresivo es una barrera que impide expresar los pensamientos e inquietudes” (p. 25). Si los colaboradores de un entorno laboral, sienten esa confianza, que de inicio se da por saberse respetados y reconocidos, se dará un cambio de interpretación de lo que acontece a su alrededor, y con

ello, un cambio de emociones, “Muchos sentimientos derivan de las interpretaciones que hacemos. Entonces, al cambiar nuestras interpretaciones pueden cambiar los sentimientos” (Larios, R. & Macías, A. 2010 p. 25). Es valioso que las personas tengan emociones positivas respecto a su lugar de trabajo, por esa razón, deben darse los medios para que expresen lo que piensan y sienten, sea cual sea su inquietud. Para Muñoz (2012), “lo peor que podemos hacer es negar lo que sentimos y lo que necesitamos, tarde o temprano pagamos, a nivel físico y psicológico, las consecuencias” (p. 30). Las emociones pueden ser evidentes, si se tiene la voluntad de observar al individuo y conocer parte de su vida. De acuerdo a Enriquez- Rosas (2008), entender la experiencia emocional de los individuos, es una cuestión de observación y análisis, hay que observar los contextos de su vida cotidiana, lo que comparte de su entorno y sus formas de expresión, lenguaje verbal y lenguaje no verbal. Ese ejercicio de observación implica interesarse por la persona, tratar de entender cómo se encuentra en el mundo y cómo puede estar viviendo sus emociones.

De acuerdo a Le Breton (1998), el ser humano desde su nacimiento necesita de la ayuda de otros para sobrevivir, ya que sus recursos no le son suficientes, añadido a esto, necesita conformar su identidad, entenderse como individuo dentro de un grupo social que le provea de conocimiento y afecto. Sólo en relación con los demás se aprende, se mejora. Son los contextos los que aportan elementos que se añaden al bagaje de ser persona. Es gracias al contacto con los otros, en donde se puede aprender a regular las emociones ya que es el medio en el que se promueve su expresión; aunque hayan sido aprendidas de otras personas en otros entornos, la convivencia ofrece una oportunidad de volver a aprender y mejorar la manera de interpretar lo que acontece a nuestro alrededor y de vivir nuestras emociones de manera más equilibrada.

## **Capítulo 3. Metodología**

### **3.1 La Metodología para acercarnos a esta población.**

Intervenir es una tarea que requiere comprometerse en una circunstancia de vida, que no es la propia, sino la de una persona o comunidad a la cual se le reconoce vulnerable y viviendo en una situación que requiere llevar a cabo una transformación. Supone entender los pormenores que envuelven toda una problemática, sabiendo que nuestro conocimiento del tema es nulo comparado con la realidad que se vive; entendiendo que los actores de esta situación, son conscientes de que necesitan transformar un aspecto de su vida, pero las condiciones de su existencia, no han favorecido las posibilidades de hacer un cambio. Requiere también, ser capaces de recibir lo que se observa, se escucha y se conoce, como una realidad que no es homogénea; es decir, los actores, escenarios y modos de intervención van cambiando en la medida en que se comprende dicha circunstancia. Así mismo, es necesario tener un pensamiento abierto que exige dejar de lado los prejuicios y estructuras de pensamiento adquiridos durante la propia vida.

Conocer a una persona o grupo con la intención de aportar un granito de arena para que logre un cambio en su vida, es una tarea que implica hacerse parte de su entorno; es decir, involucrarse en su contexto a tal punto que sea posible entender las circunstancias de manera específica y general. Es necesario identificar a cada uno de los individuos con sus respectivas historias, mismas que a su vez, integran influencias, educación y esquemas de solución de conflictos que han sido aprendidos desde su nacimiento hasta su inserción en cada uno de sus contextos.

La intervención se enfoca en entender a la persona con todo lo que cree, necesita, y demanda de una sociedad. Es una participación que lleva a comprender las realidades de los individuos al grado tal, que surge un vínculo, un efecto recíproco entre el que interviene como en el que es intervenido. El impacto se da en los pensamientos y en las emociones de los involucrados, y la subjetividad se hace presente como parte de esa relación, por lo que es

importante revisar las interpretaciones que surgen a partir de alguna situación. De acuerdo a Gómez y Alatorre (2014), “La intervención toma el adjetivo de social desde el entendimiento de que involucra al menos a dos partes, las cuales establecen una relación de afectación, de mutua influencia” (p. 3). En este mismo sentido, Pacheco (1993) considera la relación entre ambas partes como complementaria, así lo menciona a continuación:

El objetivo de la intervención puede establecerse a partir de dos fuentes, no precisamente excluyentes sino más bien complementarias: los intereses, conocimientos y habilidades del facilitador, y las necesidades, demandas y deseos de la comunidad (p. 15).

Ahora bien, de acuerdo a ambos autores, la intervención no sólo requiere del conocimiento del todo y de sus partes, sino que requiere llevar a cabo un procedimiento que comprende la planeación, seguimiento, sistematización y evaluación del proceso que se ha seguido. Este repaso implica replantear la participación de acuerdo a las reflexiones que surgen a partir del intercambio recíproco, lo que representa, cambiar las estrategias de intervención según las necesidades que parezcan evidentes tanto para el interventor como para quien recibe la ayuda (Gómez y Alatorre, 2014, p.2).

Siguiendo con Gómez y Alatorre, “los sujetos “destinatarios” de la intervención no son entes pasivos; son actores en mayor o menor medida de su existencia; son dueños de sus realidades” (p.8), son quienes deben poner en marcha lo que el proceso de intervención vaya sugiriendo a partir de lo que Gómez y Alatorre (2014) proponen como investigación- acción participativa. Ello corresponde a realizar una tarea en conjunto. Según Kemmis (1993 en Gómez y Alatorre 2014), “la investigación – acción no es la transformación de las prácticas individuales, sino un proceso de cambio social que se emprende de manera colectiva” (p.13). En este mismo sentido, Pacheco (1993) entiende el tema como investigación – intervención, la cual, desde su aporte, es una práctica que promueve la transformación de un grupo de personas a partir de compartir y generar análisis de su propia realidad, es decir, es una transformación que surge a partir de la colectividad, del compartirse en grupo.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta para llevar a cabo un método de intervención, es la vigilia y el cuidado de las relaciones interpersonales que se generan en la misma. A decir de Rogers (1964/2020), para lograr una relación significativa que produzca un cambio y desarrollo en los individuos, es necesario ser auténtico, mostrarse tal cual uno es; ser respetuoso y aceptante, se esté o no de acuerdo con las actitudes y conductas de la persona; y, por último, tener un deseo permanente de comprender y de ser empático con quien se establece una relación.

### **La facilitación dentro del método de intervención**

La labor de un facilitador de acuerdo con Pacheco (1993) es la de acompañar al individuo en la búsqueda de su felicidad y crecimiento como persona “Desde una perspectiva humanista, un facilitador sería aquella persona que promueve acompañando con su ser, su estar y su quehacer, el proceso de búsqueda del amor la libertad y la verdad en otros” (p. 15). Para Miriam Muñoz (2019), es ayudar al otro a descifrar lo que le acontece a partir de sus emociones y los mensajes que le envían las reacciones de su cuerpo. En cuanto a Lafarga (2014), la facilitación supone establecer condiciones que favorezcan al despliegue de las cualidades, talentos y capacidades que cada individuo tiene:

La responsabilidad del facilitador es crear las condiciones necesarias para que opere la tendencia natural a la superación y al crecimiento inherente a todos los seres vivos partiendo del Enfoque Centrado en la Persona y otros planteamientos educativos (p. 4).

En conjunto, estos postulados representan sólo una parte de lo que implica ser facilitador. Lo más importante es mantener en el centro a la persona. Recordar que un problema aparente, no siempre es el verdadero ni el único en la problemática de un ser humano. Gerard Egan resume en tan sólo una línea el desafío de facilitar a un individuo, captando lo que no se ve ni se escucha, pero que está “ahí” dentro de la persona y quizás no pueda mostrarse sino hasta después de un tiempo de facilitación, cuando se haya generado confianza. “El cliente presenta un problema “seguro” para ver como el orientador lo maneja” (Egan, 1981, p. 31).

### **3.2 Enfoque**

Por medio de este enfoque se pretende conocer cómo se perciben en cuanto a la valoración que reciben como empleados y como personas, los colaboradores de la industria restaurantera de Oaxaca; así como la gestión que le dan a las emociones que surgen respecto a su situación de trabajo. Al margen de ello, se pretende conocer la manera como el Enfoque Centrado en la Persona ECP puede incidir en sus vidas para que logren sentirse satisfechos en su empleo, y, si se dan las condiciones, alcancen su realización como personas. A partir de ello, la investigación también un enfoque cualitativo.

La investigación cualitativa privilegia la subjetividad y la intersubjetividad dentro de los contextos, la cotidianidad y la dinámica de interacción entre estos elementos como objeto de estudio. De esta forma, metodológicamente se basa en establecer un diálogo entre las creencias, las mentalidades y los sentimientos de las personas y los grupos sociales, los cuales son la base del análisis desarrollado para generar nuevo conocimiento de las personas y la sociedad (Balcázar et al., 2013, p.7).

### **3.3 Técnica: Taller de intervención**

Los talleres o grupos de crecimiento ofrecen la oportunidad de tener un espacio para expresar los pensamientos y emociones con libertad, dando lugar a crear un entorno en el que se pueda generar el desarrollo de la persona a partir de redescubrir su capacidad de elección, creatividad, autovaloración y autorrealización. Es un paraje seguro que se hace propio, en el que se pueden compartir las experiencias más personales y reservadas. Desde el Desarrollo Humano los grupos de crecimiento facilitan la madurez de la persona, lo que implica estar más en contacto con sus propias emociones y con las experiencias del momento, mismas que orientan a la reflexión de su vida y a las situaciones que enfrentan. El tema de esta investigación será detallado y discernido a partir de llevar a cabo el taller de intervención titulado “El autoconocimiento y la valoración de la persona como herramientas de bienestar laboral”. Para Barceló (2003), el grupo de crecimiento promueve la autenticidad de la persona, logrando una mejor relación tanto consigo mismo, como con los demás. A continuación, se explica:

El grupo puede ser un marco propicio para el crecimiento y el desarrollo personal, puede constituir un espacio de comunicación auténtica y sincera, puede impregnar de transformación y encuentro nuestras relaciones interpersonales y puede estimular la incorporación de aprendizajes significativos y relevantes para nuestra tarea y nuestra vida (p.3).

### 3.4 Esquema del taller de intervención

| Sesiones                                                                                             | Temas                                                                            | Propósito                                                                                                                                 | Fecha                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Sesión 1.</b><br>Conocerme como persona, crecer y aprender a valorarme y valorar a otras personas | Bienvenida y presentación.<br><br>Tareas administrativas.                        | Presentar el proyecto a los posibles participantes.<br><br>Integración y confianza grupal.<br><br>Encuadre.<br><br>Explorar expectativas. | 24 febrero del 2022  |
| <b>Sesión 2.</b><br>“Iniciando el viaje”                                                             | Reconocer habilidades, fortalezas y áreas de oportunidad en el contexto laboral. | Que las y los participantes identifiquen habilidades, fortalezas y áreas de oportunidad                                                   | 01 de marzo del 2022 |
| <b>Sesión 3.</b><br>“Siguiendo el viaje”                                                             | Identificación de las necesidades humanas (Según FIRO-B.)                        | Que las y los participantes identifiquen su necesidad de inclusión, control y afecto en la vida cotidiana y en el ámbito laboral.         | 08 de marzo del 2022 |



|                  |                  |                                                                                                                                      |                      |
|------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Sesión 4.</b> |                  |                                                                                                                                      |                      |
| ¿Quién soy yo?   | Rueda de la vida | A partir de la manera en que se reconocen, que los participantes identifiquen como sus necesidades afectan su propio comportamiento. | 15 de marzo del 2022 |

#### **Sesión 5.**

|                |                            |                                                                                                                                         |                      |
|----------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| ¿Quién soy yo? |                            | Cerrar la actividad de la Rueda de la Vida para que los participantes tengan claridad de los temas vistos.                              |                      |
|                | Cerrar la Rueda de la Vida | Identificar como el saber quiénes somos nos ayuda a conocernos, no solamente a nosotros mismos, sino a las personas en nuestro entorno. | 22 de marzo del 2022 |

|                  |  |                                                                                                                       |                      |
|------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Sesión 6.</b> |  |                                                                                                                       |                      |
| ¿Quién soy yo?   |  | Identificar momentos en los que lo que hemos visto surge en nuestras vidas.<br><br>Intercambio de “flores” (halagos). | 29 de marzo del 2022 |

Rueda de la conciencia (opcional).

Cerrar sesión.

|                  |                                                |                                                                                            |                      |
|------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Sesión 7.</b> | ¿De qué nos sirvió el tianguis de habilidades? | Intercambio de “flores” (halagos).<br>Rueda de la conciencia (opcional).<br>Cerrar sesión. | 02 de abril del 2022 |
|------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|

### 3.5 Diseño de la intervención/investigación

| <b>Sesión 1,</b><br><b>24 febrero 2022</b> |                                                                                                                                           |                                                                    |                                                                                                                                                                   |               |                                                                                                          |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la sesión</b>                 | <b>Presentación del proyecto y equipo:</b><br><br><b>Conocerme como persona, crecer y aprender a valorarme y valorar a otras personas</b> |                                                                    | <b>Objetivo:</b><br><br>Presentar el proyecto a los posibles participantes.<br><br>Integración y confianza grupal.<br><br>Encuadre.<br><br>Explorar expectativas. |               |                                                                                                          |
| <b>Apartado</b>                            | <b>Tema</b>                                                                                                                               | <b>Actividad</b>                                                   | <b>Metas</b>                                                                                                                                                      | <b>Tiempo</b> | <b>Material</b>                                                                                          |
|                                            |                                                                                                                                           |                                                                    |                                                                                                                                                                   |               |                                                                                                          |
| <b>Introducción</b>                        | Bienvenida y presentación.<br><br>Tareas administrativas.                                                                                 | Completar carta de consentimiento informado y lista de asistencia. | Recaudar datos de los participantes.<br><br>Cumplir con requisitos administrativos.                                                                               | 30 minutos    | Pantalla de proyección.<br><br>Tarjetas de índice 3x5 y pluma.<br><br>Rotafolio o pizarrón y marcadores. |

|                                   |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                            |            |                                   |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------|
| <b>Encuadre:</b>                  | <p>Integración y normas de participación.</p> <p>Criterios clave:</p> <p>Puntualidad</p> <p>Participación activa</p> <p>Respeto</p> <p>Honestidad</p> <p>Confidencialidad</p> | <p>El grupo decide normas de participación, asistencia y puntualidad.</p> <p>Se identifican los comportamientos aceptables durante las sesiones.</p> <p>Se comenta la necesidad de discreción y confidencialidad en las sesiones para promover un clima de confianza y respeto.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Desarrollo de normas de comportamiento, asistencia, etc.                                                                                                                                                   | 30         | Rotafolio o pizarrón y marcadores |
| <b>Actividad(es) detonante(s)</b> |                                                                                                                                                                               | <p>En una tarjeta de cartón, cada participante escribe su nombre, edad.</p> <p>En las tarjetas c/u escribe lo que se llevaría en un viaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dos valores personales que quiere lo acompañen</li> <li>2. Dos Recuerdos</li> <li>3. Dos cosas materiales</li> </ol> <p>Los participantes comparten lo escrito y lo comentan entre ellos.</p> <p>El facilitador recoge las tarjetas al fin del ejercicio para retención de datos.</p> <p><b>Iniciando un viaje.</b></p> <p>¿Cuáles son los elementos importantes para planificar un viaje a algún lugar desconocido?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saber de dónde estoy iniciando mi viaje.</li> <li>2. ¿Qué insumos y preparaciones debo de hacer?</li> <li>3. ¿Cómo sé que "voy bien" o si me he desviado?</li> </ol> | <p>Familiarización de los participantes entre ellos</p> <p>"romper el hielo" entre los participantes</p> <p>Desarrollar un plan para nuestro viaje imaginario y saber si vamos por el camino indicado.</p> | 30 minutos | Rotafolio o pizarrón y marcadores |

|               |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                    |        |                                    |
|---------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------|
|               | Expectativas | <b>Discusión entre participantes:</b><br><br>Apuntes en pizarrón según son identificados los conceptos.<br><br>¿Qué piensas cuando ves el nombre del proyecto “¿Conocerme como persona, crecer y aprender a valorarme y valorar a otras personas?”<br><br>¿Qué te gustaría llevarte de aquí por participar en el proyecto?<br><br>¿Qué beneficios crees poder obtener por tu participación? | Identificar el propósito de la intervención.<br><br>Identificar las expectativas de los participantes              | 20 min |                                    |
| <b>Cierre</b> |              | Conversación entre participantes.<br><br>¿Qué actividades me sirvieron para empezar a conocerme?<br><br>¿Qué actividades podrían haberse hecho mejor?<br><br>¿Cómo me siento al haber participado?                                                                                                                                                                                          | Cerrar la sesión permitiendo que los participantes expresen sus sentimientos, dudas y aciertos durante la reunión. | 10     | Rotafolio o pizarrón y marcadores. |

