

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

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

Departamento de Psicología, Educación y Salud Maestría en Desarrollo Humano



**La comunicación asertiva y la validación personal para favorecer
la colaboración y el bienestar laboral en un equipo de
trabajadores administrativos**

**TRABAJO RECEPCIONAL para obtener el GRADO de
MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO**

Presenta: ANGÉLICA GONZÁLEZ LÓPEZ

Asesora: Ana Araceli Navarro Becerra

Tlaquepaque, Jalisco. 22 de agosto de 2023

Resumen

Este trabajo de intervención atiende el problema de comunicación, las relaciones interpersonales y el impacto de éstas en el grado de satisfacción laboral que experimentan un grupo de trabajadores administrativos en una institución de educación privada. Este trabajo se enmarca en el campo del Desarrollo Humano con apoyo del Enfoque Centrado en la Persona, del método de investigación acción participativa y del método fenomenológico. Se realizó un acercamiento a las necesidades de la población para diseñar el taller “Re-conociéndonos”, el cual se enfocó en la importancia de la comunicación asertiva y la validación personal para favorecer la colaboración y el bienestar de los trabajadores. Entre los resultados destaca que, los participantes se re-conocieron, identificaron aquello que los hace valiosos como trabajadores, aprendieron a comunicar sus necesidades, a expresar emociones, a comprender su entorno y las relaciones laborales.

Palabras clave: Comunicación asertiva, validación personal, bienestar laboral, trabajadores administrativos, Desarrollo Humano.

Tabla de contenido

1 INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACIÓN DESDE EL CAMPO DEL DESARROLLO HUMANO.....	3
3.IMPLICACIÓN PERSONAL.....	4
4 PROBLEMATIZACIÓN.....	6
4.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS	7
4.2 ACERCAMIENTO A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN.....	10
4.3 CATEGORÍAS, PROBLEMÁTICAS Y NECESIDADES.....	11
4.4. LAS NECESIDADES DETECTADAS Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO HUMANO	17
5 PREGUNTA DE INTERVENCIÓN, PROPÓSITOS Y OBJETO DE INTERVENCIÓN.....	19
6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
6.1 LA COMUNICACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES	21
COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	22
6.2 ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL BIENESTAR LABORAL..	24
SATISFACCIÓN LABORAL	26
6.3 TRABAJADORES Y POTENCIAL HUMANO: EL TRABAJADOR Y SU BIENESTAR COMO PERSONA	27
6.4 BIENESTAR LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL. UNA ESTRECHA RELACIÓN.....	32
6.5 LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA VALIDACIÓN PERSONAL EN LOS TRABAJADORES PARA FACILITAR EL BIENESTAR LABORAL. UNA MIRADA DESDE EL DESARROLLO HUMANO.....	34
6.6 ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA (ECP)	36
6.7 ACERCAMIENTO A LAS INTERVENCIONES EN TORNO A LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y RELACIONES INTERPERSONALES EN TRABAJADORES	42
7 METODOLOGÍA	45
7.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA	46
7.2 MÉTODO FENOMENOLÓGICO	51
7.3 EL TALLER COMO TÉCNICA DE INTERVENCIÓN.....	53
7.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS Y CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	55
7.5 PLAN DE INTERVENCIÓN.....	56
7.6 FUNDAMENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE DATOS.....	57
7.7 EL MÉTODO HERMENÉUTICO PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS	58
8 PRIMEROS HALLAZGOS. RELATO NATURAL DE LA INTERVENCIÓN	59
8.1 PROCESO DE CADA PARTICIPANTE	61
8.2 PRINCIPALES DIFICULTADES Y ERRORES, ACIERTOS Y SUGERENCIAS DE LAS SESIONES	69
8.3 RELATO DESCRIPTIVO	71
8.4 EL PAPEL DE LA FACILITADORA	76
9 RESULTADOS.....	82
9.1 CATEGORÍA 1 RE-CONOCIÉNDONOS	83
9.2 CATEGORÍA 2. ENTRE MÁS CONECTADAS LAS ACTITUDES Y LOS VALORES PERSONALES, MAYOR ES SU GRADO DE EMPATÍA.....	91
9.3. CATEGORÍA 3 LA ESCUCHA ACTIVA Y LA COMPRENSIÓN EMPÁTICA PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA	99
9.4 CATEGORÍA 4. EL RECONOCIMIENTO HACIA LOS TRABAJADORES, EL ALIADO PARA TRABAJAR EN ARMONÍA	108
10. CONCLUSIONES	115
11. REFERENCIAS.....	121

ANEXOS	126
--------------	-----

1 Introducción

En este trabajo de intervención se refleja la importancia de la comunicación asertiva y la validación personal para favorecer la colaboración y el bienestar de trabajadores administrativos. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2020), la distribución según su posición en la ocupación indica que los trabajadores subordinados y remunerados concentraron el 70.9% del total de la población ocupada, dato que refleja que son los trabajadores de esta categoría estudiada los que ocupan más de la mitad de la población a nivel nacional.

Dentro de las organizaciones, el clima laboral está directamente involucrado en la aproximación de las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral. Una mala relación y comunicación entre compañeros o superiores impactará e impedirá al trabajador sentir satisfacción al realizar sus actividades laborales, caso contrario, cuando el trabajador se siente en un ambiente de confianza y buen trato mejores serán sus actitudes, lo que influenciará a realizar las actividades que le competen con una actitud positiva. Por lo que se coincide con Díaz, Peña, y González (2012), al señalar que, “es la comunicación interna la que mayormente favorece para crear buenas relaciones laborales que produzcan beneficios de satisfacción laboral en el personal de la empresa” (p. 937).

Las relaciones interpersonales siempre van a estar presentes en cualquier ámbito, precisando en el tema laboral, es importante mantener un alto grado de empatía, entender cómo se sienten los demás para que no haya una nula vinculación con los compañeros de trabajo, sino por el contrario, comprender las verdaderas necesidades de los demás y mostrar respeto. Es importante aprender a expresar la felicidad, la alegría, el entusiasmo, pero también la tristeza, dolor, enojo, etc. ya que son los más difíciles de transmitir de manera asertiva.

El incentivar y permitir a los trabajadores que se sigan capacitando favorece el clima organizacional, ya que los trabajadores se sienten respaldados y apoyados en su crecimiento profesional. Actualmente, es compromiso tanto de la empresa como del

trabajador permitir que el trabajador se capacite, que se mantenga con los conocimientos nuevos para un desempeño eficaz y que la organización brinde las condiciones necesarias como respeto, derechos y obligaciones;

Existen pocas organizaciones que aplican la motivación laboral y el salario emocional para el bienestar de los trabajadores, ya que esto puede implicar gastos económicos en talleres, sesiones grupales, actividades recreativas o incluso incentivos, sin embargo, hay quienes no han reflexionado que, un personal capacitado, motivado, con buenas relaciones interpersonales puede tener una actitud positiva, que permita una interacción adecuada con el mismo equipo de trabajo y con las personas a su alrededor. Para Novelo (2018), el salario emocional engloba cualquier forma de compensación no monetaria que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral.

En las siguientes páginas se encontrarán con el desarrollo de la implicación personal, en el cual se expresa el motivo por el cual se decide desarrollar este tema, seguido de esto se encontrarán con la justificación de este, la cual describe la manera en que se vincula el tema-problema con el Desarrollo Humano, posteriormente se encuentra la problematización, donde se describe el tema-problema a trabajar. La metodología utilizada es la cualitativa con apoyo del método de investigación acción participativa al utilizar herramientas como entrevistas a trabajadores administrativos de una institución privada, dicho método ayudó detectar una serie de necesidades que se transforman en cuatro categorías por trabajar a lo largo de esta intervención.

El taller Re-conociéndonos se brindó a nueve trabajadores administrativos de una institución educativa, conformado por 8 sesiones de 2 horas cada una. Las sesiones se llevaron a cabo de forma virtual a través de la plataforma Teams, permitiendo grabar las sesiones para el análisis de resultados.

2 Justificación desde el campo del Desarrollo Humano

El bienestar implica felicidad a nivel personal: sentirse bien y llevar un estilo de vida saludable. Lo mismo ocurre con el bienestar laboral en una organización, se debe hacer lo posible para garantizar que los colaboradores estén felices y satisfechos en sus funciones, puesto que gran parte de los trabajadores pasan casi la mitad de su vida en el trabajo, por esa razón es importante que se desarrollen en un lugar que facilite el bienestar laboral. Tener trabajadores felices puede generar colaboradores más comprometidos y productivos, con disposición a enfrentar nuevos retos y tener un impulso de crecimiento. Este estado de ánimo también puede generar sentido de pertenencia con la organización, por lo que es más probable que haya menos rotación de personal.

El tema que se desarrolló en este proyecto es “La comunicación asertiva y la validación personal para favorecer la colaboración y el bienestar laboral en un equipo de trabajadores administrativos”, enfocándolo y trabajándolo desde el Desarrollo Humano. Se parte del supuesto de que, si un colaborador siente que su jefe está preocupado por él como persona, más que como un empleado más, logrará estar más comprometido en su trabajo. Cuando en un equipo de trabajo se tienen las herramientas óptimas para favorecer la colaboración de forma positiva, sacan lo mejor de todos. Cuando no hay una comunicación asertiva se genera disonancia. De aquí nace la importancia de lograr una buena comunicación para lograr y mantener un bienestar laboral para los trabajadores.

Para Rogers (2014) una persona funcional debe tener la habilidad para tomar decisiones de manera libre, aceptar la responsabilidad sobre las mismas, y dirigirse a sí misma. Esta habilidad se puede destacar en ambas partes, tanto en el jefe como en los colaboradores. La responsabilidad de cada trabajador promueve los resultados de la organización y beneficia la creación y mantenimiento de un clima laboral sano. Los trabajadores que lo entienden y se involucran están más comprometidos y se hacen responsables de su contribución a los resultados finales.

Un equipo de trabajo que se encuentre motivado y logre tener un ambiente laboral sano, tanto de manera individual como grupal puede mejorar el entorno laboral.

Ligado a lo anterior nace la importancia de cómo transmitir las emociones. Cuando son expresadas de forma positiva los resultados serán mejores en todos los niveles. Es claro y evidente cómo los estímulos y las motivaciones dependen del nivel de relación que el jefe tenga con sus colaboradores, ya que algunos jefes propician la superación personal, el trabajo en equipo y para otros jefes no es su prioridad.

También es importante enfatizar que cada organización está constituida por una estructura de seres humanos, los cuales siempre tendrán distintos comportamientos, costumbres, actitudes que permean en la interacción con sus compañeros, y también generarán perspectivas del clima organizacional. El líder y sus colaboradores durante sus jornadas de trabajo deberán vivenciar sus sentimientos, emociones, sus frustraciones, enojos, inconformidades. Siendo el objeto de intervención el bienestar laboral, es importante mencionar que el equipo sobre el que se busca desarrollar este trabajo son colaboradores que se encuentran brindando atención a clientes, por lo que se encuentran constantemente vivenciando distintos tipos de relaciones interpersonales, desde la persona que los tratan de lo mejor hasta personas que no se dirigen a ellos con la mejor actitud.

3 Implicación personal

Desde hace 9 años formo parte de un equipo de trabajo. En general, somos un equipo fuerte, comprometido y capaz. El trabajo que realiza la mayoría del equipo con el que colaboro es atención a usuarios internos y externos que requieran algún servicio en la institución. Por lo que la capacidad intelectual y emocional; habilidades de autocontrol, paciencia persuasiva y receptiva del equipo, entre muchas otras, son claves para brindar un buen servicio. La necesidad del equipo de ser escuchados y atendidos era inminente.