| <b>Sesión 2,</b><br><b>1º Marzo, 2022</b> |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la sesión</b>                | <b>“Iniciando el viaje”</b> | <b>Objetivo:</b><br><br>Instalar el ambiente de confianza entre las y los participantes.<br><br>Que las y los participantes identifiquen habilidades, fortalezas y áreas de oportunidad<br><br>Para el facilitador:<br><br>Confirmar detalles acordados en Sesión 1 en términos de puntualidad, asistencia, días y horas de reuniones. |

|                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Proceder con los detalles de la sesión 1 que no se terminaron.</p> <p>Explorar expectativas.</p> <p>Seguir desarrollando el concepto de un viaje personal.</p> |            |                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apartado            | Tema                                                                                                                       | Actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Metas                                                                                                                                                             | Tiempo     | Material                                                                                                   |
| <b>Introducción</b> | <p>Breve repaso de los temas de Sesión 2.</p> <p>Horario de reunión:</p> <p>11:30 a 14:30 con un receso de 15 minutos.</p> | <p>Distribuir copias de carta de consentimiento informado.</p> <p>Repasar detalles acordados</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Verificar compromiso de normas de participación.</p> <p>Cumplir con requisitos administrativos.</p>                                                            | 10 minutos | <p>Pantalla de proyección.</p> <p>Rotafolio o pizarrón y marcadores.</p> <p>Copias de cartas firmadas.</p> |
| <b>Encuadre</b>     | Expectativas                                                                                                               | <p>Dar continuidad a la dinámica de los valores. Que los participantes identifiquen aquellos valores presentes en el contexto laboral</p> <p>Identifiquen aquellos valores que no están presentes en el contexto laboral</p> <p>En tarjetas 3 x 5, los participantes desarrollan, comparten y comentan las expectativas que tienen al participar en las reuniones.</p> <p>¿Qué esperas aprender o vivir con participar en las reuniones?</p> <p>¿Qué piensas cuando ves el nombre del proyecto “¿Conocerme como persona, crecer y aprender a valorarme y valorar a otras personas?”</p> | Identificar las expectativas de los participantes.                                                                                                                | 50 minutos |                                                                                                            |
|                     | Valores, Recuerdos y cosas materiales.                                                                                     | <b>1. Terminar previa actividad con tarjetas 3 x 5.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Sirve de encuadre a la siguiente actividad y de cierre a la previa reunión en la que                                                                              | 40         | Tarjetas de índice 3x5 previamente escritas.                                                               |

|                                   |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                |            |                                                                              |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |                             | <p>En las tarjetas que c/u escribió lo que se llevaría en un viaje:</p> <p>Dos valores personales que quiere lo acompañen</p> <p>Dos Recuerdos</p> <p>Dos cosas materiales</p> <p>Los participantes comparten lo escrito y lo comentan entre ellos.</p> <p>El facilitador recoge las tarjetas al fin del ejercicio para retención de datos.</p>                                                                           | <p>quedaron algunos pendientes.</p> <p>Profundización de los motivos por haber preferido lo mencionado.</p>                                                                    |            | Rotafolio o pizarrón y marcadores                                            |
| <b>RECESO</b>                     | <b>RECESO</b>               | <b>RECESO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>RECESO</b>                                                                                                                                                                  | <b>15</b>  | <b>N/A</b>                                                                   |
| <b>Actividad(es) detonante(s)</b> | Organizar un viaje personal | <p><b>2. Iniciando un viaje.</b></p> <p>En nuevas tarjetas 3 x 5 los participantes contestan las siguientes preguntas:</p> <p>“FODA” sin “O”</p> <p>Elementos para iniciar un viaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- ¿Cuáles son mis fortalezas?</li> <li>2- ¿Qué habilidades me reconozco?</li> <li>3- habilidades que reconozco en los demás</li> <li>4- fortalezas que reconozco en los demás</li> </ol> | <p>Desarrollar un plan para nuestro viaje imaginario y saber si vamos por el camino indicado.</p> <p>Identificar detalles que indican el desarrollo y valoración personal.</p> | 50 minutos | <p>Tarjetas 3 x 5</p> <p>Plumas</p> <p>Rotafolio o pizarrón y marcadores</p> |
| <b>Cierre</b>                     |                             | <p>Conversación entre participantes.</p> <p>¿Cómo te vas después de la reunión?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Cerrar la sesión permitiendo que los participantes expresen sus sentimientos, dudas y aciertos durante la reunión.</p>                                                      | 15         | Rotafolio o pizarrón y marcadores.                                           |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                                                                                                                       |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la sesión</b> | <b>Siguiendo el viaje</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Objetivo:</b><br><br>Que las y los participantes identifiquen su necesidad de inclusión, control y afecto en la vida cotidiana y en el ámbito laboral.<br><br>Que las y los participantes reconozcan que sus necesidades afectan la manera en que establecen relaciones interpersonales con las personas en diferentes ámbitos de su vida, incluyendo el laboral. |               |                                                                                                                       |
| <b>Apartado</b>            | <b>Tema</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Actividad</b>                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Metas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Tiempo</b> | <b>Material</b>                                                                                                       |
| <b>Encuadre</b>            | Administrativo                                                                                                                                                                                                                                                              | Distribuir copias de consentimiento informado                                                                                                                                                                                                                     | Cumplir con requisito de cartas de consentimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 10            | Copias de las partas previamente firmadas.                                                                            |
| <b>Actividad detonante</b> | <b>Autoconocimiento:</b><br><br>Identificación de las necesidades humanas (Según FIRO-B.<br><br>1. Inclusión<br>a. Incluir<br>b. Ser incluido<br>2. Control<br>a. Controlar<br>b. Ser controlado<br>3. Afecto<br>a. Tener afecto por alguien<br>b. Ser el afecto de alguien | Distribuir tarjetas 3 x 5.<br><br>Participantes se auto ubican en una escala de 1 a 9 según las varias necesidades.<br><br>Con las tarjetas los/las participantes comparten su ubicación en la escala de 1 a 9 y comentan como y porque se ubicaron en la escala. | Identificar necesidades de los participantes.<br><br>Identificar los niveles de necesidad de c/u.<br><br>Identificar cómo nuestras necesidades afectan nuestras relaciones.                                                                                                                                                                                          | 60            | Presentación en PPT Las Necesidades Humanas FIRO-B<br><br>Tarjetas 3x5<br><br>Plumas<br><br>Equipo de videograbación. |
| <b>RECESO</b>              | <b>RECESO</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>RECESO</b>                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>RECESO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>20</b>     | <b>RECESO</b>                                                                                                         |
| Actividades detonantes     | Conociendo mis necesidades, ¿cómo afectan la manera en que me relaciono con otros?                                                                                                                                                                                          | Los/las participantes identifican y comparten sus necesidades y el efecto que estas tienen en sus relaciones                                                                                                                                                      | Identificar el efecto de las necesidades con las personas en el entorno de los/las participantes.                                                                                                                                                                                                                                                                    | 70            |                                                                                                                       |
| Cierre                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             | Conversación entre los/las participantes                                                                                                                                                                                                                          | Cerrar la sesión dando oportunidad de que los/las participantes compartan sus sentimientos, dudas y aciertos durante la reunión.                                                                                                                                                                                                                                     | 20            |                                                                                                                       |

| Sesión 4,<br>15 marzo, 2022 |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                            |            |                                           |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------|
| Nombre de la sesión         | ¿Quién soy yo?                                                                                                      | <b>Objetivo:</b><br><br>A partir de la manera en que se reconocen, que los participantes identifiquen como sus necesidades afectan su propio comportamiento.<br><br>Que los participantes identifiquen como sus necesidades afectan sus relaciones con otras personas y su toma de decisiones.<br><br><b>Para el facilitador:</b><br><br>Recordar a los participantes que los números vistos en la previa sesión son únicamente basados en su propio conocimiento y que no se hizo una prueba psicométrica. |                                                                                                                                            |            |                                           |
| Apartado                    | Tema                                                                                                                | Actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Metas                                                                                                                                      | Tiempo     | Material                                  |
|                             | Rompe hielo                                                                                                         | 1. Identifica un animal u objeto que te represente.<br>2. Comparte que cualidades de tu selección te representan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Establecer ambiente para la reunión.                                                                                                       | 30 minutos | Ninguno                                   |
| Introducción                | Breve repaso de los temas de Sesión 3.<br><br>Horario de reunión:<br><br>11:30 a 14:30 con un receso de 15 minutos. | Platica entre los participantes de que actividades, ideas, sentimientos tuvieron durante la semana con el tema de las tres necesidades.<br><br>Facilitador: Comentar que los números son aproximados debido a no ser de prueba psicométrica.                                                                                                                                                                                                                                                                | Compartir como los afecto la previa reunión en su cotidianidad.<br><br>Integrar los conceptos ya vistos en lo que los participantes "son". | 10 minutos | Tarjetas 3 x 5 de previa reunión.         |
|                             | Rueda de la vida                                                                                                    | Llenado de rueda principal.<br><br>Test.<br><br>Vuelta a rueda principal.<br><br>Escribir metas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                            | 60 minutos | Hojas con rueda de la vida.<br><br>Plumas |
| RECESO                      | RECESO                                                                                                              | RECESO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | RECESO                                                                                                                                     | 15         | N/A                                       |
| Actividad(es) detonante(s)  | Rueda de la vida                                                                                                    | Comentar, compartir RDV                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Autoconocimiento y valoración                                                                                                              | 50         | RDV                                       |
| Cierre                      |                                                                                                                     | Conversación entre participantes.<br><br>¿Cómo te vas después de la reunión?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Cerrar la sesión permitiendo que los participantes expresen sus sentimientos, dudas y aciertos durante la reunión.                         | 15         | Ninguno                                   |



| <b>Sesión 5,</b><br><b>22 marzo, 2022</b> |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |               |                 |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Nombre de la sesión</b>                | <b>¿Quién soy yo?</b>                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Objetivo:</b><br><br>Cerrar la actividad de la Rueda de la Vida para que los participantes tengan claridad de los temas vistos.<br><br>Identificar como el saber quiénes somos nos ayuda a conocernos, no solamente a nosotros mismos, sino a las personas en nuestro entorno.<br><br><b>Para el facilitador:</b><br><br>Facilitar la conversación. Intervenir en momentos oportunos para profundizar temas. |               |                 |
| <b>Apartado</b>                           | <b>Tema</b>                                                     | <b>Actividad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Metas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Tiempo</b> | <b>Material</b> |
|                                           | Rompe hielo (pendiente de previa reunión)                       | 3. Identifica un animal u objeto que te represente y comparte por qué.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Establecer ambiente para la reunión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 20 minutos    | Ninguno         |
| <b>Actividad detonante</b>                | Cerrar la Rueda de la Vida                                      | ¿Qué cosas he identificado para empacar en mi maleta para el viaje?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Consolidar conceptos de las previas reuniones.<br><br>Identificar nuestras herramientas e insumos para viajar la vida.                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 30 minutos    | Ninguno         |
| <b>Actividad detonante</b>                | Tianguis de habilidades (según Maestra Fátima Silva Contreras). | C/U de los participantes identifica cinco habilidades que le pertenecen y las escribe en tarjetas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al escribirlo lo acepto yo</li> <li>• Al compartirlo con compañeros lo verbalizo – lo reconozco frente a otros</li> <li>• Agrego habilidades que los otros tienen</li> <li>• Presto atención a lo que no tengo y tiene el otro</li> <li>• Intercambio de habilidades               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Al regalarle al otro, no pierdo la habilidad</li> <li>○ Cuando quiero</li> </ul> </li> </ul> | Fortalecer el autoconocimiento y valoración de c/u de los participantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 60 minutos    | Tarjetas 3 x 5  |

|                                   |                               |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |           |                       |
|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------|
|                                   |                               | una habilidad de otro, el/ella me dice como le hace para tener esa habilidad                                                                                                                                                                              |                                                                                                                    |           |                       |
|                                   |                               | Plenaria:<br>¿Con qué se quedan?<br>¿cómo se sienten?<br>Cierre:<br>Regalar tres habilidades a otro/a                                                                                                                                                     |                                                                                                                    |           |                       |
| <b>RECESO</b>                     | <b>RECESO</b>                 | <b>RECESO</b>                                                                                                                                                                                                                                             | <b>RECESO</b>                                                                                                      | <b>15</b> | <b>N/A</b>            |
| <b>Actividad(es) detonante(s)</b> | Intercambio de flores/halagos | C/U de los participantes escribe tres cualidades que ve en sus compañeras y las comparte con la persona indicada. El compartir puede ser entregando la tarjeta para que la compañera lo lea al grupo o, se la lee a la compañera y le entrega la tarjeta. | Valoración de las personas en nuestro entorno.                                                                     | 40        | Tarjetas 3 x 5 plumas |
| <b>Cierre</b>                     |                               | Conversación entre participantes.<br>¿Cómo te vas después de la reunión?                                                                                                                                                                                  | Cerrar la sesión permitiendo que los participantes expresen sus sentimientos, dudas y aciertos durante la reunión. | 15        | Ninguno               |

| <b>Sesión 6,</b><br><b>29 de marzo, 2022</b> |                       |                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la sesión</b>                   | <b>¿Quién soy yo?</b> | <b>Objetivo:</b><br>Identificar momentos en los que lo que hemos visto surge en nuestras vidas.<br>Intercambio de “flores” (halagos).<br>Rueda de la conciencia (opcional).<br>Cerrar sesión.<br><br><b>Para el facilitador:</b> |

|                            |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Facilitar la conversación. Intervenir en momentos oportunos para profundizar temas.                                |            |                                      |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------|
| Apartado                   | Tema                                                         | Actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Metas                                                                                                              | Tiempo     | Material                             |
|                            | Rompe hielo                                                  | 4. Comentar uno o dos momentos en lo que surgió lo que hemos aprendido en las reuniones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Establecer ambiente para la reunión.<br><br>Identificar temas aprendidos.                                          | 20 minutos | Ninguno                              |
| Introducción               | Tianguis de habilidades                                      | ¿Con qué cosas se quedaron y cuáles repartieron?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Consolidar conceptos de previas reuniones.<br><br>Identificar nuestras herramientas e insumos para viajar la vida. | 30 minutos | Ninguno                              |
| Actividad(es) detonante(s) | Intercambio de flores                                        | C/U de los participantes identifica tres cosas que ve como fortalezas o cosas buenas de sus compañeros. Los escribe y los comparte. Compartir puede ser entregando la tarjeta o leyéndosela al compañero/a.<br><br>Ponerlo por escrito, se lo identifico al compañero/a<br><br>o Lo verbalizo – le doy reconocimiento al compañero/a frente a otros<br><br>o Agrego tarjetas con lo que los otros dijeron<br><br>o Presto atención a lo que no tengo y tiene el otro<br><br>o Plenaria:<br>¿cómo se sintieron? | Fortalecer el autoconocimiento y valoración de c/u de los participantes.                                           | 60 minutos | Tarjetas 3 x 5                       |
| RECESO                     | RECESO                                                       | RECESO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | RECESO                                                                                                             | 15         | N/A                                  |
| Actividad(es) detonante(s) | Rueda de la conciencia (opcional según el tiempo disponible) | Los participantes siguen la rueda de la conciencia identificando momentos en ellos mismos en los que la rueda tiene significado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Concientizar a los participantes en el proceso de conciencia.                                                      | 30 minutos | Hojas con la rueda de la conciencia. |
| Cierre                     |                                                              | El facilitador hace un resumen de reuniones y los temas:<br><br>1. Normas de comportamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Cerrar la sesión permitiendo que los participantes expresen sus sentimientos, dudas y                              | 15         | Ninguno                              |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |  |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--|--|
|  |  | 2. Expectativas, valores, recuerdos, cosas materiales<br>3. Necesidades<br>a. Inclusión<br>b. Control<br>c. Afecto<br>4. Rueda de la vida<br>5. Tianguis de habilidades.<br>6. Flores, resumen, rueda de la conciencia<br>¿Con qué nos vamos?<br>¿Qué aprendimos? | aciertos durante la reunión. |  |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--|--|

| <b>Sesión 7,</b><br><b>5 de abril, 2022</b> |                                                |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |               |                 |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Nombre de la sesión</b>                  | <b>Cierre</b>                                  |                                                                                                                     | <b>Objetivo:</b><br><br>Identificar momentos en los que lo que hemos visto surge en nuestras vidas.<br><br>Intercambio de “flores” (halagos).<br><br>Rueda de la conciencia (opcional).<br><br>Cerrar sesión.<br><br><b>Para el facilitador:</b><br><br>Facilitar la conversación. Intervenir en momentos oportunos para profundizar temas. |               |                 |
| <b>Apartado</b>                             | <b>Tema</b>                                    | <b>Actividad</b>                                                                                                    | <b>Metas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Tiempo</b> | <b>Material</b> |
|                                             | Rompe hielo                                    | 5. Comentar uno o dos momentos en lo que surgió lo que hemos aprendido en las reuniones.                            | Establecer ambiente para la reunión.<br><br>Identificar temas aprendidos.                                                                                                                                                                                                                                                                   | 20 minutos    | Ninguno         |
| <b>Introducción</b>                         | ¿De qué nos sirvió el tianguis de habilidades? | ¿Con qué cosas se quedaron y cuáles repartieron?                                                                    | Consolidar conceptos de previas reuniones.<br><br>Identificar nuestras herramientas e insumos para viajar la vida.                                                                                                                                                                                                                          | 30 minutos    | Ninguno         |
| <b>Actividad(es) detonante(s)</b>           | Intercambio de flores                          | C/U de los participantes identifica tres cosas que ve como fortalezas o cosas buenas de sus compañeros. Los escribe | Fortalecer el autoconocimiento y valoración de c/u de los participantes.                                                                                                                                                                                                                                                                    | 60 minutos    | Tarjetas 3 x 5  |

|                                   |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                    |            |                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------|
|                                   |                                                              | <p>y los comparte. Compartir puede ser entregando la tarjeta o leyéndosela al compañero/a.</p> <p>Ponerlo por escrito, se lo identifico al compañero/a</p> <p>o Lo verbalizo – le doy reconocimiento al compañero/a frente a otros</p> <p>o Agrego tarjetas con lo que los otros dijeron</p> <p>o Presto atención a lo que no tengo y tiene el otro</p> <p>o Plenaria:</p> <p>¿cómo se sintieron?</p>                                                                                                                   |                                                                                                                    |            |                                      |
| <b>RECESO</b>                     | <b>RECESO</b>                                                | <b>RECESO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>RECESO</b>                                                                                                      | <b>15</b>  | <b>N/A</b>                           |
| <b>Actividad(es) detonante(s)</b> | Rueda de la conciencia (opcional según el tiempo disponible) | Los participantes siguen la rueda de la conciencia identificando momentos en ellos mismos en los que la rueda tiene significado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Concientizar a los participantes en el proceso de conciencia.                                                      | 30 minutos | Hojas con la rueda de la conciencia. |
| <b>Cierre</b>                     |                                                              | <p>El facilitador hace un resumen de reuniones y los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7. Normas de comportamiento</li> <li>8. Expectativas, valores, recuerdos, cosas materiales</li> <li>9. Necesidades <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inclusión</li> <li>b. Control</li> <li>c. Afecto</li> </ul> </li> <li>10. Rueda de la vida</li> <li>11. Tianguis de habilidades.</li> <li>12. Flores, resumen, rueda de la conciencia</li> </ul> <p>¿Con que nos vamos?</p> <p>¿Qué aprendimos?</p> | Cerrar la sesión permitiendo que los participantes expresen sus sentimientos, dudas y aciertos durante la reunión. | 15         | Ninguno                              |

### **3.6 Propósito de la intervención**

Con las reuniones programadas se pretende lograr un clima de apertura, apoyo, respeto y trabajo en equipo para llevar al grupo a profundizar su autoconocimiento y valoración entre los compañeros de la empresa. Con esto, se intenta que los participantes logren transitar por la tendencia de autorrealización que Rogers nos indica es latente en todo ser humano. Las actividades están diseñadas para promover el autoconocimiento durante las sesiones, y llevar esos hallazgos a las siguientes reuniones, así como también, a sus contextos sociales, laborales y familiares.

Se trata entonces, de establecer esa relación que Rogers (1964/2012), propone cuando busca crear un clima en el cual la persona acompañada se mueve hacia la madurez (p. 35). Ello requiere que el facilitador tenga muy presentes las actitudes Rogerianas en todo momento de la facilitación: congruencia, aceptación y empatía, para lograr crear el ambiente necesario.

### **3.7 Población**

Personas de ambos sexos en la industria restaurantera de Oaxaca, con historias de inestabilidad laboral y sensación de falta de bienestar, con entre 2 a 10 años de trabajo.

### **3.8 Implicaciones éticas**

En la empresa en la que se implementó la intervención hubo disponibilidad y apertura al proyecto desde el inicio. La empresa es propiedad de seis socios, los cuales en su mayoría, buscaban establecer una cultura de respeto, apoyo, valoración y crecimiento para los empleados. Aun así, existía la posibilidad de que los comentarios compartidos en sesiones fueran en contra de ideas o actitudes de los empresarios, ello podía arriesgar la situación laboral de los/as participantes; sin embargo, el taller siguió su curso y pudo concluir de forma normal, gracias a los compromisos éticos establecidos desde un inicio.

Para evitar situaciones problemáticas, se garantizó anonimato a los participantes utilizando un sistema de pseudónimos. Se les informó que su participación sería completamente voluntaria y cuyos fines serían exclusivamente académicos. Los empleados que decidieron participar firmaron una carta de consentimiento informado que fue reservada por los profesores asesores de la intervención.

Toda la información obtenida mediante grabaciones, fue destruida al convertirse en texto escrito, del cual fueron recuperadas numerosas evidencias para ser interpretadas en este trabajo, siempre bajo la discreción que supone el seudónimo en cada caso.

## **Capítulo 4. Primeros hallazgos.**

Este apartado contiene información del proyecto desarrollado con los elementos que se tomaron en cuenta en las reuniones que se hicieron y las actividades detonantes, así como la manera en que los participantes compartieron sus sentimientos e ideas en las reuniones.

### **Datos generales:**

El taller titulado “El autoconocimiento y el reconocimiento del valor de la persona como herramientas de bienestar laboral en un equipo de trabajo de la Industria Restaurantera” se desarrolló con el propósito de llevar a los participantes a mejor conocimiento personal y a valorarse como personas y valorar a las personas en su entorno. Se enfocó en empleados de una pequeña empresa (categoría PYME) en la industria restaurantera.

Las reuniones se llevaron a cabo en el espacio de un restaurante ubicado en la región sur de México. El espacio es el área dedicada a servicio de barra y se utilizó durante horas en las que la empresa no estaba en operación.

### **Participantes:**

El taller inició con cinco participantes, de los cuales sólo tres llegaron al término. Se llevaron a cabo siete reuniones. La primera, de dos horas y las siguientes seis, de tres horas aproximadamente. Los/las participantes que iniciaron el proceso fueron:

**AC1:** Sexo femenino. Rango de edad 18 a 24 años. Nivel educativo licenciatura. Nivel administrativo en la empresa. Entusiasta, líder informal en el grupo debido a su puesto en la empresa. Demostró confianza al grupo y generó confianza entre sus compañeros. Participó de manera activa en todas las sesiones y compartió detalles personales.



**EJ2:** Sexo femenino. Rango de edad 18 a 24 años. Nivel educativo universitario, sin completar licenciatura. Nivel operativo en la empresa. La persona más joven del grupo. En el transcurso de las reuniones fue participando más activamente. Demostró confianza en el grupo haciendo aportaciones de temas personales. Parecía algo tímida, pero con confianza en los compañeros. Este en su primer trabajo sin previa experiencia laboral.

**JS3:** Sexo masculino. Rango de edad 24 a 30 años. Nivel operativo en la empresa. Nivel educativo: no terminó bachillerato. Tiene dificultades en leer y escribir. Participó de manera activa con buen sentido de humor. Su participación es algo breve. Demostró confianza en el grupo en sus aportaciones de temas personales pero su participación tendía a ser algo reservada. Se retiró del proyecto antes de la tercera reunión debido a “situaciones personales”.

**LM4:** Sexo femenino. Rango de edad 31 a 35 años. Nivel educativo: licenciatura. Nivel operativo en la empresa en puesto de supervisión. Participó activamente y compartió detalles personales. Utilizó humor para evitar que otros se sintieran agredidos. Demostró confianza en el grupo en sus aportaciones de temas personales.

**MG5:** Sexo femenino. Rango de edad 31 a 35 años. Nivel operativo en la empresa. En área administrativa con algunas responsabilidades operativas. Está estudiando una maestría. Participó con comentarios de interés, pero tendía solo participar “cuando era su turno”. Demostró menos confianza en el grupo en sus aportaciones de temas personales. Su participación era algo distraída con uso frecuente de su teléfono. Se retiró del proyecto antes de la tercera reunión debido a las exigencias de su maestría y carencia de tiempo.

#### **Propósitos de las sesiones y lo que se logró:**

| <b>Sesión</b> | <b>Propósito</b>                                                                 | <b>Lo que se logró</b>                   |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1             | Presentar el proyecto a los participantes, desarrollar normas de comportamiento, | Los participantes identificaron respeto, |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>actividad para presentar el proyecto como un viaje personal. Definir días y horas para reunirnos.</p>                                                                                                                                                                                    | <p>confidencialidad, y puntualidad como normas importantes para el proyecto. El tema de horarios tomó bastante tiempo en la reunión, motivo por el cual, la actividad de identificar valores, recuerdos y cosas materiales importantes se desarrolló, pero no completamente.</p>                      |
| 2 | <p>Instalar el ambiente de confianza entre las y los participantes.</p> <p>Que las y los participantes identifiquen habilidades, fortalezas y áreas de oportunidad.</p> <p>Identificar expectativas.</p> <p>Comentar la actividad de la previa reunión en el tema del “viaje personal”.</p> | <p>Se vieron todos los temas propuestos, aunque hubo una interrupción debido a un temblor.</p>                                                                                                                                                                                                        |
| 3 | <p>Identificar las necesidades humanas (y de los/las participantes) según el esquema del FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation Behaviour).</p>                                                                                                                            | <p>Se utilizó una presentación en PowerPoint© para ilustrar el tema del FIRO-B y las necesidades personales de inclusión, control y afecto. Los participantes identificaron su “ubicación en todas y cada una de las categorías y compartieron aspectos de cada categoría con el resto del grupo.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | <p>Presentar la Rueda de la Consciencia, sus categorías y que cada participante se ubique en las categorías.</p>                                                                                                                                                                                                              | <p>Los participantes completaron su Rueda de la Consciencia y se empezó el proceso de compartir como se ven en cada una de las categorías. No se logró terminar la actividad debido a que los participantes compartieron temas bastante personales y de profundidad. Se dejó completar la actividad para la siguiente reunión.</p> |
| 5 | <p>Cerrar la Rueda de la Consciencia.</p> <p>Tianguis de habilidades (según M. Fátima Silva Contreras.</p> <p>Regalar “flores” (halagos) entre los participantes.</p>                                                                                                                                                         | <p>Se cerró la Rueda de la Consciencia y se inició el tianguis de habilidades. No hubo tiempo para la actividad de halagos por lo que se dejó para la siguiente reunión.</p>                                                                                                                                                       |
| 6 | <p>Identificar momentos o situaciones durante la previa semana en las cuales los temas que se han visto en los talleres han ocasionado reflexión o cambios.</p> <p>Intercambio de habilidades (de la previa semana).</p> <p>Intercambio de halagos.</p> <p>Rueda del a consciencia (opcional según el tiempo disponible).</p> | <p>Las participantes identificaron varios momentos en lo que los temas visitados surgieron en la semana.</p> <p>Se terminó la actividad del tianguis de habilidades con las participantes compartiendo fortalezas con el grupo.</p>                                                                                                |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                        | No se llevaron a cabo el intercambio de halagos ni la Rueda de la Consciencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 7 | <p>Identificar si hay situaciones en los días pasados en las cuales los temas de los varios talleres aportaron a la vida de los participantes.</p> <p>Intercambio de “flores” (halagos).</p> <p>Rueda de la conciencia (opcional).</p> <p>Cerrar sesión y proyecto</p> | <p>Se identificaron momentos durante varias sesiones, que han surgido en la cotidianidad de las participantes y de las cuales, los participantes sintieron estar conscientes de como los temas visitados se integraron en sus personas. La rueda de la consciencia se llevó a cabo antes de lo planeado dado que surgió la oportunidad de hacerlo. Se llevó a cabo el intercambio de halagos y se cerró el proyecto y las participantes expresaron mucha satisfacción de haber sido parte del proyecto.</p> |

**La cuenta de la experiencia: dificultades, errores, aciertos y sugerencias.**

| Dificultades                                                                                         | Errores                                                                                | Aciertos                                                                                      | Sugerencias                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>En cuanto a espacio de las sesiones.</b></p> <p>El espacio para las reuniones no tiene las</p> | <p><b>En cuanto a llevar a cabo pruebas.</b></p> <p>No hacer pruebas del espacio y</p> | <p><b>En cuanto a la facilitación.</b></p> <p>Compartir temas personales y profundos para</p> | <p><b>En cuanto a espacios de las sesiones.</b></p> <p>Verificar antes de la primera reunión que el espacio es el adecuado.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>características óptimas para grabación de audio.</p> <p><b>En cuanto a interrupciones.</b></p> <p>Hubo algunas interrupciones por parte del personal administrativo que impidieron que se continuara con el mismo entusiasmo la secuencia de la sesión.</p> | <p>ambiente para verificar que es adecuado para el propósito de la intervención.</p> <p>No se hicieron pruebas de los dispositivos para grabación (audio o video) no adecuada.</p> <p><b>En cuanto a la facilitación.</b></p> <p>Con el propósito de promover la participación de los alumnos, en algunas ocasiones, se tomó por mucho tiempo la palabra para dar ejemplos o compartir anécdotas.</p> | <p>establecer el ambiente de confianza e introspección.</p> <p>Dar el espacio a cada uno de los participantes, tratando de que terminaran de compartir su proceso.</p> <p>Uso de las respuestas de escucha como herramienta principal para que los participantes expresaran sus experiencias.</p> <p><b>En cuanto al desarrollo de la sesión.</b></p> <p>Llevar fruta o comida, tomando en cuenta horarios de las intervenciones.</p> | <p>Procurar desde el inicio un espacio que cumpla al mínimo con las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Privacidad</li> <li>2. Buena acústica para grabación de sonido.</li> <li>3. Comodidad para los/las participantes.</li> </ol> <p>Libre de interrupciones.</p> <p><b>En cuanto a interrupciones.</b></p> <p>Hablar desde un principio con el personal administrativo acerca del descontrol que implica para los participantes que se interrumpan las sesiones.</p> <p>Una vez acordadas las circunstancias de las reuniones, cuando alguien externo a estas interrumpe el proceso se debe ser asertivo en proteger el proceso y</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>No intervenir de manera asertiva cuando hay interrupciones externas.</p> <p>Falta de cierre de las actividades antes de proceder al siguiente tema o actividad.</p> | <p>confidencialidad de los participantes.</p> <p><b>En cuanto a la facilitación.</b></p> <p>De acuerdo a la respuesta y frecuencia de participación de cada participante, otorgar la palabra o el turno para que sea posible que todos compartan. Ser concreto para que la experiencia pueda ser compartida por más participantes.</p> <p>Continuar la práctica en todas las reuniones para inspirar a los participantes a compartir abiertamente.</p> <p>Cuidar el estado emocional de los participantes en todo momento, utilizando las habilidades de facilitación</p> <p><b>En cuanto al desarrollo de las sesiones.</b></p> <p>Identificar por adelantado la posición</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>optima de todos los dispositivos que se van utilizar: audio o video grabadoras, proyección de imágenes, etc.</p> <p>Identificar horas de reuniones y su impacto en las necesidades personales de alimento, descanso, etc.</p> <p>Cada tema requiere un “cierre” para que los/las participantes puedan fluir de una actividad a la siguiente.</p> |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Una Narrativa de la experiencia: dando cuentas de lo ocurrido.**

La idea se desarrolló como un paso más de un proyecto en el que se trabajaron temas de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas en una empresa restaurantera. De inicio, el contacto con ellos fue por otros motivos en el tema laboral. Al establecer una relación con los empresarios, se desarrolló la idea de seguir apoyando el crecimiento personal de varios empleados que eran aptos y disponibles para el proyecto.

Una vez que los participantes fueron seleccionados, se les compartió la idea básica del proyecto y en la primera reunión se enfatizó la confidencialidad del mismo y la participación voluntaria, indicando este tema con cartas de participación voluntaria en las que dichos detalles fueron puntuales.

Las reuniones se hicieron una vez por semana. Para cada reunión se llevaba un plan organizado. Las reuniones fueron videograbadas y las grabaciones, excepto la de la primera reunión, fueron transcritas. La primera reunión no se transcribió

debido a problemas con la grabación. Las transcripciones se utilizaron como base para desarrollar una ficha de registro y sistematización para compartir lo sucedido en la reunión.

Aunque se intentó trabajar en un espacio privado, hubo interrupciones de personas externas al proyecto que no pertenecían al grupo. Para desarrollar confianza y para invitar a la participación de temas personales y de profundidad, el facilitador inició la primera reunión compartiendo experiencias de ese tipo lo cual hizo que los participantes comenzaran a sentir la confianza de hacer lo mismo.

En el apartado aquí antes titulado “Propósitos de las sesiones y lo que se logró” se detalla el plan de cada reunión y lo que fue posible lograr, lo que no se pudo hacer, y lo que se dejó para reuniones subsecuentes.

Durante las reuniones se dio amplia flexibilidad, en ocasiones permitiendo que la plática se alejara del tema de la reunión antes de interrumpir esa divagación. Esto favoreció que los participantes se sintieran más confiados de que podían compartir sus ideas y sentimientos de manera libre.