Hace poco tiempo soy líder del equipo y en muchas ocasiones las sugerencias que como jefe directo les hago, las toman con sensatez, en otras sé que no están del

todo acuerdo, aunque se les muestren evidencias. Y entra un conflicto personal en mí de cómo llevar la situación.

Por eso, deseo atender y mejorar la comunicación entre compañeros en el equipo, mediante dinámicas grupales. Fomentar un clima organizacional saludable y estable que permita a cada miembro del equipo de trabajo dar lo mejor de sí y sentirse satisfecho.

Mantener al equipo motivado, permitir que desempeñen actividades nuevas, esto los ayudará a poner a prueba sus habilidades, a retarse, resolver situaciones y sentirse motivados a lograr más. Reafirmar una relación de confianza, honesta y cercana que permita hacer gestión de errores que, si se presentan, deben asumirse como una oportunidad para crecer y no una mala señalización y que se sientan atacados. Sé que con mi crecimiento personal y profesional podría brindarles herramientas para aprovechar sus potenciales y superar los obstáculos que pudieran enfrentar. Promovería la facilitación de procesos que estén dirigidos a la buena comunicación.

El pensamiento crítico, humano y objetivo contribuiría con la productividad laboral, hacerlos conscientes de su formación integral que se alimente de sus propósitos. Sin duda, hoy más que nunca es necesario centrarse en el ser humano y dotarlo de las herramientas claves para adaptarse al volátil entorno y sentirse pleno en medio del contexto actual.

Quiero lograr un equipo comprometido y proactivo. Que retome su sentido de pertenencia más allá de sólo tener un trabajo, sino de sentirse satisfecho, feliz, que sepa que su trabajo tiene mucho valor. Que deseen estar en constante crecimiento y no esperar una llamada de atención para cambiar algo en su trabajo profesional individual y grupal que saben que se puede mejorar.

Me interesa desarrollar este tema porque considero que el equipo se tiene, simplemente falta hacerlos sentirse motivados, que sepan que su trabajo vale mucho, que aprendan a aceptar críticas constructivas y yo aprenda cómo explicárselos para que no lo tomen a mal, sé que mientras el clima de la oficina se encuentre sano, ellos siempre darán lo mejor de sí.

Aún no he leído mucho sobre el tema, pero me interesó un libro que se llama: el líder resonante crea más de Daniel Goleman, el cual habla sobre el uso y aprovechamiento de las emociones, el arte de transmitir y lograr un equipo óptimo.

4 Problematicación

El bienestar laboral y sus relaciones interpersonales ocupan un papel muy importante en la vida. En este caso el problema que se desea abordar se presenta en el lugar de trabajo de quien realizó este proyecto. Por ello, surge el interés de trabajarlo para tratar de solucionarlo. Parte del equipo de trabajadores del cual forma parte quien realizó esta intervención hacían referencia a la falta de comunicación con otros compañeros, falta de empatía y desmotivación. Actualmente el equipo no se encuentra laborando en un clima organizacional malo, sin embargo, se puede mejorar en gran medida, ese constituye el problema a tratar.

A decir de Díaz, Peña, y González, (2012) una persona satisfecha con el trabajo, tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Estos autores sostienen que los problemas de motivación y de satisfacción laboral en las empresas, responde al hecho de que,

aunque la motivación como proceso interno sigue un patrón similar en las personas, las necesidades varían de individuo a individuo y marcan diferencias en las pautas de conducta; por el otro lado, no hay un solo factor determinante de la satisfacción laboral, al ser ésta multidimensional y presentar varias facetas” (Díaz, Peña, y González, 2012, p. 935).

Dicho lo anterior, pueden ser muchos los factores que intervienen en lograr el bienestar laboral en trabajadores administrativos, como pueden ser las condiciones de trabajo, administración y políticas de la empresa, relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y jefe inmediato, salarios y prestaciones, seguridad en el trabajo, etc. y además, también dependerá de lo que percibe el trabajador en su propio sentir, más relacionado a experiencias personales como lo puedes ser status y vida personal. Esta medición de satisfacción suele ser un tanto más subjetiva porque como dice Gabriunas (2010)

La satisfacción que refleja cada colaborador al interior de una organización o empresa genera un buen clima laboral. Desde este punto de vista, la satisfacción se ve como una tendencia de las personas hacia su entorno. La búsqueda ha mostrado que las personas que poseen una personalidad negativa que no disfrutan lo que los rodea usualmente tienden a no ser felices en lo que hacen en su trabajo” (Gabriunas, 2010, cit en Ortega, Ledezma y Pérez, p.13).

Dentro de las organizaciones, el clima laboral está directamente involucrado en la proximidad de las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral. Una mala relación entre compañeros o superiores impacta e impide al trabajador sentir satisfacción al realizar sus actividades laborales, caso contrario, cuando el trabajador se siente en un ambiente de confianza y buen trato, mejores son sus actitudes, lo que influenciará a realizar las actividades que le competen con una actitud positiva.

Actualmente en México, de acuerdo con la Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), para abril, mayo y junio, 2020, indica que los trabajadores subordinados y remunerados concentraron el 70.9% del total de la población ocupada, lo que indica que la mayor parte de la población se encuentra trabajando para alguien más, y muy probablemente muchos de ellos se encuentren en situaciones de vulnerabilidad laboral. De acuerdo con fuentes del INEGI, por Cantillo (2019), en el año 2019, fueron 58,977 personas quienes abandonaron su empleo por motivo de conflictos laborales, estas cifras muestran el número de trabajadores que han decidido renunciar a su trabajo, situación que se relaciona directamente con la satisfacción y bienestar laboral, el clima organizacional y las relaciones interpersonales que hay en el grupo de trabajo u organización.

4.1 Árbol de problemas

Para tener mayor claridad de las aristas que rodean el tema de las relaciones interpersonales en el trabajo, la comunicación asertiva y el bienestar laboral se realizó un árbol de problemas. Se puede observar que factores como los que se

mencionan a continuación pueden ser causantes del problema en las relaciones interpersonales y una comunicación deficiente.

- Un estilo de comunicación pasivo: fomenta la inhibición en los trabajadores, careciendo de recursos para la resolución de conflictos interpersonales, desencadenando una mala gestión de emociones.
- Creencias firmes e inamovibles: las creencias arraigadas acerca de cómo se debe desarrollar una actividad administrativa por el simple hecho de haberlo hecho así siempre, puede llegar a ser detonante de malestar personal. De esta manera no se logrará salir del punto de vista personal, causando ceguera laboral.
- Baja autoestima: facilita que las personas sean más vulnerables, lo que puede desencadenar la aceptación de un mal trato por parte de otros trabajadores o bien que se aprovechen para obtener ventajas.
- Burnout: reuniendo un poco el estrés y la sobrecarga de trabajo se puede llegar a un estado de agotamiento emocional, repercutiendo en una relación distante o indiferente frente al trabajo.
- Falta de empatía: puede llegar a crear una nula vinculación con los sentimientos de los demás. De esta manera, no se podrán establecer relaciones con conexión.
- Falta de motivación: un trabajador desmotivado puede perder el entusiasmo y la ilusión en su trabajo e impactará en la manera de relacionarse con su equipo de trabajo y afectaciones en su trabajo debido al bajo rendimiento.
- Inteligencia emocional poco desarrollada: el no saber atender y gestionar las emociones puede repercutir en las relaciones con los compañeros ya que serán susceptibles a demostrar su ira, tristeza, enfado, entre otras reacciones que hagan ver la falta de empatía y los hace permanecer insensibles y actuar de forma poco apropiada.
- Mala comunicación: imposibilita el establecimiento de relaciones sanas y cordiales.

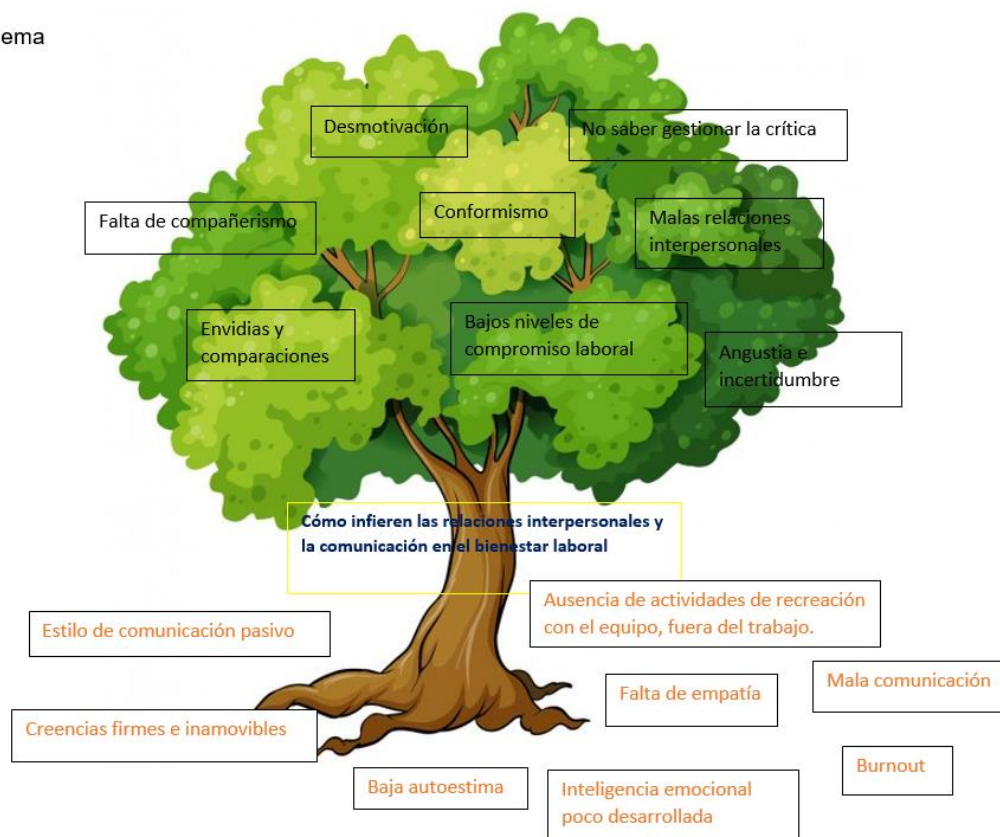
- Ausencia de actividades de recreación con el equipo, pero fuera del trabajo.

Todos los factores anteriores pueden causar efectos negativos en un equipo de trabajo, repercutiendo en el bienestar laboral y las relaciones interpersonales. Algunos de estos efectos pueden ser: el conformismo, bajos niveles de compromiso laboral, envidias y comparaciones entre trabajadores, no saber gestionar la crítica, falta de compañerismo, desmotivación, malas relaciones, angustia e incertidumbre laboral, etc.

Las relaciones interpersonales siempre van a estar presentes en cualquier ámbito, precisando en el tema laboral, es importante mantener un alto grado de empatía, el entender cómo se sienten los demás para que no haya una nula vinculación con los compañeros de trabajo, sino todo lo contrario, tratar de lograr esa conexión con los demás sin tener la necesidad de irlo comunicando a cada persona. Entender las verdaderas necesidades de los demás y mostrar respeto. Es preciso ser capaces de aceptar el no del otro y también aprender a decir no y poner límites para evitar sentirse manipulado. No es posible cambiar a los demás con actitudes rígidas o críticas, esto no beneficiará el canal de comunicación, ya que puede considerarse la actitud como prepotente, dominante o hiriente, afectando las relaciones.