Las sesiones fueron adaptadas y planeadas de tal manera que todos los participantes pudieran entenderlas, ya que uno ellos, manifestó no contar con las suficientes habilidades para leer y escribir y esto, le hacía sentir miedo de participar en el taller. La implementación de las actividades se llevó a cabo tomando en cuenta a todos los participantes, fue necesario considerar las características, talentos y dificultades de cada uno de los participantes, haciendo que se sintieran tomados en cuenta y valorados como personas en ese proceso. Cada actividad tenía un propósito que no siempre se logró en su totalidad, pero todas las actividades tuvieron éxito. Al fin de cada actividad se identificó el cierre y el inicio de la siguiente, aunque no siempre se logró hacerlo de manera efectiva, por razones de tiempo o porque algún participante se extendía en su participación.



## **Objetos de intervención:**

El autoconocimiento como camino para valorarse a sí mismos y valorar a otros se logra según nos ha indicado Rogers- creando un ambiente o relación nutricia en la que el facilitador acepta a la(s) persona(s) de manera incondicional, se les trata con empatía y el facilitador se presenta de manera congruente durante la intervención.

## **Mi primer hallazgo: yo mismo como facilitador**

La participación como facilitador en el proyecto de intervención fue satisfactoria al ver que los participantes iban desarrollando el autoconocimiento y al hacer esto empezaron el proceso de valorarse a sí mismos y a las personas en su entorno. También fue grato escuchar que lo que iban aprendiendo lo veían como herramientas para ser utilizadas en sus relaciones y en su desarrollo personal.

Este tema es importante, pero se considera de mayor importancia la experiencia completa con el grupo. Compartir experiencias personales con honestidad, sabiendo que el grupo era nutricional y que siempre buscaba el “mejor lado” de lo que se iba platicando, fue una experiencia nueva que ayudó a que el facilitador tuviera un crecimiento personal.

Llevar la materia IDI III al mismo tiempo que se tomó la asignatura de Supervisión de la Intervención fue muy productivo ya que después de cada sesión con mis maestros y compañeros, aplicaba la retroalimentación recibida en la siguiente reunión del taller.

Un hallazgo personal fue descubrir la emoción de ver a los participantes reconociendo crecimiento en su persona, identificando temas de autoconocimiento y valorándose a sí mismos. Ello generó una responsabilidad de cuidar a las personas y de hacer una intervención sólo de manera oportuna con retroalimentación positiva. Sin duda, ello también fue un hallazgo, pues de

pronto, la presencia del otro y su autovaloración activaba la propia tendencia actualizante.

Según nos íbamos reuniendo, se fue actualizando la habilidad de la empatía. De inicio, en este tema y otros me sentía algo torpe, pero se decidió confiar en que el proceso y el aprendizaje podían ser las mejores guías: “[...] el cliente debe percibir la empatía del terapeuta” (Vanaershot en Brazier, 1997, P. 52). Lo anterior puede demostrarse cuando JS3 tuvo la confianza de compartir su angustia por su falta de educación y falta de habilidad en lectura y escritura, donde se logró hacerle sentir recibido, acogido en su pobreza, pero sobre todo comprendido. Y ello generó más confianza.

Debido a que este proyecto está centrado en el desarrollo humano y las reuniones tuvieron un sentido más cercano al de grupo de encuentro que al de un taller, se experimentó un sentimiento de estar fuera de la zona de confort. De manera curiosa, esto mismo, fue una ayuda para tener tranquilidad y poder compartir de una manera auténtica.

### **Aceptación positiva incondicional:**

Quizás el mejor ejemplo de haber practicado la aceptación, fue con JS3 el cual tiene tatuajes indicativos de que ha sido encarcelado. Si la aceptación positiva incondicional se refiere a aceptar a la persona sin aceptar de manera necesaria comportamientos nocivos, entonces es seguro que se logró y esto pudo ser identificado por JS3 cuando compartió en forma privada su deseo de participar y su temor de no poder hacerlo plenamente por su falta de habilidad en escritura y lectura. Se cree que para que JS3 compartiera algo tan difícil, él debió de haber percibido la aceptación incondicional: “Cuando el facilitador consigue (hacer) sentir una actitud positiva y de aceptación hacia la persona facilitada es más probable el crecimiento y el cambio” (Barceló, 2011, p. 130).

## **Respuestas de escucha como herramientas de la facilitación.**

Durante la facilitación fue necesario recurrir a las respuestas de escucha para transmitir atención y que los participantes sintieran confianza de compartir sus emociones, así mismo, tuvieran la certeza de que se les estaba escuchando con atención cuando se les solicitaba alguna explicación de manera más detallada de lo que compartían. De acuerdo a Cormier y Cormier (1994), “Como las respuestas de escucha son una forma de transmitir empatía e interés, es importante conectar con las palabras sensoriales que selecciona el cliente para responderle” (p. 141). En el transcurso de las reuniones hubo oportunidad de practicar estas habilidades en varias ocasiones. Ello se llevaba a cabo después de identificar lo que a cada participante le interesaba o necesitaba para ser comprendido y hacerlo sentir en confianza. Las respuestas de escucha facilitaban el entendimiento de las inquietudes y necesidades del participante. Así lo explican Cormier y Cormier (1996):

Recuerde que los clientes se sentirán escuchados y mejor comprendidos cuando usted muestra que *ha visto* las cosas desde el marco de referencia del cliente, ha escuchado lo que ha dicho y ha sentido o captado sus sentimientos y experiencias. (p. 141)

Algunos ejemplos de la aplicación de estas herramientas, pueden mostrarse a continuación:

En una de las sesiones, AC1 tuvo dudas de cómo se llevaría a cabo la actividad de “romper el hielo”, se mostraba inquieta y apenada, pero se atrevió a manifestar su duda, y una vez que lo hizo, se regresó la explicación con una pregunta que funciona como clarificación para que la persona encuentre la respuesta a su dilema. De acuerdo a Cormier y Cormier (1996), la clarificación es una pregunta que ayuda a ampliar la información y a que no queden lagunas de información o ambigüedades. A continuación, se muestra evidencia de este aspecto que ayudó a que la participante y los participantes se fueran sintiendo en confianza:

AC1: “¡Ahora si me la pone difícil! jamás me he preguntado eso, así como un animal favorito no tengo, un objeto...”

F: No necesariamente favorito si no lo que crees que te representa a ti por ejemplo digamos un gato ¿no? que, porque son bien independientes, un perro porque son muy leales o algo o una cosa puede ser un objeto, puede ser una piedra. En fin, que te representa ya sea un animal, un objeto, un elemento, etcétera. La idea es que describas qué te puede decir de ti algunos de estos ejemplos, puede ser que los identifiques contigo.

AC1: Por ejemplo: Pues para mí el pájaro significa libertad, aire puro, espacio libre, mmm, no sé... (se queda pensando tratando de explicar mejor la idea)

En este pequeño discurso, se puede observar que AC1 comprendió la actividad por la explicación que se le dio y la clarificación que se hizo después de que ella presentara su ejemplo.

En otro momento, LM4 habló del cambio que hizo en su gráfica de desarrollo personal y fue necesario hacerle una paráfrasis para que nos quedara claro lo que a ella le representaba ese cambio en la gráfica. De acuerdo a Cormier y Cormier (1996) “la paráfrasis [...] se define como la repetición de la parte del contenido o mensaje que describe una situación, acontecimiento a una persona o idea” (p.142) Ya en ese momento, se habían tenido antes algunas sesiones y ella se sentía diferente respecto al inicio del taller con respecto a la actividad de ese día.

LM4: Hice cambios en mi gráfica porque he estado pensando desde que inició el taller en algunas cosas personales, pero no sé si esta bien que cambie mi gráfica, porque como que ya no pienso igual que antes, como que me siento muy diferente, este... soy muy diferente ahora. No sé si estoy bien.

F: Okay, entonces si te entiendo correctamente algunos de los cambios en tu gráfica son porque entendiste el concepto mejor y otros son porque cambiaste de la semana pasada a esta semana cuando te diste cuenta de algunas cosas.

LM4: “Sí”.

Después de que una de las participantes comentara lo que estaba adquiriendo como aprendizaje en el taller, se realizó una síntesis:

AC1: Es que cada que nos reunimos como que me queda algo, como que me voy pensando y le doy vueltas y trato de tener más empatía con las personas que me rodean, pero a veces, vuelvo a caer (se ríe) me desespero con la gente

y luego, me acuerdo de que yo tampoco soy perfecta y que también necesito que las personas sientan empatía por mí, y la verdad, es que como que dejar de pensar en mí misma me ha servido mucho (se sonroja con cierta vergüenza). También me siento más tranquila, menos enojada con la vida, más ligera de las cosas.

F: Creo que acabas de decir algo que ahorita estás viviendo ¿no? o sea de eso se trata esta herramienta, parte de lo que hemos estado haciendo ¿no? Lo que entiendo es que reconoces que te llevas aprendizaje, pero como humana que eres, a veces, no lo aplicas, y de pronto, recuerdas que tú también necesitas ser comprendida, y bajas la guardia para con los demás. Y también, te sientes mejor contigo misma como más aceptante de lo que vives, ¿estoy en lo cierto?

En algunas ocasiones, fue necesario ayudarles a decir lo que querían expresar, es decir, a terminar las ideas, ya que les costaba un poco de trabajo, ya fuera por vergüenza o por otra situación personal. El grupo propiciaba que todos se sintieran en confianza y acompañados en sus circunstancias. A medida que se avanzaba en las sesiones, se sentía un clima de mayor certidumbre y acogida, por lo cual, el recurso de la clarificación se utilizaba de manera natural y ayudaba a entender el mensaje del participante. A continuación, evidencia:

EJ2: Y en el otro, como en lo del título, por ejemplo, yo pienso que si me valoro. Porque también hay ocasiones en que es necesario, decir no.

F: ¿cómo te valoras?

EJ2: Pues este, me doy mi lugar.

EJ2: No sé si [...] lo que hago está mal con una persona (se nota un poco de vergüenza en sus gestos).

F: O sea, ¿también pones tus límites? Que no se pasen contigo

EJ2: Si

F: Gracias. Estas compartiendo mucho. [...] Gracias.

En el anterior mensaje, se utilizó clarificación y paráfrasis y también, se le agradeció a la participante su disposición para compartir, porque desde el inicio del taller, manifestó sentir timidez en expresar sus emociones o experiencias.

Las respuestas - escucha ayudan a entender las experiencias y las emociones de las personas, son posibilitadoras de comunicación, así como lo explica Potter (1965 en Cormier y Cormier 1994). Escuchar es la otra mitad de hablar. Escuchar bien no es menos importante que hablar bien y probablemente es más difícil [...] la escucha es un arte que requiere de todas las capacidades mentales" (p.139)

### **Estilo de facilitación:**

En el taller, se les hacían preguntas que tenían relación con lo que podían compartir de sí mismos y de otras personas aisladas al contexto que se tenía en común -el taller mismo-, ello ayudó a que los participantes se sintieran tomados en cuenta cuando se les preguntaba acerca de su familia, o de problemas por los que estaban pasando y de esta manera tuvieron la confianza de compartir sus experiencias. A partir de estas preguntas era sencillo tocar el tema de las emociones. Las preguntas se enfocaban en que los participantes compartieran sentimientos, comportamientos y experiencias que los han llevado a tener ciertas actitudes o formas de pensar. Con este estilo se les orientaba para que revisaran e identificaran si seguían siendo viables y positivos sus comportamientos para su persona. Esto se hacía dejando que la persona examinara y profundizara acerca del tema, dando espacio a los silencios y a la escucha de todos los participantes del taller. “Crear espacios de silencio es un gesto de cortesía, es un gesto de que te interesa que el otro reciba” (D’Ors, 2020 24:50).

Algo que se reconoce como una fortaleza, fue ser claro en las explicaciones que se daban. Hablarles de manera clara, daba la certeza de haber tratado los temas con honestidad y transparencia. Cuando Eganse refiere a un orientador que quiere ayudar, lo describe como una persona sincera que se muestra tal y como es:

si el orientador es realmente sincero y hábil, el cliente llega a verle como un *experto* en algún sentido del término [...] respondiendo y ayudando mucho, aprende a confiar en él porque el orientador esta actuando en una forma que engendra confianza. (p.34)

En casi todas las sesiones, se les compartió alguna experiencia personal poniéndola como ejemplo para iniciar la actividad del día. De acuerdo con Rogers (1964/2020), “ser auténtico implica también la voluntad de ser y expresar a través de mis palabras y mi conducta los diversos sentimientos y actitudes que existen en mí. Esta es la única manera de lograr que la relación sea autentica [...]” (p. 43).

## Los otros: el gran hallazgo

La intervención dentro de un taller de acompañamiento, promueve el crecimiento y desarrollo personal a través de la escucha y empatía, permite que los participantes logren comunicarse de manera auténtica y sincera, motiva a la reflexión de las propias experiencias a partir de escuchar a los otros y puede generar un clima de transformación, pues es un espacio de influencia positiva, de “ver el lado positivo” de todo lo que ahí se comparte y sucede.

En el caso del taller “El autoconocimiento y la valoración de la persona como herramientas de bienestar laboral” fue importante descubrir como a través del acompañamiento de todos como grupo, los participantes tuvieron un proceso para la apertura de la propia experiencia; comenzando con expectativas e incertidumbre, y transitando con todo lo que conlleva -timidez, reserva, vergüenza, etc.- a querer compartir sus propias vivencias. Ello implicaba que como facilitador viviera con los participantes su experiencia *como si* fuera propia cuando se daba un momento de apertura y manifestación de emociones por parte de ellos. Representaba revisar las propias necesidades y significados para comprenderlas y resignificarlas de nuevo. Estar atento, alerta, reconociendo la propia experiencia e identificado con la experiencia de los otros, fue un proceso de sanación tan importante como la misma orientación y acompañamiento para ellos. De acuerdo a Shepherd, Brown y Greaves, citados por Geller y Greenberg (2014), “Estar plenamente presente y ser plenamente humano con otra persona, se considera sanador en y por sí mismo” (p.163).

Durante el desarrollo del taller, fue necesario recordar y tener presente la experiencia interna, reconocer lo que iba sucediendo en el facilitador, al margen de ir escuchando las vivencias, necesidades y significados que daban los participantes a sus experiencias. Si reconocía las propias emociones, significados, creencias y valores, podría actuar de manera más congruente en la facilitación. De acuerdo con Barceló (2003).

Facilitar un grupo requiere, en fin, saber facilitarse uno mismo, y hacerlo también autoaplicándonos las condiciones necesarias y suficientes de la

facilitación centrada en la persona: escucharse, aceptarse positivamente con aprecio y ser auténticos con nosotros mismos (p. 81).

Otro de los hallazgos importantes fue ser testigo de que los participantes fueron descubriendo el valor de las personas en su entorno, según ellos mismos iban conociéndose y valorándose. Es decir, no sólo “vieron dentro de sí mismos” sino que ese proceso los hizo valorar y ver distinto a las personas de su entorno y aplicar sus aprendizajes. Al mismo tiempo que se descubrían entre ellos, uno como facilitador se descubría un “otro” para ellos y ellos para uno como un “otro”. De manera mutua, se dio y se recibió una valoración recíproca.

Durante el taller, se favoreció el hecho de que los participantes se reconocieran entre sí, aunque la actividad no estuviera orientada a ello. Lo anterior, se permitía si era oportuna la aprobación para el participante y sobre todo, que le viniera bien justo en ese momento. Ello se puede ver reflejado en la siguiente evidencia, cuando AC1 se expresa de EJ2:

Y también es muy comprensiva, tiene este sentido de, o bueno al menos para mi persona que yo es la que está describiendo esto me dice si se puede, o cosas así, entiende las situaciones y lleva a lo mismo al ser comprensiva pues su bondad es grande y a la vez va de la mano con ser práctica (AC1, R7).

Este “valorar al otro” nos orientó para hacer un ejercicio de aceptación y comprensión: de acuerdo con Rogers (1964/2020), “La aceptación no significa nada sino implica comprensión.” (p. 44). Comprender las circunstancias de cada participante, así como su historia y personalidad, fue necesario para lograr un clima de aceptación; así mismo, hacerle saber que se le comprendía y no se le juzgaba, mejoraba el ánimo y la voluntad de compartir vivencias.

Conforme avanzaba el proceso del taller, los participantes reflexionaban acerca de su conducta y el impacto de esta en las personas que los rodeaban. Surgían temas que invitaban a la reflexión, resignificando las propias actitudes y la participación de su vida dentro de sus respectivos entornos. De acuerdo a Barceló (2003), la finalidad de la facilitación es crear un clima en el que haga repaso de las vivencias, para entenderlas y darles un nuevo significado que oriente a hacer cambios significativos.



Otro de los hallazgos importantes, fue ser testigo del interés que cada uno manifestó por tener la mayor capacidad de “darse cuenta” de aquello que les impedía tener un crecimiento personal o acercarlos a la persona que deseaban ser. Este ánimo por estar conscientes de sí mismos, podía contagiarse y retomarse al margen de escuchar los temas que se iban tratando durante algunas de las sesiones del taller.

Sé que no está mal tener errores, sé que no está mal equivocarse, pero es como no sé cómo que lo he hecho tanto en mi parte de mi ser que es difícil y algo que hablábamos de en algún inicio de sobre ser conscientes que cuando eres consciente de las cosas pues haces algo ¿no? y creo que todavía soy una persona que puede ser consciente y decidir [...] (AC1, R7).

En este sentido, el grupo facilitaba esa apertura. Hablar con franqueza de aquello que iban descubriendo en sí mismos, era más sencillo si se sentían recibidos. Se notaba la voluntad por reconocer aquello que los bloqueaba, y representaba un obstáculo para avanzar en la dirección de su propio crecimiento. Todo se debía al clima que se estaba dando.

## **Capítulo 5. Resultados de la investigación.**

La intervención aquí descrita fue diseñada para promover el autoconocimiento y el reconocimiento del valor de la persona a través de una serie de actividades que promueven la introspección y el crecimiento. Los participantes compartieron detalles personales y anécdotas que contribuyeron a su autoconocimiento y crecimiento personal. Hubo momentos alegres y situaciones conmovedoras en las que rieron, bromearon y lloraron mientras descubrían su ser interior y encontraban revelaciones sobre sus compañeros en lo que fue diseñado como un viaje de autodescubrimiento. Varias de las actividades se llevaron a cabo en una o dos sesiones, sin embargo, los hallazgos de la sesión fueron utilizados en otras sesiones como parte del proceso de crecimiento y conocimiento.

Con una excepción, causada por limitaciones de tiempo, cada una de las actividades siguió un proceso de diseño-revisión-modificación-implementación que permitió que la actividad diseñada fuera revisada por los profesores acompañantes. Las mejoras sugeridas se implementaron antes de aplicar la actividad con los participantes. Después de todas las sesiones, se realizó un informe escrito y se revisó en la asignatura de Supervisión de la Intervención. Esta revisión proporcionó información para mejorar la metodología y el diseño de las actividades. La retroalimentación se incorporó al diseño de las siguientes sesiones con los participantes.

Desde el punto de vista metodológico, la recuperación de hallazgos, evidencias, experiencias, reflexiones y emociones, se fue dando de acuerdo a la implementación del método de investigación acción participativa, haciendo fenomenología y a partir de la dinámica de un taller que paulatinamente tomó la forma de un círculo de escucha.

En la primera reunión, los propios participantes discutieron, negociaron y acordaron las reglas que seguirían para que los encuentros fueran fructíferos y creativos. Estas conversaciones y acuerdos ayudaron a que el proceso se convirtiera en un espacio para desarrollar confianza, gradualmente se sintieron

libres para compartir detalles personales íntimos y para discutir situaciones de sus vidas que no habían compartido. El enfoque siempre estuvo en la comunicación respetuosa y honesta entre los participantes. Algunos detalles importantes que se discutieron y acordaron fueron la honestidad, la confianza, el respeto y la confidencialidad.

Todas las sesiones fueron grabadas excepto la primera sesión en la que, por problemas técnicos, la grabación fue defectuosa. Para esta sesión se hizo un registro inmediatamente después de la reunión. Cualquier referencia a la sesión uno, por lo tanto, proviene de este informe. Las grabaciones restantes fueron transcritas en su totalidad y las transcripciones sirvieron para analizar lo que sucedió en las reuniones y, de ese análisis, construir categorías de temas que se tocaron durante las conferencias. Las categorías que se identificaron tienen subcategorías que se relacionan con los temas principales. Estas categorías y subcategorías forman un todo que nos lleva a comprender el proceso de crecimiento personal de todos y cada uno de los participantes, incluyendo al facilitador.

### **5.1 - Autoconocimiento: De creer que nos conocemos a nosotros mismos a la certeza del conocimiento personal.**

Esta categoría hace referencia al conocimiento que tiene el individuo en un sentido personal, emocional y espiritual. Coincide con lo dicho por Goleman (1995) al referir que se trata de la “conciencia de uno mismo, atención continua a los propios estados internos” (p. 33). De acuerdo a Novelo (2022), se habla de el proceso de interacción que tiene la persona con su entorno, a través del cual se dan procesos dialécticos de interinfluencia. La persona configura su espacio social y esto remite al autoconocimiento.

La necesidad de autoconocimiento fue un tema que surgió desde el inicio de los encuentros y los participantes expresaron que el autoconocimiento podría ser beneficioso en muchas áreas de sus vidas, no sólo en el ámbito laboral donde se enfocaba el proyecto. A continuación, un ejemplo de evidencia al respecto del tema:

LM4: Es, que a veces, si funciona, cuando uno se conoce y evita los problemas, yo ya me conozco, sé que me tengo que calmar porque si exploto, no mejora el ánimo y se pone más tenso el ambiente. Se trata de mejorar uno para mejorar el ambiente (LM4, R2)

F: Que bueno que puedes identificarlo y evitar disgustos.

LM4: Pues no se crea, me ha llevado tiempo, pero ahí la llevo, sobre todo lo he entendido en este taller, y pienso “si me ha servido lo que conozco de mí”, pero hace falta entenderme más, porque esto de conocerme y saber cómo debo de actuar, no sólo me ayuda en el trabajo, también en mi casa y con amigos, creo que me hace falta por conocer mucho más de mí.

En el discurso anterior LM4 expresa la ventaja de auto- conocerse en un aspecto que la ha ayudado a detener problemas en su trabajo, pero reconoce que quiere entenderse más. De acuerdo con Bennett (2013), “No es fácil tener el coraje suficiente como para auto -examinarse y ver los defectos y flaquezas y hacer lo que esté en nuestras manos para mitigarlos.” (p. 9). Desde esta perspectiva, es necesario el reconocimiento de aquellos sentimientos que invaden a la persona y que ocasionan reacciones que merman las relaciones interpersonales.

Otro ejemplo de la necesidad de conocerse para sentirse mejor y ser personas con la capacidad de relacionarse de manera sana, se reconoce en un pequeño comentario que hizo AC1. Saber qué sí y que no va con la propia persona, otorga un soporte al equilibrio de cada individuo, y una vez que se logra consolidar ese conocimiento, se da un paso muy importante hacia la propia independencia y a sentirse en armonía con uno mismo, de acuerdo con Chernicoff y Rodríguez (2018), “Decimos que una persona tiene una identidad integral cuando ha consolidado un marco de referencia o una brújula interna que le permite ser congruente al tomar decisiones en diferentes contextos, situaciones y roles sociales.” (p. 31). La congruencia puede entenderse como equilibrio entre lo que se piensa, se siente y la manera como se actúa. A continuación, se muestra evidencia:

Creo que, si yo sé lo que debo o no hacer, pues para que me arriesgo, para qué le busco tres pies al gato, si no me detengo es lo mismo que no escucharme. Y ahora que los oigo a ustedes hablar del autoconocimiento, entiendo que nos pasa similar, cuando una voz interna nos dice “reconoce que está mal, reconoce que estas equivocado”, el reconocer tus acciones, tus actitudes, tu trato hacia

las personas, a mí me sirve, porque después de haberlo hecho, me siento mejor, me quita un peso, aunque me cuesta trabajo, pero es como lo dije antes, es hacerme caso, lo contrario sería, autoengañar a mi autoconocimiento (AC1, 37).

El autoconocimiento no sólo se limita a lo que se aprende a identificar de uno mismo, es importante tener la apertura para recibir la opinión de los demás ya que es parte de la valoración personal. De acuerdo con Bustamante y Bustamante (2015), el proceso de valoración personal, “Es un proceso continuo de autoconocimiento, auto concepto, autoevaluación, auto aceptación y auto respeto con el fin de mejorar la comunicación consigo mismo y con el entorno.” (p. 79). Y para Para Bennet (2008), conocerse es un proceso que implica identificar la diferencia entre lo que los demás ven de uno y lo que se considera de sí mismo, ello ayuda a entender de manera objetiva parte de la propia personalidad “podremos diferenciar entre lo que creemos que somos, lo que los demás creen que somos y lo que somos en realidad” (p. 12).

En este sentido, los participantes compartieron una visión clara de quiénes o qué pensaban que eran y durante las distintas sesiones se aclararon que los dos aspectos, no siempre son lo mismo. Ello se puede notar en la siguiente evidencia cuando a LM4 le dijeron que la consideraban inteligente y el facilitador hizo énfasis en que era importante que escuchara lo que sus compañeros opinaban; sin embargo, para ella fue una sorpresa, porque no estaba preparada para escuchar ese reconocimiento, no se encontraba dentro de su autoconcepto, pero lo recibió no sólo de manera agradecida, sino que, en su discurso, mostró haber confirmado una idea de sí misma que no tenía completa.

Es bonito saber que, si soy inteligente, digo yo lo sé, y sé que soy capaz, pero a veces no sé, creo que reconocer tus propias habilidades es de lo más difícil (LM4, R7).

Escuchar algo así que no encaja en lo que siempre crees, es más te cuesta más trabajo, por eso te quería detener para que escuches esa parte (F, R7).

Auto conocerse implica tener la voluntad de mirar hacia uno mismo, ver con perspectiva el mundo interno, comprender las emociones que se tienen, identificar las razones que las despiertan y tomar conciencia de que están

presentes en la propia personalidad. Las emociones influyen en la manera como se entiende el mundo. De acuerdo a Bennett “Nuestra forma de ver y pensar la realidad está mediatizada por las emociones. Estas influyen en la capacidad de concentración, en la atención, en la memoria y en el razonamiento lógico.” (Bennett, M. 2013, p. 23). Los sentimientos de acuerdo a Macias y Larios (2010) se relaciona también con la manera como se percibe la realidad, ésta nos condiciona a sentir y comportarnos de determinadas maneras “Muchos sentimientos derivan de las interpretaciones que hacemos. Entonces, al cambiar nuestras interpretaciones pueden cambiar los sentimientos” (p. 25). El autoconocimiento entonces, supone reconocer la manera como se sienten las propias emociones y qué acontecimientos o personas son las que las originan.

Conforme se iba estableciendo un clima de confianza en el grupo, surgían otras reflexiones relacionadas con el autoconocimiento, en algunos casos, aparecía el reconocimiento de las heridas como a continuación lo comparte una de las participantes:

Si, es algo ahí mío. Tengo como cerca una de esta del abandono, no me imagino como pueden vivir esos pobres perritos después de haber tenido una familia, un lugar en los donde los querían. Me parece una crueldad tremenda [la participante identifica el abandono como un tema personal] pero si me enfoco un poco más, obviamente me duele, aunque sean animales yo estoy segura que sienten como nosotros cuando son abandonados. (LM4, R 2)

En el discurso anterior, se muestra como la participante relaciona el tema del abandono consigo misma, cuando se refiere a los animales abandonados, reconoce sentir esa empatía. Para Rodríguez et al:

Cuando las heridas están ligadas a acontecimientos en la historia personal, estas producen un marcado dolor y sufrimiento que, dependiendo de la vulnerabilidad de cada uno, pueden generar pensamientos, emociones y conductas disfuncionales y perjudiciales en las personas (2021, p. 148).

A medida que los participantes compartían sus experiencias, sus desafíos y sus heridas emocionales, su autoconocimiento se hizo más profundo, más sutil y matizado. Las actividades utilizadas y las herramientas de introspección que fueron adquiriendo y utilizando les permitieron comprender que no existen como

“islas” en la sociedad. Llegaron a comprender que siempre son lo que son en relación con otra persona o en un entorno contextual. Según Buber (1923), la relación Yo-Tú privilegia un encuentro auténtico y dialógico y los participantes se entendieron como personas involucradas en una relación de sujeto a sujeto esencialmente igualitaria basada en la intersubjetividad. Así, ver a los facilitados pasar de la creencia a una construcción epistemológica más sólida que podríamos definir como “un saber” fue uno de los hallazgos más significativos de este trabajo y que, precisamente por ello, se sitúa como categoría de análisis. De esta categoría principal derivan dos subcategorías que ahora se examinarán en detalle. La primera es la de las necesidades humanas en relación con los demás. La segunda es la de la necesidad humana en lo que se refiere a la persona misma, a sus deseos y su estado en relación con esos deseos.

#### **5.1.1 Nuestras necesidades como seres humanos: identificarlas, sentirlas, expresarlas a los demás.**

Todos los seres humanos tienen la capacidad de identificar sus propias necesidades. En muchos casos, el propio cuerpo da aviso de aquello que necesita. El hambre, la sed, el refugio y la seguridad son necesidades que se tienen y que se reconocen de manera instintiva. Estos forman parte de la jerarquía de necesidades de Maslow y no es difícil saber identificarlas y entenderlas: son básicas para la propia supervivencia. Pero a medida en que se asciende en el rango de jerarquías, las necesidades de la persona se vuelven más complejas y no tan sencillas de entender.

En el proceso de las actividades diseñadas para el crecimiento en esta área, los participantes comenzaron a cuestionarse por qué era tolerable no aspirar a mayores niveles de crecimiento, a una mejor comprensión de sí mismos y hacia la autorrealización que está en la cúspide de las jerarquías de Maslow:

Creo que pertenecemos a una sociedad en la cual estamos como comprometidos cívicamente o moralmente a crecer, pero crecer bien; sin embargo, algo pasa que no podemos avanzar. A mí me cuesta trabajo todo, que si pago renta, que si me compro algo, todo me cuesta trabajo. Y a veces, pienso, ¿cuándo me va a alcanzar más mi ingreso? Será que siempre voy a vivir así, tan limitada (LM4, R7).

También es parte de caerse y crecer. Pero creo que, si hubiera escuchado las palabras sabias de mis padres, hubiera obrado mejor ahí. A mí me gustaría regresar el tiempo y no haber hecho algunas cosas que me afectaron, ahora comprendo que en aquel momento no tuve el mejor consejo, me encontraba sola (LM4, R2).

Nunca me organizo bien para poder llegar siempre a tiempo siempre pasa algo yo creo que me auto saboteo. A lo mejor es eso lo que no me ayuda a llegar hasta donde quiero llegar. Todavía me quedan muchos proyectos por cumplir, quiero hacer muchas cosas, lograr muchos sueños, sé que tengo que hacer algunos cambios en mi persona para lograrlos. (LM4, R6).

El cuerpo en su comportamiento natural le recuerda al individuo las propias necesidades básicas. El órgano del estómago da aviso cuando tiene hambre y si no se le escucha, inicia una lucha por hacer llamadas de atención, sobre la propia condición de hambrientos. Pero, ¿qué hay de las necesidades superiores? ¿Cómo da aviso la propia alma que anhela crecer? ¿Cómo anuncia el espíritu una necesidad de liberación de una condición deprimida? Estas señales no son tan fáciles de identificar. No solo eso, sino que las señales pueden ser (y la mayoría de las veces lo son) diferentes para cada persona. Para alcanzar una mejor comprensión de sí mismos en este marco, se requiere una comprensión de las necesidades básicas que pueden ser utilizadas como bloques de construcción para crecer en el propio entendimiento o, expresándolo de otra manera, para obtener un autoconocimiento más profundo.

Es importante conocer las propias necesidades a un nivel funcional que las haga más fácil de gestionar. Al igual que un mapa de carreteras o un dispositivo de ubicación, para viajar a lugares desconocidos y por rutas desconocidas, se necesitan herramientas que sean útiles. Una actividad que se llevó a cabo, fue para identificar las necesidades de inclusión y afecto dentro de sus contextos tanto laborales como personales. La actividad sirvió para que los participantes identificaran sus necesidades en relación a personas de su entorno.

Aunque el escenario de este TOG es en el ambiente laboral, este tipo de autoconocimiento y aprendizaje es posible de trasladar a los espacios personales y sociales, y así mejorar las propias vidas. El aprendizaje del Desarrollo Humano encamina a mejorar el crecimiento personal que, abarca la integración de conocimientos relacionados con la creación de un tipo de relación



de ayuda que de acuerdo a Rogers (1964/2020), “constituye la base de toda la modificación constructiva de la personalidad” (p.45). Siguiendo con Rogers (1964/2020), para lograr este tipo de relación, es necesario desenvolverse en un escenario que cuente con un ambiente en donde las condiciones sean propicias para que el individuo pueda reorganizar su percepción de la realidad y la propia personalidad, logrando así enfrentar la vida de una manera más efectiva e inteligente, ocasionando un estado de estabilidad personal.

Los participantes, con su disposición y respeto propiciaban que el grupo sintiera la confianza para expresarse, para compartir aquellas necesidades que reconocían de ser incluidos, de tener afectos y de tener control de su propia vida.

Me pasa seguido que no me incluyen, ni siquiera para que les ayude en la cocina. A mí me gustaría que las de la cocina me conocieran mejor, como que tienen una idea mía que no es y sí, no lo voy a negar, a veces me siento excluida, y pienso buen pues que se quitan con invitarme a que las ayude, al contrario, ¡les puedo ayudar! Pero bueno, como que no soy parte de ese grupo (AC1, R6).

En mi caso, no me importa mucho si me invitan o no las reuniones que hacen los del trabajo o si me toman en cuenta para algo, el otro día, partieron un pastel, y no fueron capaces de ofrecerme un pedacito. Sí sentí feo, pero lo dejé pasar. Seguido lo hacen y se siente feo, porque ellas no saben cómo viene uno a trabajar (se le quiebra la garganta) lo que menos quiere uno es sentir rechazo (se le rozan los ojos) (LM4, R2).