Para Fernández y Winter (2003) en los equipos de alto desempeño la mayoría de las decisiones se toman por la vía del consenso permitiéndose escuchar a todos y considerando que algunas personas tienen opiniones de mayor peso por su nivel de conocimiento y responsabilidad, sin embargo, la comunicación debe continuar siendo clara para facilitar la gestión. También es importante que el equipo tenga capacidad de adaptabilidad de forma interna como externa a la organización. El mantener la cohesión en el equipo permitirá el logro de los objetivos y tener un buen ambiente laboral.

Árbol de problema



4.2 Acercamiento a las necesidades de la población

Como parte de este trabajo se realizó un acercamiento con los trabajadores administrativos para indagar cómo perciben el clima laboral, cómo se sienten emocionalmente, cómo aprecian la comunicación y las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. Se realizaron 5 entrevistas semiestructuradas a personas que laboran en una organización enfocada al ámbito educativo, estas personas tienen más de 2 años de antigüedad laborando en ese lugar. Se recurrió a la entrevista semiestructurada porque es una técnica de la metodología cualitativa que busca centrarse en la persona y en lo significativo de su experiencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Así mismo, esta técnica consta de preguntas abiertas donde lo importante es tratar el tema, no la pregunta en sí, y se caracteriza por ser conversacional. Luego de la aplicación de las entrevistas se analizó la información resultante, la cual ayudó a entender las problemáticas y crear las necesidades que las atiendan, dividiéndose en 4 categorías.

4.3 Categorías, problemáticas y necesidades

En las siguientes líneas se muestran las categorías, las problemáticas y las necesidades detectadas luego del acercamiento a la población.

Tabla 1. Categorías

Categoría	Nombre de la categoría
Categoría I	La falta de reconocimiento desmotiva al trabajador
Categoría II	La desconfianza e incertidumbre en los trabajadores se relacionan con la falta de claridad en las indicaciones
Categoría III	Como trabajador, trátame y escúchame como te gustaría ser tratado y escuchado.
Categoría IV	Retroalimentación directa y amable como estrategia para facilitar el crecimiento laboral de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia

Categoría I: La falta de reconocimiento desmotiva al trabajador

Problemática: Cuando el trabajador no se siente reconocido, ni valorado, se desmotiva.

Necesidad: Los trabajadores necesitan que su trabajo sea reconocido, el reconocimiento les brindará satisfacción personal y laboral.

Estimular y consentir las buenas acciones individuales y en equipo de los trabajadores sin duda contagiará de optimismo a todo el equipo, propiciando a su vez un buen ambiente laboral. Reconocer el saber hacer de los trabajadores sin

duda generará una cadena de bienestar. El grupo de trabajadores al que se entrevistó comentan que hubo ocasiones donde no se sentían valorados, tenían la sensación de que para lo único que se les mandaba a llamar era para hacerles saber que se habían equivocado en algo, y, por el contrario, cuando realizaban actividades en tiempo y forma, nunca eran reconocidos.

Con base en la información que arrojaron las entrevistas, algunos trabajadores comentaron lo siguiente: “anteriormente demeritaban el trabajo de algunos miembros siendo que todos tienen las mismas capacidades” (E1, 23 de marzo, 2021). Alguien más comentaba: “Me he sentido desmotivada cuando no confían en mí, cuando no ven mi trabajo o mi desempeño. Siempre es bueno un gesto de reconocimiento de decir que bien vas.” (E2, 10 de abril 2021). Según Salazar y Gutiérrez (2016). “Las organizaciones deben tener presente que la desmotivación laboral se logra cuando no existen objetivos claros, no se presentan respuestas o críticas a cuestiones planteadas, ocultar la verdad y no dar elogios a los trabajos que hayan sido realizados de manera adecuada” (p.7).

De esta manera, se puede discernir que es imposible tener el control de las emociones de cualquier persona, sin embargo, la generación de emociones positivas y entusiastas sin duda alguna se logran a través del reconocimiento del trabajo que realizan y de la disposición que tienen para hacerlo.

Categoría II: La desconfianza e incertidumbre en los trabajadores se relaciona con la falta de claridad en las indicaciones

Problemática: El que no se cumplan en su totalidad los lineamientos establecidos en un inicio causa incertidumbre y desconfianza en el equipo.

Necesidad: Mejorar la comunicación entre jefe y trabajadores para homologar y estar de acuerdo en que todo el equipo entendió lo mismo y se trabaje de manera equiparada.

De acuerdo con las respuestas otorgadas en las entrevistas, los trabajadores comentan que en ocasiones se sienten con desconfianza al momento de otorgar ciertas respuestas a los clientes que atienden. El motivo principal es que al ser trabajadores dedicados a asesorar e informar a alumnos y padres de familia, ellos mismos se catalogan como la primera línea para brindar información y solución a necesidades de los usuarios. Cada trámite posee sus respectivas políticas y lineamientos que deben ser cumplidos cabalmente en la mayoría de los casos, sin embargo, hay ocasiones que se presentan asuntos que deben tratarse de manera “especial” por el contexto que conlleva el problema que presenta el cliente.

Un par de las personas entrevistadas mencionaban lo anterior, aquí uno de los comentarios: “sí me gusta tener flexibilidad, pero a veces la flexibilidad de otros repercute en que los clientes creen que nuestro trabajo no está bien hecho, y los clientes se quedan con la idea que no lo hicimos bien, porque a final de cuentas les brindaron de manera especial la ayuda que necesitaban, entonces nosotros que somos la primera línea quedamos mal al no haber brindado esa solución”. (E4, 12 de abril, 2021).

Los trabajadores hacían mención que esta situación pasa mayormente con los jefes de otras áreas, para que los trabajadores no se sientan con falta de claridad en los lineamientos, sería importante hablar con los responsables de esas áreas, para hacer de su conocimiento que los apoyos “especiales” otorgados, están causando desconfianza entre los trabajadores al momento de otorgar soluciones a los clientes, sería ideal que este apoyo especial se trate como tal ante los clientes que están pidiendo una solución diferente a lo ofrecido inicialmente. De esta manera el cliente sabría que, desde su primer contacto de servicio, se le otorgaron los lineamientos correctos y aplicables a su situación, pero que de acuerdo con el contexto adicional que presenta su caso se le estará brindando un tipo de apoyo diferente.

Otro hecho relacionado a lo anterior tiene que ver con el tipo de comunicación y como se otorgan estos lineamientos y políticas mencionadas para que los trabajadores puedan realizar sus actividades. Una de las entrevistadas mencionó lo

siguiente: “El hecho que solo se dé la comunicación por correo, cada uno entiende o interpreta la información de una manera distinta y genera que cada uno trabaje de distinta manera y llega el momento en que diferimos debido a esto”. (E4, 12 de abril, 2021). Lo cual orilla a pensar que los trabajadores sienten que la comunicación por escrito es impersonal y les dificulta el homologar los lineamientos con sus demás colegas, incluso con trabajadores de otras áreas que se involucran laboralmente, por lo que parece pertinente citar a Ortega, Ledezma y Pérez, (2018) quienes sostienen que

El posicionamiento en el marco organizacional debe ser constante ya que con el buen desempeño de todos los departamentos de la organización se entrelazan las buenas relaciones interpersonales las cuales le genera al colaborador una adaptabilidad a su entorno laboral con el cual pretende junto con la organización la debida gestión del conocimiento con políticas internas bien formuladas para el fortalecimiento y aumento de la capacidad de todo su talento humano (p.17).

Haciendo énfasis en el párrafo anterior, sería conveniente que además de que los lineamientos para trabajar se den por correo, se reafirmen de manera grupal y verbal con el equipo de trabajo, de esta manera se estaría homologando la manera de actuar y no habría discrepancias de trámites entre los mismos trabajadores, además de continuar creando vínculos de atención hacia los trabajadores, beneficiando la satisfacción laboral de todos.

Categoría III: Como trabajador, trátame y escúchame como te gustaría ser tratado y escuchado

Problemática: Los malentendidos generan conflictos entre los trabajadores.

Necesidad: Incorporar estrategias de comunicación asertiva en el equipo de trabajo.

La comunicación es sin duda una de las principales formas de contacto entre los seres humanos, sin embargo, frecuentemente se le resta importancia. Para que la

comunicación rinda frutos no basta sólo con que se dé, sino que requiere de cierta empatía, y ésta se refleja cuando un individuo utiliza la asertividad para comunicar.

Con base en las entrevistas realizadas a los trabajadores se puede identificar que el equipo de trabajo se tiene confianza, consideran que tienen un buen clima laboral y se sienten felices. Sin embargo, como en cualquier equipo conformado por personas con distintas personalidades, es preciso decir que, en ocasiones se pueden generar conflictos debido a malentendidos, por lo que siempre se puede trabajar en la comunicación y en las relaciones interpersonales para afianzar al equipo de trabajo.

Una de las personas entrevistadas comentaba lo siguiente: “reconozco que a veces no tengo los mejores modos, pero así soy y a muchas personas pues no le parece mi forma de ser tan directa” (E1, 23 de marzo, 2021). Esta respuesta se podría considerar como una clara evidencia de la necesidad de incorporar una comunicación asertiva, ya que implica comprender las necesidades propias sin dejar a un lado las necesidades de los demás individuos.

Como menciona Díaz, Peña; y González, (2012) “por lo que se percibe, es la comunicación interna la que mayormente favorece para crear buenas relaciones laborales que produzcan beneficios de satisfacción laboral en el personal de la empresa” (p. 937). Por eso es tan importante aprender a expresar los sentimientos ya que son los más difíciles de transmitir de manera asertiva, no debemos intentar cambiar a los demás con actitudes rígidas o críticas, esto no beneficiará el canal de comunicación, ya que puede considerarse la actitud como prepotente, dominante o hiriente, afectando las relaciones.

Tres de los entrevistados coincidieron en su relato en cuanto al trato con una persona en específico, con la que por más que tratan llevar un trato cordial, la otra persona no pone la mejor actitud de su parte. A continuación, se expone uno de esos relatos: “me causa conflicto una persona en especial la manera de responder a dudas, siempre lo hace en un tono a la defensiva, pero trato de no engancharme ya con ella”. (E4, 13 de abril, 2021).

Según comentaban los entrevistados, este otro colaborador no forma parte del equipo de forma directa, sin embargo, no hay que olvidar que en una empresa todos trabajan por objetivos en común y trabajar en equipo puede hacerse casi obligatoriamente, pero no funcionará igual si no hay de por medio colaboración y comunicación asertiva. Ser asertivo y trabajar colaborativamente son acciones que deben comenzar de manera individual. Por lo que, es importante reconocer que “la comunicación en la empresa, es un proceso dinámico e irreversible, intencional, complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado” (Saló, 2005 cit en Díaz, Peña, y González, 2012, p. 936).

Categoría IV: Retroalimentación directa y amable como estrategia para facilitar el crecimiento laboral de los trabajadores

Problemática: la falta de retroalimentación directa entre jefe directo y subordinados genera malestar entre los trabajadores.

Necesidad: retroalimentación constante, respetuosa y constructiva.

Hablando como trabajadores de manera individual, la retroalimentación es una herramienta óptima para continuar realizando sus actividades laborales. La retroalimentación les genera confianza en su trabajo al reconocerles aquello que están haciendo bien, de igual manera les ayuda a conocer qué necesitan mejorar específicamente y el brindar sugerencias de cómo hacerlo, siempre será beneficioso individualmente y en general con el equipo de trabajo.

En el caso de los jefes directos y sus colaboradores inmediatos, la retroalimentación abre un canal de comunicación en ambas direcciones, demostrando el interés y la preocupación por el trabajador como persona y el jefe directo para conocer si hay algo más que necesitan de él.