En las evidencias anteriores, ambas participantes hablan como se sienten cuando no son incluidas, y se puede notar que les afecta en sus emociones. Carlos Cabarrús (2003), abre la discusión acerca de la interiorización y en reconocimiento de lo que pasa en el interior de la persona. Esta interiorización, se encuentra en sintonía con la necesidad del autoconocimiento de la cual Rogers hablaba como algo necesario del enfoque centrado en la persona. Solo mediante este ejercicio de evaluación personal, las necesidades de comunicación y de relación con los demás, se verán matizadas, reflexionadas, adecuadas y hasta purificadas.

Los participantes se autoevaluaron en cada una de las tres necesidades y en dos aspectos de las mismas: lo expresado y lo deseado. Estas valoraciones se usaron como punto de partida en discusiones facilitadas para determinar cómo

estas necesidades humanas los afectan a ellos y a sus relaciones. Se pueden ver ejemplos de cómo empezaron a percibirse a sí mismos de una manera más profunda y el efecto que tuvo en ellos este conocimiento: he aquí algunas evidencias de cómo empezaron a percibirse a sí mismos...

Si, de verdad, o sea, si me gusta incluir a la gente, no me gusta excluir a nadie, bueno, aquí lo pongo como muy, ¿cómo se llama? En general. Tanto en el trabajo como en mi vida personal. Pero también, me gusta que me incluyan no me gusta quedar fuera de los planes (LM4, R3).

Sí, yo también pienso lo mismo. Como que nos hace falta más ganas de hacer equipo, de conocernos más, como que cada quien hace su trabajo en su soledad, y desde lo que cree que está bien. Pocos se interesan por hacer una amistad entre nosotros, algunos ya tienen años y se ve que si son amigos, pero en general, aquí cada trabajador esta solo y su soledad (se ríe) (JS3, R3).

En las evidencias anteriores se muestra como para las participantes es importante la integración de los colaboradores de manera más patente. Se refieren al término “equipo”. Según Jaramillo (2012), un equipo es un grupo de personas que están organizadas con un objetivo en común; pero lo significativo del discurso de los participantes, es que desean hacer “grupo” saberse importantes y valiosos unos para otros y sentirse incluidos como parte de una comunidad. Logar una comunicación que no sólo sirva para dar y recibir apoyo en las exigencias del trabajo, sino que les aporte algo más a su desarrollo; amistad, afecto e interés por su persona. De acuerdo con Jaramillo (2012), “No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos, mental, social o físicamente aislados, además es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización” (p.21).

Saberse incluido dentro de un grupo o comunidad tiene un impacto importante en las personas, pues es una manera de ser reconocidos, de tener un lugar, y el comportamiento que se tiene, es de adaptación. Para Le Breton, así como fue citado por Familiar (2018), las personas siguen códigos sociales con tal de tener un espacio dentro de un grupo social, “[...] se siguen los códigos sociales, con el fin de ser aceptado y dar un sentido de pertenencia a determinados grupos; para lograrlo es que se busca mostrarse de la mejor forma posible, según lo esperado por los demás.” (p. 19) A continuación se presenta evidencia de una participante

que durante la sesión reflexionó acerca de una experiencia que vivió vulnerable en cuanto a ser reconocida:

LM4: Me volví loca. Cuando me vine a vivir sola, me volví completamente loca. Que iba a fiestas cada ocho días, que no volvía a dormir a casa, que no tenía nada en el refrigerador, o sea, fue así durante tres años que sí me volví loca [...] [pudo] haber sido peligroso y empiezo a darme cuenta que, realmente mi necesidad de ser aprobada o de ser invitada e incluida era tan alta que no veía por mí misma.

Como parte de una condición para establecer relaciones sociales, se ponen en práctica conductas y actitudes con el propósito de ser aceptados, estas conductas son parte de los recursos que se utilizan para tener relaciones interpersonales y siguen un patrón establecido de acuerdo al contexto en que se pretende estar incluido (Goffman, 2005).

El afecto se reconoció como una necesidad importante para los individuos. Tanto la necesidad de ser el objeto del afecto de alguien como la necesidad de tener un afecto por uno mismo. Esta discusión no se limitó a las relaciones amorosas, sino que se extendió a diversas formas de afecto como en las amistades, relaciones familiares, laborales y otras. Los participantes hicieron varios descubrimientos, uno se ilustra aquí:

EJ2: no, bueno, sí, lo soy. soy cariñoso, sí, lo soy. Pero físicamente no tanto, me gusta dar cariño de palabras y de actos, hacer cosas por las personas que amo. Como que sin esa parte yo no podría vivir, cuando mi familia me demuestra su amor, me apoya, me apapacha, yo me lleno de alegría agarro fuerzas me renuevo para seguir adelante. De las personas que no son mi familia pues no espero afecto o cariño, igual me da, pero si me agrada que la gente sea amable y generosa conmigo, si eso se puede interpretar como cariño (R3).

Aquí, EJ2 hace una distinción de que el afecto no es de forma necesaria una característica física, se puede otorgar de varias maneras, haciendo algo por los demás o dando palabras afectivas, así mismo reconoce que necesita del afecto de sus personas queridas para “agarrar fuerzas”, Para Muñoz (2019), tener claro lo que es necesario a la persona es algo primordial, pues comprende lo que le es benéfico a su persona. Otra participante brinda su comprensión profunda de esta necesidad y la sensación de que el afecto puede existir en un estilo más medido:

Trato de aplicarlo a todos y trato de ser lo más neutral en ese sentido, y por eso pongo aquí que me gusta recibir el cariño de las personas que me aprecian. Pero así es como el cariño que te da esta gente es un poquito invaluable. Y ahora, dar cariño, para mí, también es respetar, me cuesta decir palabras, respetar es como yo marco mi lado de afecto (AC1, E3).

La anterior evidencia, muestra la interpretación que la participante tiene respecto a dar y recibir afecto. Para ella, una manera de brindar cariño es respetando. Ello, es una forma sencilla de darse, reconoce que es una persona a quien le cuesta decir palabras y que su manera de querer es respetando. Para Rogers (1964/2020) respetar no era una cosa que tuviera que ver con simplicidades y formalidades, abarca calidez y reconocimiento por la persona.

De ser más conscientes de las necesidades con respecto a los demás, se pasó a una actividad que ayudó a ver cómo se sentían los participantes con ellos mismos en varias áreas de crecimiento personal. Esta actividad, llevada a cabo en dos sesiones, se basó en una herramienta del coaching llamada La Rueda de la Vida (Meyer, 1960). Durante estas charlas, los participantes continuaron mirando “hacia adentro” para determinar cómo se veían a sí mismos en las diversas categorías presentadas por la herramienta de coaching. La herramienta fue presentada, explicada y revisada antes de que cada uno de ellos calificara su posición en las categorías.



Las relaciones familiares se discutieron de manera extensa y algunos participantes cuestionaron la salud de las relaciones y tradiciones familiares mexicanas. Durante la charla señalaron que, si bien el respeto es importante, no es necesario continuar una relación que es tóxica:

Bueno, no es solo con la familia, ¿verdad? A veces uno no lo elige, pero está ahí. Pero lo que podemos elegir es cuánto [de la carga emocional] vamos a llevar (LM4, R4).

Me doy cuenta que iba por buen camino, que la familia no lo es todo que es en la familia en donde se dan las relaciones tóxicas. (LM4, R4).

Yo trabajo para mi familia, y así somos todos en casa, nos ayudamos. Tengo una hermana que nomás no puede escuchar que algo necesitamos porque corre y nos lo compra, si puede, y creo que yo también soy así, aunque no tan desprendida porque no gano tanto, pero lo que puedo darle a mi familia para mí es poco. (AC1, E3)

Como se muestra en las evidencias, los participantes al utilizar la herramienta de la rueda de la vida, centraron sus descubrimientos en las relaciones familiares. Algunos reconocieron que su *salud y bienestar* dependía de tener estabilidad familiar, incluso alejarse de la familia les traía salud personal y laboral. Otros reconocían que el motor de sus vidas para generar *finanzas* era su familia y algunos reflexionaron acerca de su relación con la *paternidad*. Las actividades y reflexiones giraron en torno a la familia y ello, ocasionó que el grupo se acompañara con su respeto y escucha.

EJ2: Mi familia tiene adrenalina por los problemas. Yo me siento mal, yo me siento impotente porque mi mamá no se da cuenta de que es ella la que está mal [...] Para mí es muy difícil hablar de esto, pero no sé, cómo que aquí no me da pena, yo les agradezco que me escuchen (llora mientras agradece) (EJ2, R3)

F: Para eso estamos aquí, te escuchamos

AC1: Si tú tranquila, saca todo lo que sientes todos pasamos por algo similar que no te da pena, casi no has compartido nada y pues... de eso se trata de que te sientas comprendida... (AC1,R3).

En la anterior evidencia se refleja un acompañamiento por parte del grupo en el que prevaleció la escucha. EJ2, expuso su tristeza por sus problemas familiares y el grupo se mantuvo respetuoso en silencio.

### **5.1.2 El reconocimiento del valor de la persona: La necesidad de ser valorado y respetado como ser humano.**

La valoración de la persona se encuentra apegada a la aceptación incondicional del Enfoque Centrado en la Persona (Rogers citado en Lafarga, 2004, p. 4). En las entrevistas la necesidad de esta valoración se identificó como un fuerte deseo de los participantes, expresado de manera contundente cuando un entrevistado compartió su necesidad de que lo trataran como persona y no como insumo:

¿Qué políticas y prácticas consideras buenas para sentirte tranquilo/a, respetado/a e incluido/a en la empresa?

Respuesta: Que tengan en cuenta que somos seres humanos

El clamor de esta persona no puede pasar desapercibido habla de profundos sentimientos, de necesidad de respeto y de empatía. Es por eso que esta categoría incluye temas como subcategorías a las cuales ahora nos enfocamos. Von Hildebrand (2004) dice que “El gesto más elemental del respeto consiste en la respuesta a lo existente como tal” y agrega que “El respeto puede ser considerado como madre de todas las virtudes, pues constituye la actitud fundamental que presuponen todas ellas” (p. 222). Si no se otorga respeto, no se puede valorar al prójimo dado que valor es aceptar, es tomar en cuenta, es considerar a la persona al menos como nuestro igual y si se desea respeto y valoración para sí mismos, sólo se puede pedir si nosotros otorgamos esas cualidades.

Desde el inicio, el respeto que lleva a tomar en cuenta a los otros fue identificado como una de las “reglas de participación”, siguiendo con este aspecto, se identificaron carencias en el tema en cuanto el ambiente laboral. Los participantes fueron reflexionando en cuanto a su relación de respeto con otras personas dentro del ambiente de trabajo. Fue muy gratificante escuchar como hablaban con sinceridad acerca de su comportamiento hacia los compañeros de trabajo y hacia la empresa.

Respeto, responsabilidad, empatía [al respetar, nos hacemos más responsables. Faltar el respeto es que no nos importa ser responsables. Cuando valoramos, somos más empáticos con la otra persona (LM4, R2).

Falta de respeto hacia la persona por ejemplo yo EJ2 que te haya faltado bueno que si ha pasado usando un sartén [simula bofetadas al aire] si consideras que todos hemos tenido en alguna manera una falta de respeto hacia alguien más. hacia la empresa pues yo creo que ya está claro que sí, de cierta manera consciente o inconsciente, pero si ha habido una falta de respeto hacia la empresa en cuanto a reglamento [...] (LM4, R2).

Mientras compartían sus impresiones y puntos de vista acerca del respeto, surgían reflexiones que mostraban sus emociones respecto a la convivencia en el trabajo y a las dificultades del mismo, este intercambio se llevaba a cabo de manera cuidadosa, algunos de los participantes hablaban de sus malas experiencias, aquellas que dejan un recuerdo amargo en el trabajador, porque en algunos casos, recibieron maltrato y humillación por parte de los comensales. De acuerdo a Rogers (2014/2020), la aceptación hacia el individuo, muestra un cálido respeto hacia él como persona de mérito propio e incondicional. En una de las sesiones, se habló de como el estrés se apodera de la relación, ocasionando molestia y desesperación entre colaboradores, pero hay que tener la disposición para “dejar pasar” para entender que son situaciones que se presentan por la exigencia y el ritmo de trabajo:

Es a lo que voy. [ríe] Es como respetar esa parte donde estamos tan estresados y entonces llega, no me a lo mejor no me acerco si está enojado. [...] desde cierta manera es como perdonar esa parte. Por eso digo, de cierta manera o viéndolo de varios ángulos, podemos decir que está mal, como cuando llega enojado de su casa al trabajo y te desquitas con alguien que está aquí. Me tocó estando aquí, pero al final de cuentas, es como, "ah bueno, ya se le pasará" entonces es como perdonar estas faltas de respeto cuando lo hiciste cuando no te la mereces (AC1, R2).

Se identificó que numerosas situaciones y eventos como fallas en el tema salarial (no pagar la quincena cuando es quincena o no pagar toda la quincena trabajada) o respeto de horarios acordados (exceso de horas laborales), son interpretados por los empleados desde el marco de referencia de falta de valoración y respeto como seres humanos. Esta percepción del empleado afecta cómo vive el bienestar laboral.

Durante las sesiones, los puntos que se abordaban relacionados con el respeto, orientaban a reflexionar acerca de todo el entorno laboral, dando lugar a que cada uno revisara que tan respetuosos son en su ámbito de trabajo, pero también que tan respetados se sienten como personas y empleados. El taller representó una oportunidad de hacer un balance.

## **5.2.- Darse cuenta a partir de encontrarnos como grupo**

“Ser consciente o darse cuenta” es un trabajo de reflexión que no tiene desperdicio, pues nos orienta a poder utilizarlo para el propio desarrollo personal y para relacionarnos de manera más sana con nuestro entorno. Para ser más conscientes es necesario partir del autoconocimiento. La persona que trata de conocerse, que esta despierta y atenta a sus actuaciones, a sus sentimientos y a sus pensamientos, puede mejorar sus actitudes, y así, orientar su desarrollo hacia un estado más equilibrado. “el autoconocimiento da la oportunidad a la persona de desenvolverse con éxito cuando llega el momento de tomar decisiones” (Bennet, 2008, p.21).

### **5.2.1 La consciencia de lo que aportamos a nuestras comunidades: Quiero ser consciente de lo que soy y de lo que apporto a mi comunidad laboral.**

En el desarrollo del taller, el clima de confianza que se generó, propició que los participantes tuvieran la oportunidad de “darse cuenta” acerca de temas concernientes a su persona y a la realidad que viven dentro del trabajo. El facilitador orientó a que se expresaran con confianza de lo que se iban dando cuenta y reconociendo de su persona, aquello que suma o resta a la relación consigo mismos y con los demás, aquello que suma o resta a la relación laboral. Conforme a Rodríguez (2021), “Un paso importante para el autoconocimiento es que las personas, [...] adquieran consciencia de sus habilidades, conocimientos, creencias y por supuesto de sus actos, ya que ello les permite entender porque desde su “yo” se logra o no el trabajo colaborativo” (p. 138). Como ejemplo de lo anterior, se presenta la siguiente evidencia:



LM4: la verdad no identifico, pero voy a ser como más consciente y cuidar más como mis palabras porque al menos de repente soy como muy directa. (LM4, R2).

En la evidencia, se muestra como LM4 se propuso ser más consciente y mejorar su manera de conducirse con sus palabras. En otros momentos los participantes en su narrativa expresaron estar conscientes de que la experiencia en el taller, los estaba orientando a hacer un trabajo de reflexión personal y, de “darse cuenta”. En el siguiente discurso, se demuestra la voluntad de la participante de notar todo aquello que la ayude a lograr su propio crecimiento personal. Por medio de la facilitación fue posible orientarla a una reflexión profunda y abierta, a continuación, se comparte experiencia:

LM4: Pues sí, espero identificarlo. Estoy consciente que esa parte es el trabajo que estamos haciendo. Si quiero abrirme, si quiero no quiero cerrarme, quiero como ser más consciente de cómo mejorar en mi persona para poder mejorar en el ambiente. Creo que, si alguien aprende a vivir con sus defectos y todos tenemos defectos, podemos ir como más empáticos a los defectos de los demás y a lo mejor ya no atacarse sino trabajar en equipo. Creo yo. Lo que es muy importante es que hay un aspecto que la neta no había trabajado porque el momento no había llegado, pero ya llegó.

F: ¿cómo te sientes en eso?

LM4: Bien

F: ¿sí?

LM4: Si estoy como más abierta a tener empatía primero conmigo y después con los demás, de verdad, yo quiero trabajar eso, la neta como que ya lo sabía, pero le sacaba la vuelta a hacerlo.

Durante la facilitación, es importante reconocer todo lo que pasa con los participantes. Es necesario estar más consciente y perceptivo de lo que los participantes “entregan” al grupo; reflexiones, opiniones, gestos, etc. Es importante ser sensible a sus reacciones y a sus estados de reflexión silenciosa, que, siendo identificados, se puedan orientar a ser compartidos. Bermejo (2012) apunta que la empatía también tiene que ver con “darse cuenta” de lo que es vivenciado por la persona acompañada.