Todos los entrevistados coincidieron en que siempre es agradecida una retroalimentación por parte de su jefe, sobre si están haciendo las cosas bien o hay algo que pudieran mejorar. En resumen, señalan que, si hay alguna situación por

mencionar en exclusiva con algún trabajador, ellos prefieren que les manden a llamar y se les comuniquen, a enterarse indirectamente sobre algo que están haciendo mal, que según lo que mencionan, antes les pasaba, generalmente se enteraban por terceras personas sobre sus errores.

Uno de los trabajadores entrevistados menciona lo siguiente: “me puede llegar a causar conflicto el que no me digan mis errores” (E4, 12 de abril, 2021). Y alguien más argumentaba: “se necesitan a la semana o cada 2, una junta de retroalimentación” (E3, 10 de abril, 2021). Con lo anterior surge la necesidad de contemplar una retroalimentación constante, la cual por parte del jefe directo ha de ser constructiva, honesta e inteligente. De acuerdo con la investigación de Yáñez et al. (2009 cit en Yáñez, Arenas y Ripoll, 2010).

un jefe será percibido como confiable por trabajadores de la salud en la medida en que muestre ante todo integridad, especialmente siendo justo en la toma de decisiones y honestos, luego siendo benevolente, es decir, mostrando interés por el bienestar de ellos y, en menor grado, siendo competente en su quehacer (p. 37).

La cita anterior se vincula y hace referencia a la necesidad de hacer una retroalimentación directa y amable como estrategia para facilitar el crecimiento laboral de los trabajadores, de otra manera, el trabajador al no sentirse en confianza, sino amenazado o señalado por sus errores puede romper ese buen clima laboral que se está viviendo. De igual manera deberá ser en cada felicitación que se otorgue al trabajador.

4.4. Las necesidades detectadas y su relación con el Desarrollo Humano

Relacionando las categorías con el Desarrollo Humano, se puede mencionar que, generar un ambiente propicio para la comunicación es una cuestión humanista, en la que cada individuo deberá considerar como hasta ahora lo que han hecho para tener una actitud positiva, una escucha activa, para continuar fomentando un clima organizacional saludable y estable que permita a cada trabajador dar lo mejor de sí y sentirse satisfecho.

Para Rogers, (1961) desde el Enfoque Centrado en la Persona, el Desarrollo Humano busca la promoción del autoconocimiento, la autodeterminación y la autoestima en las personas, fomentar relaciones interpersonales satisfactorias caracterizadas por la transparencia, la escucha activa y la comunicación.

En un equipo de trabajo el promover la comunicación, la retroalimentación, la validación, la claridad en las ideas y el reconocimiento al mismo trabajador ayuda a colocar a la persona al centro de la organización, lo que ayuda a que los mismos trabajadores sientan que son parte del resultado de las metas y a su vez favorece al desarrollo personal de cada trabajador. Es tener un estilo de vida que se caracteriza por tener empatía y responsabilidad propia en el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Esta propuesta está alineada con lo que menciona Lafarga, quien define al Desarrollo Humano como una disciplina científica fundamentada en la experiencia y en la investigación, que estudia los mecanismos del proceso evolutivo en el ser humano, así como las condiciones externas e intrapsíquicas que favorecen u obstaculizan el crecimiento personal (Lafarga, 1996).

El equipo de trabajo se encuentra laborando en un buen clima laboral, con las medidas de seguridad necesarias y en un ambiente en el que sus capacidades se promueven permitiéndoles el desarrollo de sus competencias. Mantener al equipo motivado, permitir que desempeñen actividades nuevas y demostrar que confían en ellos, los ayudará a poner a prueba sus habilidades, a retarse, resolver situaciones y sentirse motivados a lograr más tanto personal como profesionalmente. Reafirmar una relación de confianza, honesta y cercana para reconocer su trabajo, esfuerzo y dedicación, para lograr hacerlos conscientes que su formación integral se alimente de sus propósitos. Sin duda, hoy más que nunca es necesario centrarse en el ser humano y dotarlo de las herramientas claves para adaptarse al volátil entorno y sentirse pleno en medio del contexto actual, así como también es importante que cada trabajador en su individualidad sea consciente del uso de sus propios recursos y habilidades.

El taller que se implementó como parte de este proyecto, buscó mejorar el bienestar laboral de los trabajadores a potenciar su desarrollo humano a través de mejorar las relaciones interpersonales y el apoyo de herramientas para la comunicación asertiva, se buscó dar cuenta de la importancia de desarrollar y promover estrategias de comunicación para lograr una sinergia entre la comunicación y el bienestar laboral de los trabajadores. Entender que se puede generar buena colaboración si se comunica de manera efectiva, pero saber cómo colaborar, es un elemento clave de las comunicaciones sólidas.

Si un colaborador siente que su jefe está preocupado por él como persona, más que como un empleado más, logrará estar más comprometido en su trabajo. Cuando en un equipo de trabajo se tienen las herramientas óptimas para favorecer la colaboración de forma positiva, sacan lo mejor de todos. Cuando no hay una comunicación asertiva se genera disonancia.

Las relaciones interpersonales siempre van a estar presente en cualquier ámbito, precisando en el tema laboral, es importante el mantener un alto grado de empatía, tratar de lograr esa conexión con los demás sin tener la necesidad de irlo comunicando a cada persona. Entender las verdaderas necesidades de los demás y mostrar respeto.

5 Pregunta de intervención, propósitos y objeto de intervención

¿Cómo promover en los trabajadores administrativos la validación personal y la implementación de estrategias de asertividad para favorecer su bienestar laboral?

Propósito general:

Que los trabajadores administrativos validen sus habilidades y se reconozcan por medio de su experiencia en el trabajo e implementen una comunicación asertiva para facilitar su bienestar laboral.

Propósitos específicos:

1. Que los trabajadores administrativos reconozcan sus habilidades y sean conscientes de sus áreas de oportunidad por medio de su experiencia en el trabajo.
2. Que los trabajadores administrativos reconozcan y pongan en práctica la comunicación asertiva que facilite su bienestar laboral.

Objeto de intervención: bienestar laboral

El bienestar laboral de cualquier trabajador es una necesidad básica para el logro de los objetivos de cualquier organización, es por esto por lo que el ambiente en el cual laboran los trabajadores es una pieza clave en el rendimiento y calidad del trabajo que realizan. Las organizaciones deben ser conscientes que al fomentar un clima organizacional favorable en el que se generen factores como la confianza, la seguridad y motivación para el trabajo entre otros, dejando de lado las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como organizacional, obtendrán resultados favorables.

Actualmente, es compromiso de ambas partes, tanto de la empresa como del trabajador permitir que el trabajador se capacite, que se mantenga con los conocimientos nuevos para un desempeño eficaz y que la organización brinde las condiciones necesarias como respeto, derechos y obligaciones; el incentivar y permitir a los trabajadores que se sigan capacitando favorece el clima organizacional, ya que los trabajadores se sienten respaldados y apoyados en su crecimiento profesional.

6 Fundamentación Teórica

El presente escrito buscó dar cuenta de las investigaciones realizadas en el área del Bienestar laboral, comunicación y relaciones interpersonales, así como en estrategias de comunicación asertiva. La documentación revisada va desde el año 2003 al 2020. El trabajo aquí presente es de tipo documental, el cual lleva consigo

un proceso donde se hace la recolección de información sobre un tema específico el cual se ha tratado o al cual se ha hecho referencia anteriormente. Este tipo de investigación tiene como objetivo establecer los aspectos que se han dado a conocer, los estudios realizados acerca del tema y sobre qué bases se han generado dichos estudios, para así poder dar cuenta del desarrollo del tema.

Al abordar el tema estrategias de asertividad para favorecer la colaboración y el bienestar laboral en un equipo de trabajadores administrativos se exploraron varias vertientes como es la comunicación, el bienestar laboral, el clima organizacional, la cultura organizacional, la satisfacción laboral, salario emocional, la asertividad, entre otras, las cuales indiscutiblemente se encuentra correlacionadas y a su vez implicadas en el Desarrollo Humano. Abriendo un tanto la mirada a este tema y con base en los trabajos revisados, se discuten algunas definiciones, las cuales son de importancia para el desarrollo de la problemática tema de este trabajo de intervención.

6.1 La comunicación como parte fundamental en las organizaciones

En el contexto de las organizaciones y los trabajadores administrativos, y para fines de este trabajo nos referiremos a la *comunicación* como una competencia que facilita muchos procesos importantes dentro de la organización. “La comunicación en la empresa, es un proceso dinámico e irreversible, intencional, complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado” (Saló, 2005 citado en Díaz, Peña, y González, 2012, p. 936). Lo anterior se recupera de un trabajo de investigación realizado en México por Díaz, Peña, y González (2012), bajo la metodología de investigación cuantitativa transversal, desde la disciplina de la Administración.

En general, la comunicación permite compartir información, establecer, mantener, hacer funcionar y revitalizar todo tipo de relaciones entre quienes conforman la empresa. De esta manera, la comunicación se convierte en un aspecto esencial de las relaciones laborales. Para ello es indispensable que sus integrantes descubran a partir de su propia introspección lo que esperan de las relaciones laborales; este tipo de relaciones nace de los vínculos que se forman en los equipos o incluso de

forma individual a través del proceso de interacción y comunicación con los demás, pues ante todo la satisfacción personal se han vuelto una prioridad y un parámetro a considerar en estos últimos años.

Comunicación asertiva

Dentro de las organizaciones no se puede dejar de lado las relaciones interpersonales y las habilidades de comunicación que se da dentro de la organización que se pueden considerar como una estrategia de asertividad. En el trabajo de obtención de grado de Torres (2018) desde el campo del Desarrollo Humano, en México, se toca el tema justamente de las habilidades de comunicación asertiva. Torres (2018) señala que la *asertividad*, es una habilidad de comunicación interpersonal, con las que las personas a través de su comunicación verbal y no verbal defienden sus derechos al mismo tiempo que respetan los derechos de los demás, expresando con libertad y claridad las necesidades, opiniones, emociones y sentimientos.

Se podría decir que, la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara. Por lo que Torres (2018) muestra que una *persona asertiva* habla de manera fluida y segura, escucha con interés y no interrumpe el discurso del otro, defiende sus intereses sin agredir ni imponer, opina abiertamente, solicita aclaraciones cuando lo requiere, sabe decir no y poner límites, sabe realizar y recibir críticas, intenta negociar y llegar a acuerdos siempre que es posible, no evita situaciones, se enfrenta a ellas y trata de resolverlas de la forma más adecuada, estas entre algunas características que son además necesarias en los líderes para lograr una influencia positiva en las personas con las que se rodea (Castanyer y Ortega, 2013, citado en Torres Valle, 2018, p. 1).

Aunado a la forma de ser de una persona asertiva, indiscutiblemente se atañen las relaciones interpersonales que esto involucra, llamémosla *la persona que escucha o la que desea ser escuchada*, y Torres Valle (2018) hace hincapié en que las relaciones interpersonales son necesarias en las interacciones sociales, donde la comunicación asertiva involucra más que las palabras, la comunicación asertiva

involucra las emociones, el lenguaje no verbal y la corporeidad, por lo que la comunicación asertiva sugiere desarrollar la capacidad para demostrar coherencia entre lo que la persona piensa, siente y expresa.

Las habilidades de liderazgo son primordiales hablando de trabajar con equipos, entre ellas se puede destacar el saber comunicarse, trabajar en equipos, saber manejar conflictos, inteligencia emocional, ser asertivos, habilidades sociales, autoconocimiento, autocontrol y demostrar seguridad, entre otras, son habilidades que necesitan desarrollarse continuamente para que el liderazgo sea efectivo.

Torres (2018) implementó un taller de habilidades de comunicación asertiva para líderes. Este trabajo presenta la intervención y el análisis de las experiencias de un grupo de 11 personas que tienen responsabilidades de supervisión de personal y/o de procesos, dentro de una empresa manufacturera de transformadores de distribución de energía eléctrica. Estuvo orientado a que los participantes, a través de la facilitación del Enfoque Centrado en la Persona, desarrollaran las habilidades de comunicación asertiva lo que les permitiera establecer un liderazgo efectivo dentro de la organización. La metodología utilizada para el análisis de las experiencias fue el análisis del discurso donde se buscó lograr entender qué dicen las personas más allá de las palabras que expresan. La recopilación de la información se realizó a través de grabaciones de audio de las sesiones del taller y entrevistas a los participantes y las bitácoras del facilitador principalmente.

Entre los resultados más importantes está el autoconocimiento adquirido de los participantes respecto a su asertividad, cómo a través una comunicación asertiva, atenta y empática lograron mejores relaciones con sus familias, amigos y compañeros de trabajo, sentirse más satisfechos y seguros consigo mismos, y como esta manera de comunicarse logra resultados más efectivos en el plano personal y laboral.

Por lo que con lo anterior se puede identificar que el líder no busca ejercer autoridad sobre las demás personas; en cambio, busca dirigir y organizar un grupo para que todos los integrantes trabajen en la misma sintonía y así conseguir el éxito. Entender la diferencia entre ejercer autoridad y dirigir es esencial para poder desarrollar las

aptitudes que un líder necesita, es por eso por lo que el Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers, bajo las actitudes básicas Rogerianas, ayuda en gran medida a llevar a cabo este proceso, a través de la empatía, la aceptación incondicional y la autenticidad hacia los trabajadores.

6.2 Acerca de la cultura organizacional, el clima organizacional y el bienestar laboral

En Colombia podemos encontrar trabajos de los autores Calderón, Murillo y Torres, (2003), los cuales en su investigación acerca de la Cultura Organizacional y Bienestar Laboral con una metodología cualitativa y cuantitativa explican que los conceptos de *bienestar laboral* y *cultura organizacional* están relacionados, aunque son diferenciados. La *cultura organizacional* se refiere a la forma en que los trabajadores perciben algunas características de la organización tales como el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo. Por su parte, el bienestar laboral está relacionado con la satisfacción, se trata de un concepto evaluativo que trata de responder qué siente el empleado, por ejemplo, frente al manejo del conflicto o las prácticas de supervisión (Robbins, 1994 como se citó en Calderón, Murillo, y Torres, 2003, p.119).

Por otro lado, Soto (2019). en su trabajo de obtención de grado de maestría desde el campo del Desarrollo Humano y bajo una metodología de investigación acción participativa, comparte la siguiente definición de *cultura organizacional*, la cual es pertinente rescatar y resaltar,

la cultura organizacional se encuentra formada por un conjunto de artefactos, normas, valores y suposiciones básicas acerca de la manera en que se resuelven los problemas en la organización, en otras palabras, es un proceso de aprendizaje social, que se forma a partir del resultado de las decisiones tomadas en relación con estrategias y al diseño organizacional. (Cumming y Worley, 2005, como se citó en Soto, 2019, p. 11-12).

Con lo anterior se puede decir entonces que la cultura organizacional conforma aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Muy relacionado con la cultura organizacional se encuentra el *clima organizacional*. Tomando como definición importante el clima organizacional, Castañeda, Betancur, Salazar, y Mora (2017), dicen que

El clima en las organizaciones tiene varios componentes que van desde la estructura de la organización y todo su espacio físico, hasta el ambiente social que se vive, como el tipo de relación que llevan los empleados, su comunicación y los resultados que se dan dentro de la organización (Castañeda, Betancur, Salazar y Mora, 2017, p.7)

Lo que podría inferir que el clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos, los cuales inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que brindan, así como en su efectividad, eficiencia y eficacia, en el desempeño general de la organización. Aunado a esto es conveniente recordar que el clima organizacional constituye un estilo de vida dentro de la organización, pues se refiere a la manera en que se establecen los medios de comunicación, de trabajo y de convivencia.

Retomando el concepto de bienestar laboral se puede decir que constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos de cualquier organización, por ello, el entorno en el cual viven, conviven y trabajan las personas es fundamental en la productividad y calidad del trabajo que realizan. Las grandes organizaciones integran por medio de la participación un clima organizacional favorable donde se generan factores como la confianza, el optimismo y motivación para el trabajo entre otros, dejando de lado las actitudes que impiden el crecimiento individual y organizacional.

Dentro del bienestar laboral un aspecto a resaltar es el cambio en el papel que juega el trabajador dentro de una organización. “En principio, se buscaba que este solo produjera, después se enfocó en que fuera un trabajador mecánico, es decir, que se dirigiera a lo administrativo y económico” Castañeda, et al. (2017, p. 87). En la

actualidad, las organizaciones ya no simplemente ven a un trabajador sino a un colaborador estratégico para la organización, teniendo su potencial como un talento valioso. Por este motivo es necesario que este colaborador tenga bienestar laboral, el cual se deriva de las condiciones de trabajo en las que se busca promover el bienestar y la salud mental.

Al hablar de bienestar laboral se debe incluir también el término bienestar emocional, Nous Cims (2021, p.21), sostiene que según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el bienestar emocional es un “estado de ánimo en el cual la persona se da cuenta de sus propias aptitudes, puede afrontar las presiones normales de la vida, puede trabajar productiva y fructíferamente, y es capaz de hacer una contribución a la comunidad”. Al igual que los problemas personales de una persona pueden influir en el trabajo, también ocurre lo mismo al revés. Si una persona no está contenta en su lugar de trabajo, sea por el motivo que sea, también le afectará a su vida personal. Todo esto genera círculos negativos en la vida de las personas.

En México se ha incorporado la Norma Oficial Mexicana, la NOM-035 que enuncia las condiciones mínimas necesarias en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo y tiene como objetivo prevenir los factores de riesgo psicosocial y fomentar un entorno organizacional favorable para los trabajadores.

Satisfacción laboral

Al hablar de bienestar laboral, cultura organizacional y comunicación, no se puede dejar de lado el término *satisfacción laboral*. Al respecto, Ramírez (2019), en su trabajo de obtención de grado en el campo del Desarrollo Humano en México, introduce la definición de *satisfacción laboral* entendida como “la concordancia de la persona con su puesto y ésta se da por la influencia de factores intrínsecos y extrínsecos” (Staw y Ross, 1985, como se citó en Corrales, 2015, p.10).

¿Pero qué se entiende por factores intrínsecos y extrínsecos?

Al hablar de factores intrínsecos tiene que ver con el interior de la persona con el objetivo de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.

Cuando alguien está motivado intrínsecamente obtiene placer por la propia realización de la tarea, es decir, disfruta con el propio proceso. Por el contrario, el factor extrínseco depende de las satisfacciones que se reciben del exterior, de las otras personas. En el ámbito laboral, dichas satisfacciones suelen estar relacionadas con recompensas económicas: aumento de sueldo, bonificaciones, beneficios y promociones, entre otros (Corrales, 2015).

La satisfacción laboral juega un papel sumamente importante en el equipo de trabajo, es el estado de bienestar y felicidad del trabajador en relación con el desempeño en su espacio de trabajo. La actitud que tiene un colaborador en el trabajo, con sus jefes y compañeros, más sus expectativas personales son factores que intervienen en la satisfacción laboral. Entre más alto sea el nivel de satisfacción laboral de un colaborador, mayor será su compromiso, motivación y productividad, de aquí nace esta importancia.

Al ser un tema amplio y frecuente, como es el bienestar laboral y las estrategias de comunicación para favorecer la colaboración entre trabajadores se agruparon distintos términos y temas en 3 nodos: 1) Trabajadores y potencial humano, el trabajador y su bienestar como persona; 2) Comunicación y relaciones interpersonales, facilitando la comunicación y la relación interpersonal y, por último; 3) bienestar laboral y cultura organización, una estrecha relación.

6.3 Trabajadores y potencial humano: el trabajador y su bienestar como persona

Mejorar el bienestar de los trabajadores debe ser una de las principales prioridades de cualquier organización. Y es que resulta importante no solo para aumentar la satisfacción del trabajador, sino también para mejorar su motivación; y se verá reflejado en el rendimiento y productividad de la organización.

Existe un trabajo desarrollado en México por Novelo (2018) enmarcado en el campo del Desarrollo Humano con una metodología cualitativa, en el que su buscó indagar acerca de las condiciones laborales y su posible influencia en el acrecentamiento de los recursos de las personas en la etapa productiva de entre 24 y 40 años, analizó

la experiencia de cinco personas que desempeñan actividades laborales en diversas empresas de la localidad.

Novelo (2018) hace hincapié en que el conocer la experiencia laboral de cada trabajador y su sentido de vida ayudaría a las organizaciones a la creación de programas en donde no se consideren únicamente como incentivo, por ejemplo, las prestaciones, los beneficios monetarios, sino también lo que ella retoma como salario emocional.

El salario emocional engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. Se denomina salario, porque se asocia con la reciprocidad laboral, y emocional, porque busca satisfacer elementos intrínsecos o necesidades de la persona (Puyal, 2008, citado en Novelo, 2018, p. 33).

Si bien es cierto la remuneración económica suele ser el principal incentivo, no hay que dejar de lado esos vínculos de pertenencia que los empleados llegan a desarrollar en las organizaciones, la importancia de tener un buen ambiente en su lugar de trabajo, sentirse reconocidos por sus logros y si se sienten con oportunidades de continuar desarrollándose en la empresa.

En su trabajo Novelo (2018) pudo concluir que las condiciones de trabajo por sí mismas, no son generadoras del desarrollo de las personas, ya que para que lo sean, deben generar experiencias de crecimiento, pues cuando esto se da, las personas les asignan significados que guardan relación, principalmente, con su sentido de vida.

Otro estudio realizado en México por Rubio (2016), el análisis se realizó mediante la metodología cualitativa y fenomenológica mediante la organización, codificación y sistematización de la información para su posterior interpretación a la luz de la teoría del cambio constructivo de la personalidad. En este trabajo se muestra el diagnóstico, diseño, implementación y análisis de los resultados de la intervención mediante un taller de calidad de vida en el trabajo para colaboradores universitarios, académicos y administrativos. En el análisis se encontró que el fortalecimiento de

las competencias de administración del tiempo, gestión asertiva del cambio, autovaloración, autoconocimiento, mostrarse como son, las habilidades de interacción, las emociones que llevan de la casa al trabajo y la responsabilidad sobre sí mismos, pueden mejorar la valoración de su percepción de riesgos psicosociales y mejorar el ambiente laboral, disminuyendo la generación de estrés laboral y aumentando la salud de los colaboradores.

El trabajo debe proveer espacios donde se fomente la salud, es decir donde se avive el bienestar físico y social que debe tener una persona, por lo que es muy importante cuidar los aspectos psicosociales del trabajador. Rubio (2016) exterioriza que la percepción de riesgos psicosociales parte de la percepción y la percepción se basa en experiencias, por lo que la resignificación de experiencias se vuelve una estrategia efectiva y recomendable para la salud del trabajador y el aumento de productividad de una organización.

Rubio (2016) se enfocó en puntualizar que los riesgos psicosociales provienen de las carencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión. Al identificar este riesgo en los trabajadores, es conveniente dotarlos de herramientas para evitar que caer en este tipo de resultados psicológicos repercuta en su vida familiar y laboral.