Lo anterior conlleva a que el facilitador aborde o pregunte al participante según lo que vaya reconociendo en sus palabras o expresiones, y con ello, lo oriente a

compartir lo que está vivenciando en ese momento. A continuación, se presenta un ejemplo en este sentido:

F:¿Cómo te vas?

LM4: Bien me doy cuenta que iba por buen camino de que la familia no lo es todo [...] Totalmente y creo que con lo que estamos aquí tal vez tenga un poquito más de valor para poder hablar y expresar lo que yo creo que está mal , al menos sé que no va a cambiar algo o pido que dejen de pasar las cosas pero creo que expresarlo como dice el profe ayuda , ayuda a que al menos las otras personas digan ay creo que si ya es cuestión de cada quien si lo quiere o no aceptar pero creo que lo que uno cree o lo que uno piensa que es correcto pues es correcto por mí y no necesariamente tiene que ser correcto para los demás pero si está en mis principios y en lo que yo creo , creo que está bien y es un buen progreso.

Se puede notar en la evidencia que la participante volvió a compartir su sentimiento acerca de la relación familiar. Comentó lo bien que se sintió de haberlo expresado y se mostró más convencida, más consciente de que su postura al respecto, es la correcta para ella.

En otro momento, después de escuchar y reflexionar durante una de las sesiones, otra de las participantes pudo “darse cuenta” de que en la medida que fuera mejor compañera y cumpliera de forma debida con sus funciones y con las reglas establecidas por la empresa, el ambiente mejoraría de manera notable. De acuerdo con Larios & Macías (2010) “Al momento de darse cuenta, la conciencia se refleja en todos los pensamientos, en las acciones y en las palabras que les sirven para relacionarse con los demás” (p. 23). En la siguiente evidencia, se muestra la reflexión de la participante.

Creo que faltó yo. [...] La primera dije que espero [...] con mis defectos, y virtudes y trabajar en ellos. Aceptarme, comprenderme y amarme más. O sea, En mi persona para poder a respetar al prójimo. Tengo que entender. Tengo que ver todos mis defectos para ser un poco más empática y a veces no lo soy. Realmente tiendo mucho a exigir cosas y no ver sus límites o porque no lo hacen. Y a veces veo solamente lo que no hace y no lo que hace. Ser más empática y

trabajar en mí, en mí. Para poder mejorar en mí y yo creo que, si mejora todo en mí, pues mejore todo a mi alrededor (LM4, R3).

En acuerdo con Bennet (2008), nuestra voluntad de poner atención a lo que sucede en nuestro interior y en el exterior, nos orientará al mejor conocimiento de nuestra persona.

### **5.3.- Reconocer lo que soy a través de tu mirada. La autovaloración con el acompañamiento del grupo.**

La experiencia de participar en un taller de crecimiento, puede sorprender en cuanto a vivencias y revelaciones. Algunos de los participantes entran expectantes y no tienen idea de lo que se vivirá en dicho encuentro; otros lo consideran una oportunidad de aprendizaje; para algunos, representa una oportunidad de tener catarsis, y para otros, quizás sea una fuerza, un lugar atractivo por el que de manera inexplicable sienten cierta curiosidad. Para cada participante, la experiencia es distinta, depende de su propio proceso y del momento en el que se encuentran a nivel personal y emocional, lo cierto es que la vivencia del taller es una coyuntura en la cual sintoniza un grupo de personas que hacen encuentro.

Barceló (2003) describe la experiencia del taller de la siguiente manera: “En ese lugar que me resulta siempre paradójico y a veces perplejo, me percato de nuevo en expansión y siento vivir serenamente, cuando acudo, a la experiencia de crecer en grupo” (p.3). A través de compartir sus respectivas experiencias, los participantes del taller, no sólo se conocieron, sino que iban coincidiendo en sus circunstancias más personales. De manera natural, aquellos que en el inicio del taller mostraron resistencia a hablar de sí mismos, se sintieron motivados no sólo a compartir poco o mucho de sus historias, sino que el reconocimiento por las cualidades de los otros y la entrega de ánimos a los compañeros, fue haciéndose cada vez más presente y fácil de externar.

### **5.3.1 “Yo lo veo como persona buena”. La autopercepción y la percepción de los otros acerca de mi persona.**

De acuerdo a Heidegger, así como fue citado por Rivera (1998), la disposición afectiva y el comprender son características esenciales de apertura que se desprenden de estar “en el mundo” y ser conscientes de las posibilidades propias. Esta reflexión, enmarca el inicio de este apartado. La intervención a través de la facilitación tuvo el propósito de fomentar el crecimiento personal, la interacción y las relaciones personales entre colaboradores de trabajo, ello a partir de crear las condiciones necesarias para que los participantes se sintieran escuchados y validados. El objetivo fue que, a través de las actividades, se orientara a la expresión y a la exploración de su persona de manera completa, como a continuación se muestra en las evidencias:

Cuando tenemos reunión, me pasa que me reviso toda. Reviso mis acciones, mi presente, pasado, me regaño, me perdono, (se ríe) No se vale, está cañón, venir y aprender tanto (LM4, R3).

Sí como que sale uno pensando, pues que he estado haciendo durante toda mi vida. Nunca antes había pensado en la importancia de la empatía, siempre queremos que todos nos comprendan, pero que tal cuando se trata de hacer lo mismo por los otros ¿eh?! (se ríe) no nos gusta, decimos que sí pero no lo hacemos realmente (AC1).

En el anterior discurso se puede ver como las participantes, reflexionaban de manera completa, siendo honestas consigo mismas y con el grupo. Ello sólo pudo lograrse con la apertura de la que habla Heidegger; desde la disposición afectiva y el tratar de comprender por parte de los integrantes del taller. En la experiencia de vivir el taller, surgió la oportunidad de que los integrantes se abrieran de capa, se expusieran a sí mismos sin velos ni máscaras, porque el primer paso de toda carencia, es aceptarla. La bondad del taller fue que se contó con el acompañamiento de personas dispuestas a validar al participante que se atrevía a mostrar lo que reconocía, descubría o no le gustaba de su persona. Para Barceló (2003), estas experiencias son fortalecedoras: “Hablo de consecuencias sanadoras en el sentido en que estas experiencias permiten

desarrollar, desde la posibilidad del autoconocimiento y la autocomprensión, una mayor tolerancia y aceptación hacia uno mismo, lo que resulta auténticamente liberador para la persona” (p.141). Un ejemplo de ello es el siguiente caso:

JS3: [ríe nerviosamente] soy un poquito prepotente, pero...

LM4: Yo no lo veo prepotente

JS3: pues trato de ser como muy tranquilo en el trabajo. Soy muy llevado

F: ¿escuchaste lo que LM4 dijo?

JS3: ¿de qué?

F: [a LM4] ¿se lo repites?

LM4: Que yo no lo veo, así como prepotente, yo lo veo como persona buena

En el diálogo anterior, los participantes le reflejan una imagen diferente con la que JS3 se ha “etiquetado” y se le dificulta aceptarlo. El trabajo en grupo fue logrando un clima de aceptación en donde lo importante era encontrar el lado positivo de las experiencias compartidas. Las palabras de aliento no se daban de manera gratuita y sin sentido, se otorgaban en el momento preciso y con toda sinceridad. Entre los testimonios de Barceló (2003) acerca de su experiencia en grupo, se puede relacionar uno que hace sentido a la dinámica que se generó en el taller que se llevó a cabo para esta investigación:

Otra de las cosas que aprendí es que la sinceridad hacía que la gente me valorase más. Los otros se sentían reconocidos o descubiertos, es decir; alguien era capaz de ser totalmente transparente con ellos, mostrándoles mis propios temores, o viéndose traspasados tras la máscara que se habían autoimpuesto (p.119).

El grupo se convirtió en un espacio de aprobación y de ayuda para “dejar atrás” aquellos pasajes de vida que los han marcado de forma lastimosa. Conforme se avanzaba en las sesiones, la convivencia se iba fortaleciendo, y los participantes reconocían en las narrativas de sus compañeros lo que ellos no podían ver, las experiencias que, por estar inmersos en ellas, no pueden ser vistas o significadas de otra manera. En este sentido, el grupo ayudaba con su estar, su escucha y su respeto, y ello facilitaba a que la persona que compartía, se sintiera mejor. De

acuerdo con Larios y Macias (2010), las personas interpretamos conforme a una elección de las propias necesidades: “lo que se puede decir es que existe una realidad subjetiva y una realidad objetiva: la realidad es lo que tú consideras real, de acuerdo con tus necesidades.” (p. 26). Entonces, sucedía lo inesperado: el encuentro. Nunca se sabe qué es lo que hace que las personas se identifiquen, a veces puede ser una simple reflexión que se asoma en una pequeña frase o, en una emoción apenas reflejada. Como facilitador del grupo, fue posible predecir algunas experiencias en común, pero la mayoría de las coincidencias entre los participantes, se fueron presentaron de manera fortuita. Los participantes se alentaban, se reconocían y se recibían, y ello generaba un clima de alivio. De acuerdo a Gómez Albarrán (2003) “Si comienzas reconociendo los aciertos de los demás, los demás, aunque sea inconscientemente, se sienten impulsados a reconocer los tuyos” (p.40).

A continuación, se presenta una evidencia de un momento que se vivió en el grupo y que hace sentido al párrafo anterior.

C1: Pero eso y bueno con LM4, es muy muy inteligente y como es muy inteligente es muy práctica entonces ella encuentra mucho como que...

LM4: Soy inteligente, eso díselo a mi papá, deja te grabo

F: Tengo grabado si quieres saco el clip y se lo enviamos.

AC1: Y también es muy comprensiva, tiene este sentido de, o bueno al menos para mi persona que yo es la que está describiendo esto me dice si se puede, o cosas así, entiende las situaciones y lleva a lo mismo al ser comprensiva pues su bondad es grande y a la vez va de la mano con ser práctica.

LM4: Ay, si soy.

AC1: Entonces.

LM4: Ay que bonito.

F: ¿Cómo escuchas eso LM4?

LM4: Ay bien bonito hasta me dieron ganas de llorar [ríen]

[...]

LM4: Si y es que es bonito cuando alguien ve las cosas bonitas. gracias AC1.

F: Que padre. ¿Sabías eso?

LM4: No [ríen] Bueno. Algunas cosas si Ay [lleva la tarjeta a su rostro] que alguien me considere inteligente es [...]

F: Que bonito.

En la evidencia anterior, de manera sorpresiva, una de las participantes describió a su compañera como “inteligente”, al escucharlo, LM4 se sorprendió y se sonrojó, de manera emotiva, y como dando una señal de vergüenza, llevó a su cara la tarjeta del material que se estaba utilizando para la actividad. La participante expresó sentirse conmovida por recibir este reconocimiento, el cual ella no estaba identificando en su persona. Fue un momento muy especial para todos, la participante se mostraba agradecida, pues no se esperaba estas palabras, esta manera de ser vista; por un momento manifestó sentir ganas de llorar, y el resto del grupo nos sentíamos identificados y conmovidos por su emoción. Para Gómez Albarrán (2003), al reconocerle al otro sus cualidades se transmiten emociones positivas:

Creo que el que dice esas palabras está reconociendo el valor de la idea del otro y además, con su reconocimiento, de alguna forma está premiándole, haciéndole que se sienta bien, alabando su autoestima, a mí me parece que transmiten emociones positivas (p. 57).

En este mismo sentido se vivió otra situación en la que una participante reconoció a otra de sus compañeras como una persona valiosa. La compañera reconocida casi no se atrevía a hablar durante las sesiones, es tímida por lo que compartió poco de sí misma, pero aun con la reserva de su personalidad, ella participaba con su estar presente para el grupo. Cuando recibió ese reconocimiento, también fue para ella algo inesperado. A continuación, se presenta evidencia.

AC1: Me parece que EJ2 es una persona de las que quisieras tener siempre cerca, porque es prudente y da confianza, tengo poco de conocerla, pero como si ya la conociera de siempre, me da gusto que finalmente te hayas animado a tomar el taller EJ2

F: EJ2 ¿Cómo escuchas lo que te dice AC1?

EJ2: No pues bonito, sí me gusta

F: No te escuché

EJ2: Me agrada mucho, siento bonito, pero no voy a ponerme a llorar ahorita, aguantarme.

En la evidencia anterior, se muestra como la participante se conmovió al recibir ese halago. Cuando se nos reconoce lo que no vemos de nosotros mismos, nos confronta el asombro. El que otra persona perciba esas pequeñas virtudes o talentos que quizás no son evidentes para uno, pero sí para los demás, es un reconocimiento que sobrecoge y suaviza el corazón. Con este antecedente, se refleja cómo los participantes del grupo fueron entendiendo las personalidades, las circunstancias y las necesidades de cada uno de ellos. Lo anterior, se lograba escuchando lo que era importante para cada uno, podría ser una necesidad personal o una simple experiencia del lugar de trabajo, pero todo lo que se hablaba en las conversaciones del taller merecía atención y respeto. De esa manera, el grupo se integró, logrando coincidencias y siendo comprensivos. Parafraseando a Rogers (1964/2020), la aceptación de la otra persona implica tener una comprensión empática que permita observar su propio mundo tal y como él lo ve.



## **Conclusiones**

El trabajo ocupa un lugar central en la vida de las personas, es el espacio donde se configura el valor del empleo de acuerdo a las circunstancias que lo rodean. Estas circunstancias comprenden tres aspectos importantes: las necesidades personales, el salario que recibe y el bienestar laboral. A partir del balance de estos aspectos, la persona puede sentirse satisfecha en su lugar trabajo, y ello contribuye a su desarrollo personal. El empleo cubre la necesidad de tener un sustento económico, pero más allá de contar con este beneficio, es importante que coadyuve a cubrir otras necesidades, como son las de sentirse valorados como personas, creativos y productivos.

El presente apartado da cuenta de las conclusiones de este trabajo, el cual, siguió el método de investigación acción mediante una intervención que tuvo como base de estudio uno de los objetos de intervención del desarrollo humano: el Bienestar Laboral. El camino de este viaje, comenzó con la aplicación de entrevistas que revelaron información acerca de cómo se consideraban valorados los trabajadores dentro de su espacio de trabajo, así como la comunicación que identificaban como equipo y las emociones que surgían a partir de estos aspectos. Los resultados mostraron diferentes puntos de vista sirviendo como datos que fueron sistematizados para llevar a cabo un taller de intervención.

### **6.1 Conclusiones de la investigación**

Para que un individuo pueda alcanzar su realización personal, es importante que cuente con un trabajo que le ofrezca no sólo seguridad económica, sino también un ambiente de crecimiento personal. Este ambiente es idóneo si propicia un sentido de pertenencia y si orienta a que el empleado se sienta aceptado, creativo, confiado y satisfecho dentro y fuera de la empresa. Este ambiente, coadyuva a que el individuo se sepa valorado como persona y reconozca en el trabajo una oportunidad de sentirse realizado más allá del sólo cumplir con las responsabilidades y exigencias del mismo. Sin embargo, en algunos casos, la cultura laboral no favorece a que los empleados alcancen dicho

estado, las exigencias del trabajo, los clientes y la competencia orientan a que se pierda de vista este principio del desarrollo humano. De acuerdo a Lafarga (2010), el trabajo debe orientar a que las personas puedan experimentar estados de satisfacción laboral, “Eficiencia y eficacia en el trabajo, considerando éste como una acción satisfactoria y no únicamente como una actividad productiva o una obligación” (p. 16).

Esta investigación, fue realizada tomando como piedra angular la importancia del bienestar laboral y el autoconocimiento, siendo estos, objetos de estudio del desarrollo humano. En función de lo anterior, se tomó como referencia el diseño metodológico de investigación acción que se llevó a cabo por medio de una intervención con el propósito de que, a través de esta experiencia, se pudiera desarrollar el autoconocimiento y el valorarse como personas que día a día comparten tiempo de su vida con un propósito en común, sacar adelante las tareas del trabajo. Se examinó, a partir de la reflexión de los participantes, su percepción en cuanto a su bienestar laboral y el valor que reciben como personas dentro de la empresa, así como su propia disposición para dar valor y aceptación a sus compañeros de trabajo. En cuanto a su autoconocimiento, se exploraron experiencias que les permitieron reconocer sus emociones, sus heridas y sus cualidades para mejorar su crecimiento personal y su desempeño laboral.

El bienestar laboral no sólo depende del empleador o patrón, es una responsabilidad que implica también el compromiso y disposición por parte del empleado, a reconocerse y a reconocer a los demás. Desde el ejercicio del autoconocimiento, aceptar la propia persona y contribuir a generar un clima de trabajo de aceptación incondicional y generoso. El sentirse pleno en el lugar de trabajo, es un proceso que implica ser consciente de los propios recursos, carácter, emociones y comportamientos ante situaciones y ante las personas con las que se convive. Implica un ejercicio de introspección. De acuerdo a la experiencia de la intervención, este proceso de reflexión pudo orientar a los trabajadores a hacer una pausa y a entender su entorno y su propia persona dentro de él. Fueron capaces de encontrarse con sus compañeros a partir de reconocer las necesidades que tenían cada uno de ellos, es decir, entender

cómo se vivía el compañero o compañera en su realidad personal, sus limitaciones, sus dificultades, sus sueños y sus esperanzas. Partiendo del precedente de la vivencia del taller de intervención, a continuación, se exponen las siguientes conclusiones.