Comunicación y relaciones interpersonales, facilitando la comunicación y la relación interpersonal

Existe un trabajo de investigación realizado por Díaz, Peña y González (2012) en México, bajo el diseño metodológico de tipo descriptivo y cuantitativo, en el área de la administración. Se llevó a cabo con la finalidad de identificar si existe relación entre la variable comunicación con las de supervisión y compañeros de trabajo respecto a la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica ubicada en Frontera, Coahuila. El estudio se realizó a 35 trabajadores, aplicando un cuestionario estructurado.

Dicho estudio aborda el tema de la satisfacción laboral y la comunicación, por lo que es importante retomarlos para recordar que la comunicación interna en la organización favorece la creación de buenas relaciones laborales que produzcan beneficios de satisfacción laboral en el personal de la empresa ya que como se ha mencionado anteriormente, una persona satisfecha con su trabajo tendrá una actitud de colaboración, mientras que aquella que se siente insatisfecha acoge una actitud antisocial, genera chismes, tiene poca adaptación al cambio. Los resultados obtenidos de este estudio es que la variable comunicación no muestra una correlación significativa con las variables de supervisión y compañeros, sin embargo, estas últimas sí se correlacionan significativamente. Con este resultado, se puede decir que son los factores extrínsecos los que producen satisfacción laboral. Los factores extrínsecos son las razones para actuar y que provienen de recompensas externas, es decir que en ocasiones el trabajador no encuentra satisfacción en lo que hace, pero lo hace con la expectativa de recibir algo a cambio, por ejemplo: recompensas por horas de trabajo adicional, recibir regalos, elogios.

Siguiendo con el tema de las relaciones interpersonales, se encontró el trabajo de Ramírez (2019), quien se enfocó en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Este estudio está hecho en México desde el campo del Desarrollo Humano con una metodología cualitativa.

El trabajo aborda el problema de las malas relaciones interpersonales en el ámbito laboral y el impacto de estas en el grado de satisfacción que experimentan las personas en su trabajo. La idea surgió a partir de situaciones observadas y de comentarios de empleados en una empresa. Con base en las teorías humanistas y las características de la investigación acción, se diseñó un plan de intervención fundamentado en el Enfoque Centrado en la Persona. El objetivo de este fue promover la reflexión de un grupo de personas en torno a su manejo personal de las relaciones interpersonales en el trabajo, para que a partir de ella pudieran hacer un cambio en el trato con sus compañeros. Se elaboró una convocatoria para invitar a personas interesadas en mejorar sus relaciones en el trabajo a participar en un grupo de encuentro.

Dentro de su trabajo y resumiendo un poco sus conclusiones, Ramírez (2019) habla acerca de varios puntos importantes que influyen en el ámbito laboral y cómo repercuten en las relaciones interpersonales que se tienen en el trabajo, como lo es la satisfacción laboral, el clima organizacional y el clima laboral.

Queda claro que la satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la organización, la calidad en el trabajo y el bienestar del propio trabajador. Los altos grados de satisfacción laboral tienen una relación directa con las tareas que son estimulantes intelectualmente para los trabajadores, aquello que les exige más, los retos, las recompensas equitativas, las posibilidades de promoción, condiciones laborales higiénicas y de seguridad, lo cual en conjunto permite lograr condiciones idóneas y una buena relación con jefes y compañeros.

Se hablaba también de la motivación intrínseca, que es la que tiene su origen en el interior de la persona con el objeto básico de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. Cuando alguien está motivado intrínsecamente obtiene placer por la propia realización de la tarea, es decir, disfruta con el propio proceso. Por el contrario, la motivación extrínseca depende de las satisfacciones que se reciben del exterior, de las otras personas. En el ámbito laboral, dichas satisfacciones suelen estar relacionadas con recompensas económicas: aumento de sueldo, bonificaciones, beneficios, promociones, entre otros.

Continuando con la satisfacción laboral y la comunicación, se revisó el trabajo de Soto (2019), titulado “La facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el Desarrollo Humano al logro de la satisfacción laboral”. En este trabajo se realizó una aproximación a la experiencia de empleados del ramo tecnológico en la zona metropolitana de Guadalajara a través de la entrevista cualitativa para lograr un mayor entendimiento de los asuntos relacionados con la satisfacción e insatisfacción laboral. La investigación – acción

constituye la parte metodológica utilizada debido a su orientación hacia la resolución de problema.

La intervención que se realizó consistió en un taller de comunicación que contó con la participación de 12 empleados, hombres y mujeres entre los 23 y 54 años. Cada una de las sesiones fueron videograbadas con previo consentimiento de los participantes.

El análisis de los datos del trabajo de Soto (2019) permitió identificar 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.

6.4 Bienestar laboral y cultura organizacional. Una estrecha relación

Se puede decir que la cultura de una empresa está basada en la tradición, las condiciones y los valores, que da como resultado las acciones y formas de laborar, debido a esto el trabajo en equipo, la comunicación y la confianza entre compañeros e incluso la misma administración puede variar tanto de una organización a otra.

Calderón, Hernández, Murillo, Torres, (2003) realizaron una investigación en la cual mediante un enfoque cualitativo-cuantitativo se realizaron 14 entrevistas en profundidad y 204 encuestas a trabajadores de diversos niveles ocupacionales de siete empresas, se trató de contrastar la mencionada relación. Los resultados muestran que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo, pero no se pudo establecer que existía asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar de sus empleados. Sin embargo, con los resultados de esta investigación, se puede inferir que un ambiente de trabajo más relajado y cómodo podría tener un impacto significativo en el bienestar de sus empleados.

El reconocimiento de los empleados ha sido durante mucho tiempo la piedra angular de una gestión eficaz. Pero hoy, a medida que aumenta la competencia por el

talento, la forma en que las organizaciones valoran a sus empleados se ha vuelto más importante que nunca.

Otro trabajo que busca ver si existe relación entre la comunicación y la satisfacción laboral es el de Díaz, Peña, y González (2012). El trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de identificar si existe relación entre la variable comunicación con las de supervisión y compañeros de trabajo respecto a la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una pequeña empresa de la industrial metal-mecánica ubicada en Frontera, Coahuila. El estudio se realizó a un consenso de 35 trabajadores, aplicando un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, que consta de 40 reactivos correspondientes a 10 variables; para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.89.

Los resultados obtenidos fueron que la variable comunicación no muestra una correlación significativa con las variables de supervisión y compañeros, sin embargo, estas últimas sí se correlacionan significativamente; debido a que la comunicación interna mayormente favorece la creación de buenas relaciones laborales y se produzcan beneficios de satisfacción laboral en el personal de la empresa. Basado en el trabajo de investigación se puede observar que los trabajadores dan mayor importancia a las relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo, seguido de la comunicación y por último la supervisión.

Las relaciones interpersonales siempre van a estar presente en cualquier ámbito, precisando en el tema laboral, considero importante el mantener un alto grado de empatía, el entender cómo se sienten los demás para que no haya una nula vinculación con los compañeros de trabajo sino todo lo contrario, tratar de lograr esa conexión con los demás sin tener la necesidad de irlo comunicando a cada persona. Entender las verdaderas necesidades de los demás y mostrar respeto.

6.5 La comunicación asertiva y la validación personal en los trabajadores para facilitar el bienestar laboral. Una mirada desde el Desarrollo Humano

En repetidas ocasiones se ha hecho hincapié en que el trabajo ocupa un lugar primordial e incluso indispensable para la mayoría de las personas, por lo que, al evaluar su calidad de vida, el trabajo impacta de manera muy significativa. Anteriormente se ha mostrado la definición de salario emocional y es pertinente retomarlo en búsqueda también del bienestar laboral y sobre todo desde la perspectiva del Desarrollo Humano. La comunicación asertiva se vincula con el salario emocional en tanto que implica el reconocimiento de los trabajadores para facilitar el bienestar laboral. Al mismo tiempo, se construyen vías de comunicación entre los trabajadores y entre trabajadores y los jefes inmediatos para expresar las necesidades y fortalecer el compromiso de estos con su trabajo y con la organización.

Novelo (2018) promueve la idea de otorgar a los trabajadores salarios emocionales y un bienestar laboral digno, por parte de la organización se deberá buscar que las personas en sus espacios de trabajo encuentren la satisfacción de sus necesidades personales, no solo las básicas, como el sustento y la seguridad, sino las de crecimiento personal y profesional.

Desde la perspectiva del Desarrollo Humano en este punto radica que el salario emocional puede materializarse en tiempo libre, oportunidades de formación y crecimiento personal, alternativas de horarios, etc. Para mirar la problemática del cómo infieren las relaciones interpersonales y la comunicación en el bienestar laboral, con los “lentes” del Desarrollo Humano se retomarán las necesidades de los trabajadores.

Una de las primeras necesidades detectadas fue que los trabajadores necesitan que su trabajo sea reconocido, el reconocimiento les brindará satisfacción personal y laboral. Ellos comentaban que la mayoría de las veces sólo se les daban indicaciones sobre lo que tenían que hacer, y que nunca les reconocían el atender bien las indicaciones y la buena realización del trabajo, pero sólo se les llamaba la atención para hacerles saber los errores.

Aunado a esto, los trabajadores se sentían poco valorados, sentían que ellos estaban dando lo mejor en su trabajo y cuando ellos requerían apoyo por parte de su jefe para atender problemas personales, no lo tenían, no contaban con ese salario emocional del que se ha hecho referencia.

Es un hecho que los trabajadores no pueden separar el ámbito laboral de los demás ámbitos de vida, e incluso, hay quienes los compaginan, por ejemplo, trabajan y estudian, o tal vez, trabajan y están al pendiente de su familia. La necesidad de compaginar los distintos espacios con el trabajo requiere de un esfuerzo por parte de los trabajadores. Si a esto se suma que la felicidad del trabajador contribuye a su productividad y a su motivación, que se traduce a su vez en beneficios exponenciales para la organización, es un ganar-ganar.

Otra de las necesidades detectadas era mejorar la comunicación entre jefe y trabajadores para homologar y estar de acuerdo en que todo el equipo entendió lo mismo y se trabaje de manera homologada. Algunos trabajadores comentaban que, en ocasiones al darse la información a través de un correo, o un mensaje en el chat de trabajo, podrían ser confusas las indicaciones y que ellos preferían, además de tener la información por escrito, hacer breves reuniones para comentar el punto y dejar en claro que todos entendieron lo mismo.

Respecto a la estrecha relación existente entre el Desarrollo Humano y la comunicación interna, un buen comunicador, en este caso el líder debe estar en contacto con su equipo, no solamente lo entenderá, sino que actuará en el entendido que las indicaciones no son claras. En sus interacciones ayuda al crecimiento propio y al de otras personas tanto en lo físico, intelectual y en lo social emocional, brindándole a los trabajadores la confianza y empatía necesitada.

Una necesidad más detectada es el incorporar comunicación asertiva en el equipo de trabajo. Se pudo observar que lo que existía eran relaciones fracturadas entre los trabajadores y el jefe inmediato, relaciones sin vínculos emocionales y sin comunicación asertiva, necesitan un líder en el que puedan confiar y del que puedan apoyarse, no solo en el ámbito laboral, claro que también en lo personal ya que otra de las afirmaciones epistemológicas del Desarrollo Humano es que los seres

humanos se construyen en la relación con los otros en el mundo y cuando se hace referencia a las personas y sus relaciones dentro del trabajo, estas se construyen en la relación con el otro, su experiencia cuando se busca ese bienestar laboral o desarrollo se verá apoyado o no, con esos vínculos generados. La última necesidad detectada es retroalimentación constante, respetuosa y constructiva.

Respeto a las necesidades detectadas en el acercamiento a la población, Soto (2019) considera que el liderazgo es un elemento que favorece al logro de los objetivos, a la superación profesional de las personas que participan en la organización y al éxito de la misma organización. Para esta autora, ser líder no implica solamente ser responsable de llevar a cabo tareas relacionadas con la administración, como planear y organizar, para ella el líder debe tener la capacidad para influir en la forma de ser de las personas, haciendo que estas trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. De aquí la responsabilidad del líder en otorgar retroalimentaciones oportunas a los trabajadores, en el afán de ser constructivo y abonar a su desarrollo como persona.

La importancia de conocer realmente la problemática radica en la acción y transformación de la realidad que se quiere lograr para que esta sea oportuna y adecuada en el contexto en este caso organizacional, en el camino de la transformación y el cambio, el proceso de problematización cobra sentido, ya que con base en éste se busca realizar una precisa lectura de la realidad a fin de que la intervención sea adecuada, pertinente y relevante (Latorre, 2003 como se cita en Soto, 2019, p.57). En ocasiones suele ser difícil para el líder ejercer la acción y la teoría en favor del cambio, en este caso la retroalimentación oportuna y constructiva, con la necesidad por atender esta práctica significativa debe permitir encontrar soluciones y diferentes formas de ver esa realidad en favor de los trabajadores y su bienestar.

6.6 Enfoque Centrado en la Persona (ECP)

El Enfoque Centrado en la Persona de Rogers (1951) resalta la importancia de la relación terapéutica, busca el desarrollo personal a través de la tendencia actualizante, construyendo a través del respeto y la confianza entre el terapeuta y

el paciente, lo que busca que el paciente antes que juzgarse y castigarse a sí mismo se conozca y acepte el quién y cómo es desde su marco de referencia.

El Enfoque Centrado en la Persona, es un método de ayuda para entender al ser humano.

En referencia a las 4 necesidades antes mencionadas y con la mirada del Desarrollo Humano, Rogers (2014) plasma seis aspectos importantes y clave de su hipótesis en el Enfoque Centrado en la Persona. Dichas condiciones son:

1. Que dos personas estén en contacto,
2. Que una de ellas se encuentre en estado de vulnerabilidad o incongruencia,
3. Que la otra persona sea congruente con la primera que muestra incongruencia,
4. Que además de ser congruente, viva la consideración positiva incondicional hacia el otro,
5. Que también pueda experimentar comprensión empática hacia el marco interno del otro
6. Que la persona que está vulnerable o con angustia perciba por lo menos en un grado mínimo, las condiciones 4 y 5 (Rogers, 1982).

De estos seis aspectos, el terapeuta, en este caso, el facilitador o facilitadora *debe tener comprensión empática, aceptación positiva incondicional y congruencia*. De esta manera, a través del enfoque psicoterapéutico encuentra la forma de promover relaciones interpersonales cercanas y promotoras del crecimiento. Logra identificar al cliente como una persona con la capacidad suficiente para comprenderse y lograr el crecimiento propio; el facilitador estará para acompañarle a trabajar en todos los aspectos de su vida.

De acuerdo con Rogers (2014) la *empatía* es una de las mayores capacidades requeridas para entendernos unos a otros, debe ser una comprensión a nivel emocional, implica tratar de comprender exactamente y comunicar la realidad objetiva del otro, sin añadir, quitar o cambiar la información que proviene a nivel afectivo y a nivel cognitivo.

La empatía requiere dejar a un lado los propios sentimientos y pensamientos, con el objetivo de detectar la realidad del otro. La empatía es la capacidad que se tiene para comprender la experiencia única de la otra persona.

Relacionando la empatía con las necesidades mencionadas, entre los errores que se suelen cometer con más frecuencia a la hora de relacionarse con los demás están esa tendencia a quitarle importancia a lo que le preocupa al otro e intentar minimizar sus sentimientos; escuchar con prejuicios y dejar que las ideas y creencias influyan a la hora de interpretar lo que les ocurre; juzgar y acudir a frases del tipo "lo que hiciste está mal", todo esto, lo único que hace es bloquear la comunicación e impedir que se produzca una buena relación empática.

Respecto a la *autenticidad o congruencia* Rogers (2014) consiste en que cada persona debe de "ser, lo que es", es decir, no usar máscaras. La actitud de la congruencia se refiere a la autenticidad, sinceridad y transparencia. Por este motivo Rogers (2014) hace énfasis en que una persona congruente suele ser una persona sana, ya que se muestra como es.

Parte de esta congruencia es la que ayudará al grupo de trabajadores a entender y comprenderse, a mostrarse tal cual son, es decir, el grado de correspondencia existente entre sus palabras y sus sentimientos, lo que permitirá tener una comunicación asertiva y a su vez para orientarse como miembros de un grupo de trabajadores hacia un comportamiento caracterizado por un modo fluido, cambiante y permisivo de vivenciar los sentimientos personales diferenciados.

Y por último la *aceptación positiva incondicional*. Rogers (2014) señala que, en el proceso de empatía es necesario mantener una posición de aceptación incondicional positiva, la cual hace referencia a que la persona es aceptada y valorada tal y como es. Esta aceptación no significa que se deba estar de acuerdo o que se apruebe todo lo que hace o dice el otro, la aceptación incondicional positiva supone un sentido continuo de "ponerse en la piel de la otra persona" sin imponer nuestros criterios y valores a los demás. Esto sin duda ayuda a las personas, en este caso a los trabajadores y líder del grupo a sentirse pertenecientes al grupo, con

la responsabilidad y respaldo del equipo donde trabajan y que día a día se ocupan en conjunto por su bienestar personal y laboral.

Las propuestas del Enfoque Centrado en la Persona para suscitar el desarrollo del potencial humano son adecuadas para “(...) facilitar a las mismas personas involucradas en el problema para la búsqueda de las acciones o recursos más adecuados para su situación” (Vargas, 2008, p. 68 como se citó en Soto, 2019, p.45).

Para ello, de acuerdo con Rogers (2014 como se citó en Soto, 2019) es necesaria la existencia de tres actitudes esenciales que son la aceptación positiva incondicional, la congruencia y la empatía. Ayudar una persona que anhela crecer en lo individual o en grupo, solucionar un problema o simplemente desea mejorar un aspecto personal o laboral, es sin duda una tarea que requiere una gran disposición y comprensión por parte de quien hace la función de facilitador, no se trata de solucionarle todos los problemas que presente, decirle lo que debe hacer, ni mucho menos influenciarlo en la toma de decisiones, la tarea principal del facilitador es acompañar a esa persona para que él o ella misma logre encontrar de entre sus propios recursos lo necesario para realizar el cambio que él o ella identifica es necesario para sí mismo(a), y no lo que el facilitador pudiera pensar es la solución adecuada para la situación de la otra persona. La relación de facilitación debe buscarse libre de juicios y evaluaciones por parte del facilitador, esto facilitará a la otra persona alcanzar un punto en el que pueda comprender que él mismo es el responsable de su crecimiento y que cuenta con los recursos para lograrlo.

Egan (1981), desarrolló un modelo para la ayuda sistemática, dicho modelo sirve para incrementar la confiabilidad de la ayuda sistémica. Está compuesto de una fase de pre-ayuda y tres etapas. Este modelo se encuentra identificado como un práctico proceso que permite el desarrollo de destrezas a los facilitadores, fomentando así un cambio de conducta en toda aquella persona que requiera un proceso de orientación hacia el desarrollo humano.

Características de la fase de Pre-Ayuda y su importancia para una relación facilitadora

La fase de pre-ayuda se caracteriza principalmente por a la persona, se debe prestar la suficiente atención tanto física como psicológicamente, para hacer sentir que te encuentras para él y con él en ese momento. Hay que estar muy alertas para entender verbalmente lo que el cliente está comunicando y de manera no verbal, captar sus gestos, expresiones y ademanes que ayudarán a entender en mayor proporción su sentir.

Etapas I: Respondiendo/Autoexploración

En esta primera etapa es importante responder a la persona con respeto y empatía, cuidando ser genuinos y concretos en nuestra retroalimentación. Para finalizar esta primera etapa estamos buscando que la persona llegue a una auto-exploración, de esta manera, él mismo logrará identificar su experiencia, conducta y sentimientos en la problemática que está presentando.

Etapas II: Entendimiento integrativo/auto entendimiento dinámico

En esta etapa, se deben dominar las destrezas de la etapa I. El orientador debe lograr reunir toda la información que la persona le ha presentado, debe identificar el tema/problema. Es primordial acompañar a la persona para ayudarlo a visualizar el panorama completo, para que por sí mismo comprenda la situación, se haga consciente de la necesidad de cambio y logre identificar las herramientas necesarias para lograrlo, así el cliente estaría haciendo un autodescubrimiento a su tema.

Se debe tener la destreza para lograr la proximidad con la persona, para llegar al entendimiento de sí mismo, y ser muy cuidadosos al momento de tener que llegar a una confrontación para hacerlo caer en la realidad creando marcos de referencia alternos, sin crear un ambiente hostil.

Etapas III: Facilitando la acción/actuando

En esta etapa III se deben tener las destrezas desarrolladas de la etapa I y II para que realmente funcione el modelo. Se basa en elaborar programas de acción ante la problemática, brindando el apoyo a la persona para que no se desvíe de la solución o plan de acción, sin dejar de brindar el apoyo y hacerlo sentir que continuamos con él en este proceso reforzando los éxitos.

Este modelo enfocado en el Desarrollo Humano, como lo es en este caso el Modelo de Egan, se puede aplicar en cualquier organización que busque solucionar o mejorar el ambiente laboral relacionados con sus trabajadores. Además, que busca contribuir con el progreso organizacional, como lo son el ambiente laboral, mejorar la comunicación y, sobre todo, el crecimiento y desarrollo del personal de todos los involucrados.

El ECP de Rogers se destaca en acompañar a la persona, con la finalidad de ayudarlo a encontrar sus propias respuestas, lograr que sea más congruente, que tenga la capacidad de discernir y resolver sus propios problemas. Es interesante hacer notar que tanto Rogers como Egan, fundamentan en cierta manera su teoría basada en la confianza. De acuerdo con Egan (1981),

la persona podrá venir porque ha escuchado que el facilitador es un experto. Sin embargo, si va a estar con él en alguna forma creativa –y en la Etapa 1 esto significa auto-exploración- debe llegar a confiar en el orientador. La confianza no se refiere principalmente a la confidencialidad. (p. 104).

Conocer, estudiar y desarrollar habilidades de comunicación es fundamental para quien se dedica a las relaciones humanas en cualquier contexto, ya que estas habilidades son necesarias para crear relaciones de ayuda y alcanzar los objetivos establecidos en el corto plazo. Con el fin de desarrollar y mantener relaciones interpersonales positivas es de vital importancia construir una comunicación eficaz (Soto, 2019, p. 84)

Al haber escuchado las necesidades de los trabajadores y su experiencia en relación con su trabajo, es sumamente pertinente contar con ese espacio de confianza que puede propiciar y generar una facilitadora, un espacio que se cree en favor de la persona, de su experiencia y su crecimiento, ese entorno adecuado, las características de la relación que promueve el facilitador pueden ser trasladadas a otras aplicaciones o ámbitos como la industria o en la educación por mencionar algunos (Soto, 2019, p.48). Esto permite aún más comunicación entre los trabajadores, el facilitador no puede hacer esto hasta que haya ayudado a los miembros del equipo a interactuar entre sí en un mismo nivel.