- Se reconoció en el ejercicio del autoconocimiento una oportunidad de reconocer las propias necesidades como empleados, lo que les hacía falta para sentirse reconocidos e incluidas como personas. Los trabajadores se pudieron sentir en confianza y lo valioso de este ejercicio se mostraban espontáneos y honestos, siendo ésta, una pauta para conocerse de una manera más auténtica.
- El autoconocimiento fue oportunidad de reconocer las experiencias del pasado que marcaron a los participantes. La confianza que se generó en el taller, propició que algunos de ellos, hablaran de sus relaciones familiares y sus heridas. El taller fue el puente para salir de su experiencia dolorosa y sentirse acogidos y recibidos.
- Se identificó que el reconocimiento de las propias actitudes que se ponen en juego en el ambiente laboral, no fue un ejercicio fácil para los participantes, pues, este tipo de autoconocimiento, implica valor y voluntad para reconocer lo que no coopera para una buena relación laboral. Fueron poco a poco reconociendo con humildad sus respuestas humanas y mutuamente y de manera generosa se comprendieron entre sí. De acuerdo a Rodríguez (2021), un paso importante en el autoconocimiento es que las personas reconozcan sus formas de actuar para saber desde so “yo” porque no se logra buenas relaciones interpersonales.
- Al escucharse con mejor intención, pudieron acercarse e iniciar relaciones más estrechas, de amistad genuina, más allá del compañerismo. De acuerdo con Jaramillo (2012), no puede haber desarrollo humano si las personas si los individuos se mantienen separados mental y emocionalmente.

- Promover la empatía entre los participantes ocasionó que abrazaran este valor de tal suerte que confesaron, reflexionar al respeto en varias oportunidades de su vida cotidiana. Haber puesto en el vocabulario de los participantes la palabra “empatía” supuso un pretender ser empático con toda disposición de querer serlo. De acuerdo a Castro (2022), es tratar de entender el marco de referencia de quien comparte su experiencia.
- El espacio del taller orientó a que se reconociera el valor del respeto. Antes de la intervención, los empleados no habían profundizado acerca de la bondad del respeto, lo implementaban de manera ordinaria y por costumbre, pero no se reflexionaba acerca de que el respeto implica aceptación incondicional por la persona, lo anterior, de acuerdo a Rogers (1964/2020).
- Se pudo distinguir la necesidad de crear consciencia de que se reconociera la propia participación para lograr un clima de cordialidad y de afecto. Hacer grupo. De acuerdo a Barceló (2003), es reconocer en la propia persona, la manifestación de otra.
- La valoración del empleado debe ser evidente y tangible. El empleado espera ser remunerado, recompensado y reconocido. El nivel de presión del ambiente laboral dentro de la industria restaurantera puede tener su equilibrio y ser satisfactoria cuando se tiene reconocimiento por parte de los clientes y de los jefes inmediatos. La amabilidad y respeto por parte de los clientes es importante, sin embargo, el reconocimiento más apreciado es el que se recibe por parte de los superiores, jefes inmediatos y compañeros. Es esta valoración la que orienta a tener el bienestar laboral que encamina al equilibrio entre las necesidades personales y laborales del trabajador. Ello es lo que para Pérez Zapata y Zurita (2014) las dimensiones objetivas y subjetivas del empleado.
- Es necesario que la calidad de vida laboral del empleado CVL sea considerada como una prioridad para el empleador. Buscando su

satisfacción, respetándolo y con ello, orientando a que se sienta como una persona necesaria, tomada en cuenta e importante para la empresa. Cuidar al empleado, buscando que su sentido de arraigo se fortalezca, Lo que para Le Breton (1988 citado en Familiar 2018), es el sentido de pertenencia a los grupos. Esto es alcanzable si se les reconoce como personas que sienten y vibran en el mismo espacio con los mismos objetivos en común para que la organización, empresa, o negocio funcionen. Son personas con toda su dignidad auestas que desean conservar su trabajo, pero también, desean ser tomados en cuenta.

- Se considera necesario hacer una pausa para analizar las circunstancias que impiden que una persona se sienta plena dentro de su espacio de trabajo. Los individuos pretenden ser reconocidos en cuanto al desempeño de las funciones que realizan, tener certeza en cuanto al salario acordado y recibido, sentir confianza que posibilite sus capacidades productivas, y, por último, sentirse valorados como personas. Lo anterior es importante y pueden ser parámetros de análisis si se percibe a un empleado con falta de motivación.

Las conclusiones anteriores pretenden demostrar que, considerando todos estos puntos, los empleados como personas pueden lograr su tendencia actualizante. Orientándoles al reconocerse y valorarse entre compañeros, siendo oportunas las reuniones que promuevan introspección para que el ejercicio de autoconocimiento, se pueda promover desde el espacio de trabajo. Las palabras construyen y reconstruyen a las personas. Los encuentros propician palabras y reflexión.

## Referencias

- Arévalo, R. I. y Pérez, C. G., (2017). *La comunicación interna y el desarrollo humano en el sector restaurantero regional en Yucatán, México*. Organicom, Numero 27. pp. 99-110.
- Balcázar Nava, P., González-Arratia López-Fuentes, N. I., Gurrola Peña, G. M., & Moysén Chimal, A. (2013). Investigación cualitativa.
- Barceló, B. (2003). *Creer en grupo. Una aproximación desde el enfoque centrado en la persona*, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Barceló, T. (2011). *Las Actitudes Básicas Rogerianas en La Entrevista de Relación de Ayuda*. <https://bit.ly/3vT2uq5>.
- Bermejo, J. C. Empatía terapéutica: la compasión del sanador herido. ed. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, 2012. 162 p.  
Disponible en:  
<https://elibronet.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/47979?page=7>.  
Consultado en: 09 Apr 2022
- Buber, M. (1923). *Yo y Tú*, trad. Carlos Díaz, Madrid, Caparrós, 1998.
- Cabarrús, C. (2003). *Ser Persona en Plenitud. La formación humana desde la perspectiva ignaciana*. Instituto Centroamericano de Espiritualidad Universidad Rafael Landívar.
- Casillas, R. (2018). *Relaciones humanas en el ámbito laboral de una institución financiera*. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5797>
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Capítulo 5 “Cultura Organizacional” Segunda Edición. McGraw Hill. México.
- Ciófalo-Lagos, M. E., y González Pérez, M. (2014). *El Enfoque Centrado en la Persona Como Herramienta de Mejora en la Gestión del Talento Humano*. European Scientific Journal November 2014 edition vol.10, No.31 I.
- Cormier, W., & Cormier, S. (1994). Estrategias de entrevistas para terapeutas. Habilidades básicas e intervenciones cognitivo conductual.
- Costa, J. R. D., Marcon, S. S., Piexak, D. R., Oliveira, S. G., Santo, F. H. D. E., Nitschke, R. G., ... & Teston, E. F. (2022). Wheel of life and reiki repercussions on health promotion for nursing professionals. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 31, e20210294.

Chernicoff Minsberg, L., & Rodríguez Morales, E. (2018). Autoconocimiento: una mirada hacia nuestro universo interno. *Didac*, (72), 29-37.

<https://biblat.unam.mx/es/revista/didac/articulo/autoconocimiento-una-mirada-hacia-nuestro-universo-interno>

D'Ors, P. [IBERO Puebla] (4 de Marzo 2021). La dimensión contemplativa de las relaciones personales [Archivo de Video].

<https://youtu.be/vKUqNQF7UL0>

Durán, M. (2010). *Bienestar psicológico el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral*. Revista Nacional de Administración, ISSN-e 1659-4932, ISSN 1659-4908, Vol. 1, Nº. 1, 2010, págs. 71-84.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3698512>

Erskine, RG, Moursund, JP y Trautmann, RL (2012). Más allá de la empatía. *Una terapia de contacto en la relación* (N. Maestre, Trad.). Descleé de Brouwer. (Trabajo original publicado en 1999)

Egan, G. (1982). *El ayudante experto*. Monterey, California: Brooks/Cole.

Fromm, E. (1970). *Marx y su concepto del hombre*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

[javascript:void\(0\);](#)

Geller, S., & Greenberg, L. (2014). La presencia terapéutica: La experiencia de presencia de los terapeutas en el encuentro psicoterapéutico. *Consultorías y psicoterapias centradas en la persona y experienciales* 163-184

Gómez Gómez, EN, & Alatorre Rodríguez, FDJ (2014). La intervención socioeducativa: Cuando se juega en la cancha del otro. *Sinéctica*, (43), 01-17.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665109X2014000200002&script=sci\\_abstract&tlng=en](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665109X2014000200002&script=sci_abstract&tlng=en)

González, M., Gómez, N. R. y Yedra, L. (2014). *Promoción del equilibrio trabajo-familia: una propuesta desde el enfoque centrado en las personas*. Capítulo en el libro *De la utopía a la actualización del desarrollo humano*. Aportes recientes. Primera Edición. <https://bit.ly/3oCP3ar>.

Gutiérrez, M. (2020). *Las relaciones Interpersonales en la Disminución de la Productividad en Trabajadores del Área de Mantenimiento*. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/6474>

- Howell, J. P. & Costley, D. L. (2006). Understanding behaviors for effective leadership. Pearson Prentice Hall., 2nd edition.
- Huergo, F. (2017). *Diseño e implantación de un sistema de mentoreo desde el marco del desarrollo humano en una organización con fines de lucro*. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/4764>
- Humada-Tello, Eduardo (2019). El bienestar subjetivo a partir de la creatividad y la percepción de felicidad. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 337-344. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.09>
- INEGI, (2013). *La industria restaurantera en México, Censos Económicos 2014, 2016. Remuneraciones por actividad económica, Cuadro 13*. <https://bit.ly/2XpbULK>
- INEGI, (2018). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH)*. Nueva serie. <https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2018/>
- Indexo factorial. Mx <https://factorial.mx/blog/prestaciones-laborales-mexico/>
- Jaramillo Solorio, R. M. (2012). Trabajo en equipo. *Subsecretaría de administración y finanzas, Dirección general de recursos humanos*.
- Lafarga, J. (1996). Transformación y Cambio, Salud integral y Calidad de Vida. Cuadernos de Investigación en la División de Ciencias del Hombre, UIA, México, D.F.
- Lara Mazón, L. M. (2022). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70. <https://doi.org/10.51736/sa.v4i1.50>
- Larios, R. & Macías, A. (2010). *Corazón de piedra... ¿yo?* México: Amat Editorial (págs.. 19.56) (III. Emociones y sentimientos y IV. ¿El que se enoja pierde?
- Lietaer, G. (1997) *Capítulo 1: Autenticidad, congruencia y transparencia*. En Brazier, D. (1997) *Más allá de Carl Rogers*. PP. 25-42. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Maca, D. (2013). Dimensión subjetiva del trabajo: Algunas ideas a partir de una investigación con profesionales. *Trabajo y sociedad*, (21), 123-133.



[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712013000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712013000200010&script=sci_arttext)

Martínez, P. (2015). Comunicación asertiva y Organizacional. México: ASOSAC.

Martínez, M. (2006). *Fundamentación Epistemológica del Enfoque Centrado en la Persona*. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana ISSN (Versión impresa): 0717-6554. <https://www.researchgate.net/publication/26462851>

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8wPdJ2Jzqq0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=motivaci%C3%B3n+y+personalidad+abraham+maslow&ots=F0e5ZpSjhh&sig=BkHBLLeSGHltTYhbsDr6bibxAuKE>

Maslow, A. (2016). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Editorial Kairós.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8O2bDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=el+hombre+autorrealizado+pdf&ots=ZlaFSvGdUQ&sig=zJZly8dH6FIWpFy5MSGOqRJbH9Q>

Méndez, M. (2014). *Carl Rogers y Martin Buber: las actitudes del terapeuta centrado en la persona y la relación “yo-tú” en psicoterapia*. Apuntes de Psicología. 2014, Vol. 32, número 2, págs. 171-180. ISSN 0213-3334.

Meyer, P. Sin Fecha. *Rueda de la vida: qué es y cómo se usa para detectar necesidades*. En <https://psicologiaymente.com/psicologia/rueda-de-vida>

Milgram, S. (2005). *Los peligros de la obediencia*. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, vol. 4, núm. 11, 2005, Universidad de Los Lagos. Santiago, Chile. En <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30541124>

Moreira, V. (2001). *Más allá de la persona: Hacia una psicoterapia fenomenológica mundana*. Universidad de Santiago, Chile. Chile.

Morán, J. (2019). *Estrategias gerenciales para mejorar el clima laboral y cultura organizacional*. <https://bit.ly/2YuZhPJ>

Moy, V. (2016). *Los Números fríos de Oaxaca*. Nexos 1 agosto, 2016. <https://www.nexos.com.mx/?p=28994>

Muñoz, M. (2012). *Una Hipótesis sobre la Emoción*. México: INIDH.

Muñoz, M. (2019). Emociones, sentimientos y necesidades. Una aproximación humanista. IDEAZAPATO

- Navarro, A. (2021). *¿Qué es problematizar?* Presentación en PowerPoint. [https://iteso.instructure.com/courses/14593/assignments/173181?module\\_item\\_id=471456](https://iteso.instructure.com/courses/14593/assignments/173181?module_item_id=471456)
- Novelo, P. (2018). *Objetos de Intervención desde Desarrollo Humano*. Presentación en PowerPoint. Documento de apoyo.
- Novelo, P. (2020b). *Abraham Maslow: Propuesta teórica*. <https://www.loom.com/share/2d1fbd98030a4eeba4cbadf4404d9b5a> video de apoyo.
- Novelo, P. (2018). Las condiciones laborales y el potencial humano. una estrecha relación. <http://rei.iteso.mx/handle/11117/5487>
- Novelo, P. (2022). Apuntes de la Materia de Desarrollo Humano. Comunicación Personal.
- Ortega, M. J., & Ortega, O. J. (2017). Clima Laboral: Efecto del agotamiento profesional “Burnout” en la calidad de vida en el trabajo. *Revista Empresarial*, 11(41), 6-13.
- Pacheco, Gerardo. (1993). La intervención comunitaria. Espacios de expresión y cambio social. En *Rev. Renglones*, 26, 14-19. Tlaquepaque, Jalisco.
- Ramírez, L. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5802>
- Riveros Aedo, E. (2014). La psicología humanista: sus orígenes y su significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 12(2), 135-186. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612014000200001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612014000200001&script=sci_arttext)
- Rodríguez, A. (2021) El autoconocimiento y la empatía: Habilidades facilitadoras en la construcción del aprendizaje colaborativo de estudiantes <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/6519/TOG%20Ana%20Luisa%20Rodr%C3%adguez%20Ru%C3%adz.pdf?sequence=1&isAllowed=yuniversitarios>.

- Rodríguez, P., Del Castillo, H. y Caballero, M. (2021). Una aproximación a la clasificación de heridas. *Revista de psicología Universidad Católica de San Pablo*, 11 (1), 145- 167.  
<https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/1365>
- Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Versión Kindle.
- Salessi, S. M., & Omar, A. G. (2017). Capital psicológico y regulación emocional en el trabajo: el rol mediador de la satisfacción laboral.  
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/53741>
- Salessi, S., & Omar, A. (2016b). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en Psicología*, 34, 93-108.  
<http://www.alternativas.me/numeros/23-numero-34-febrero-julio-2016/116-satisfaccion-laboral-generica-propiedades-psicometricas-de-una-escala-para-medirla>
- Sánchez, R. (1993). *Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación*. En Rev. Perfiles Educativos. No. 61. Pp. 1-25. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. México.  
<https://www.redalyc.org/pdf/132/13206108>
- Sánchez, S. (2016). *Capacitación desde una perspectiva humanista en un diplomado de asistente de dirección*.  
<https://rei.iteso.mx/handle/11117/4028>
- Schnell, E., Hammer, A. (2017). *FIRO-B® Informe interpretativo para organizaciones*. <https://bit.ly/3vbNldg>.
- Soto, C. (2019). *La facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral*. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5818>.
- Tobías, C. y García-Valdecasas, J. (2009). *Psicoterapias humanístico-existenciales: fundamentos filosóficos y metodológicos*. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, XXIX (104), 437-453.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265019649010>
- Vanaershot, G. (1997) *Capítulo 2: La empatía como proceso dinamizador de los diversos microprocesos dentro del cliente*. En Brazier, D. (1997) *Más allá de Carl Rogers*. PP. 47-66. Bilbao: Desclée de Brouwer.

- Von Hildebrand, D. (2004). La importancia del respeto en la educación. *Educación y educadores*, 7, 221-228.
- Zapata, D. P., & Zurita, R. (2014). Calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública en Chile. *Salud & Sociedad*, 5(2), 172-180.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742475002.pdf>
- Zhu, W., Avolio, B., Riggio, R., Sosik, J. (2011). *The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics*. <https://www-sciencedirect-com.ezaccess.libraries.psu.edu/science/article/pii/S1048984311001068>
- Zohn-Muldoon, T., & Moreno-López, S. (2015). El sanador herido. Ayuda el que ha sanado.  
<http://rei.iteso.mx/handle/11117/3964>