Hay destrezas y compromisos, que se pueden llegar a dar dentro del trabajo del facilitador, estas destrezas como todas para poder desarrollarlas hay que estar continuamente poniéndolas en práctica en diferentes contextos para favorecer el desarrollo de las personas, “el facilitador de un grupo que se reúne en forma intensiva, puede desarrollar un clima psicológico de seguridad, donde se genera de forma gradual la libertad de expresión y disminuyen las actitudes defensivas” (Rogers, 2013, p.14 como se citó en Soto, 2019, p.49).

En un proceso directivo Rogers (1942) expresa que es el facilitador, a partir de su experiencia y de lo que logra comprender de la persona, quien decide la dirección del proceso de crecimiento, de esta manera el facilitador toma la responsabilidad en resolver el problema y no la persona, la persona toma un rol donde acepta cooperar en los pasos definidos por el facilitador.

6.7 Acercamiento a las intervenciones en torno a la comunicación asertiva y relaciones interpersonales en trabajadores

En este apartado se exponen los trabajos revisados en términos metodológicos para ampliar la mirada sobre el qué hacer y cómo diseñar las sesiones del plan de intervención. Desde el Desarrollo Humano, las intervenciones tienen el propósito de facilitar el crecimiento personal de las personas y eventualmente, de su entorno y de esta manera, mejorar la calidad de vida personal y, en este caso, favorecer el bienestar laboral. De aquí la importancia de conocer los tipos de intervenciones que se han logrado desarrollar.

Soto (2019), en su trabajo de intervención consideró que al mejorar los procesos comunicativos se puede lograr una mayor conexión en el grupo y un cambio en el estilo de liderazgo y de gestión. Realizó una intervención en una empresa ubicada en la zona metropolitana de Guadalajara dedicada a elaborar, envasar y personalizar productos alimenticios. La Investigación – Acción constituye la parte metodológica utilizada debido a su orientación hacia la resolución de problemas. En el taller de comunicación participaron los jefes de departamento de la organización, en total doce personas cuya edad oscila entre los 23 y 54 años. Este grupo estaba formado por seis hombres y seis mujeres. Realizó 10 sesiones de 120 min. cada

una y cada sesión la dividió en tres momentos: la introducción, el desarrollo y el cierre. Cada una de las sesiones fueron videograbadas con previo consentimiento de los participantes para cuestiones relacionadas con la supervisión y el análisis de datos que dio origen a los hallazgos reportados.

Otro de los trabajos revisados fue el de Torres (2018), este trabajo presenta la intervención y el análisis de las experiencias de un grupo de 11 personas que tienen responsabilidades de supervisión de personal y/o de procesos, dentro de una empresa manufacturera de transformadores de distribución de energía eléctrica. Estuvo orientado a que los participantes, a través de la facilitación del enfoque centrado en la persona, desarrollaran las habilidades de comunicación asertiva lo que les permitiera establecer un liderazgo efectivo dentro de la organización. La metodología utilizada para el análisis de las experiencias fue el análisis del discurso, donde se buscó lograr entender qué dicen las personas más allá de las palabras que expresan. El desarrollo de este taller se realizó en las instalaciones de la empresa en horario de 11:00 am a 1:30 pm, para el desarrollo de este taller se programaron 10 sesiones de 2.5 horas, 1 sesión por semana, se utilizó una de las salas audiovisuales destinadas para la capacitación del personal. La recopilación de la información se realizó a través de grabaciones de audio de las sesiones del taller y entrevistas a los participantes y las bitácoras del facilitador principalmente.

Dentro del trabajo de intervención de Novelo Medina (2018), buscando indagar acerca de las condiciones laborales y su posible influencia en el aumento de los recursos de las personas en la etapa productiva (24 y 40 años), donde a través de la experiencia de cinco personas que desempeñan actividades laborales en diversas empresas de Jalisco, México, utilizó el enfoque metodológico de la entrevista fenomenológica propuesta por Virginia Moreira (2008). De acuerdo con la definición de Moreno (2014) citado por Novelo (2018) las entrevistas metodológicas son “un proceso de interacción y diálogo entre dos personas, cuyo propósito es propiciar que la colaboradora reconozca, describa y exprese su experiencia vivida y los significados sentidos en relación con situaciones vividas referidas al tema de investigación, ya sea que las viva actualmente o las recuerde y se exprese desde su experiencia” (p.72). La duración total del trabajo de

intervención fue de 18.3 horas realizado a lo largo de 23 entrevistas, transcribiendo las entrevistas para su posterior análisis.

El documento de Rubio (2016), muestra el diagnóstico, diseño, implementación y análisis de los resultados de la intervención mediante un taller de calidad de vida en el trabajo para colaboradores universitarios, académicos y administrativos. La intervención se implementó mediante un taller de siete sesiones de tres horas con los temas de equilibrio trabajo–vida, administración del tiempo, autoestima, gestión del cambio, auto concepto y plan personal de carrera profesional, la intervención la llevó a cabo en una institución educativa, donde a través de correos electrónicos hacia el personal universitario se convocaba de manera voluntaria a asistir al taller, contaba con un límite de 10 participantes, los cuales cubrió a la brevedad, la metodología que utilizó Rubio (2016) dadas las características de la intervención se decidió por utilizar la metodología Investigación acción del tipo estudio de caso.

Por último, está el trabajo de Ramírez (2019) quien aborda el problema de las malas relaciones interpersonales en el ámbito laboral y el impacto de estas en el grado de satisfacción que experimentan las personas en su trabajo. Para el proceso de intervención, se determinó crear un grupo de encuentro para realizar el trabajo de facilitación. Mediante una convocatoria se invitó a las personas interesadas en mejorar sus relaciones en el trabajo. Este estuvo conformado por ocho personas en su etapa inicial y finalizó con cuatro. Dos de los participantes expresaron que, por cuestiones laborales, se les complicaría terminar el proceso. El espacio donde se llevaron a cabo las sesiones de facilitación fue un estudio con buenas condiciones que permitieran llevar a cabo las sesiones. Ramírez realizó 5 sesiones de 110 minutos cada una, dividiéndolas en introducción, desarrollo y cierre.

Conclusión

De acuerdo con los documentos revisados es posible afirmar que son pocas las organizaciones que recurren a la motivación laboral para el bienestar de los trabajadores, ya que esto puede implicar gastos económicos en talleres, sesiones grupales, actividades recreativas o incluso incentivos, sin embargo, hay quienes no

han reflexionado que un personal capacitado, motivado, con buenas relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo puede tener una actitud positiva, que permita una interacción adecuada con el mismo equipo de trabajo y con las personas a su alrededor, considerando que fuera una empresa de servicio.

Este trabajo buscó reconocer la importancia de la comunicación en los equipos de trabajo dentro de las organizaciones y cómo se interrelacionan con el clima organizacional para facilitar el bienestar laboral, que se ha entendido en algunos momentos como un instrumento evaluativo de cómo se siente el propio trabajador en su ambiente laboral.

El aporte de este proyecto de intervención desde el campo del Desarrollo Humano es dar cuenta de la importancia de desarrollar y promover estrategias de comunicación para lograr una sinergia entre la comunicación y el bienestar laboral de los trabajadores. Entender que se puede generar buena colaboración si se comunica de manera efectiva, pero saber cómo colaborar, es un elemento clave de las comunicaciones sólidas.

7 Metodología

De acuerdo con Moreno y Pérez (2018) se puede definir como relaciones interpersonales aquellas relaciones que se mantienen al menos entre dos personas y en definitiva estas relaciones son parte fundamental de la vida. Parte del día a día es convivir con diversas personas, las cuales tienen diferentes puntos de vista, ideas, o educación diferente, pero esto no hace diferencia al momento de hablar de convivencia sana, lo que permite conocerse a uno mismo y al otro. El lugar de trabajo en este caso no hace la diferencia, se debe establecer comunicación constante y asertiva con los trabajadores, generando así relaciones interpersonales sanas.

El presente trabajo se enfocó en los trabajadores administrativos, en las relaciones interpersonales y en su vinculación con el bienestar laboral; también en cómo constituyen un papel sumamente importante para trabajar en un ambiente con

calidad humana. Las relaciones interpersonales pueden mostrar matices de acuerdo con la actividad que realizan, el lugar de trabajo o la posición que ocupan.

7.1 Método de investigación acción participativa

Este trabajo de intervención parte de una metodología cualitativa porque se centra en la persona, en lo que ella considera como significativo y relevante; así como en lo que siente, percibe y reconoce de su vivencia en torno a una situación (Vasilachis, 2006). La metodología cualitativa ofrece varios métodos para acercarse a las personas, a su situación y contexto. Debido a que este proyecto se orientó a facilitar el desarrollo de un grupo de trabajadores administrativos fue necesario recurrir al método de investigación acción participativa, pues la facilitadora aun cuando pretende contribuir al desarrollo de los trabajadores, reconoce que estos tienen sus propias dinámicas de interactuar y de responder a un entorno laboral. A esto, Gómez y Alatorre (2014) le llaman “jugar en la cancha del otro”, pues la facilitadora llega a una realidad ya construida y con-formada, es decir, en continuo cambio por las personas. De manera que, la facilitadora llega a conocer el contexto y los sentires de los trabajadores.

Desde esta perspectiva, el método de investigación acción participativa requiere alejarse de la verticalidad donde la facilitadora se asume como superior frente a las personas. En contraste, la facilitadora se acerca a la población en principio, para indagar acerca de las necesidades sentidas de los trabajadores. Luego, con base en la detección de necesidades, elabora un plan de intervención donde la población participa de manera activa de su propio proceso de cambio.

El método de investigación acción participativa implica atender “una situación, problema, dinámica o relación para favorecer algún tipo de transformación” (Gómez y Alatorre, 2014). Esto requiere involucrar a las personas a quienes se pretende promover su desarrollo y establecer una relación con ellas; sin dejar de lado que la persona que facilita tiene implicación en el problema y situación que atiende. Entonces, están presentes las historias de vida personales y colectivas de los participantes, presentándose un inter juego entre lo subjetivo y lo objetivo (Gómez y Alatorre, 2014).

Desde el método de investigación acción participativa se logró el contacto personal con trabajadores administrativos para analizar y comprender la realidad de su población, sus problemas, necesidades, recursos, entre otros temas. También se tuvo un acercamiento a las necesidades sentidas de la población, las cuales fueron el punto de partida para diseñar el taller.

Se buscó apoyar a los trabajadores a crear estrategias de asertividad para favorecer la colaboración y el bienestar laboral en el equipo, de esta manera al contar con las herramientas de comunicación, tales como practicar la escucha activa, no juzgar, poner en práctica el autoconocimiento, ser empático, entre otras tantas, se pretendió que cada trabajador mantenga el equilibrio justo en la comunicación para impulsar al equipo a seguir desarrollándose. Según Gómez y Alatorre (2014) “la intervención toma el adjetivo de social desde el entendimiento de que involucra al menos dos partes, las cuales establecen una relación de afectación, de mutua influencia” (p. 3). Es por lo que esta intervención se realizó a un grupo de trabajadores administrativos; dentro del marco de lo esperado se desea mantener relaciones satisfactorias, sin embargo, se sabe que es complejo mantener una comunicación en las relaciones humanas.

Para la generación de relaciones personales satisfactorias se pueden considerar varios elementos clave, dentro de los cuales se puede destacar, el mantener un ambiente de confianza y comunicación, escuchar activamente, escuchar sin juzgar, ni interponer valores o prejuicios. No dar consejos si no los piden, en ocasiones las personas sólo necesitan ser escuchados, como afirma Gómez y Alatorre (2014) “el que interviene no llega a interpretar la realidad; llega a una realidad pre interpretada. Es por lo que el estado de alerta, observación y escucha es esencial en esta intervención” (p.2).

Desde el Desarrollo Humano se puede decir que esta intervención goza de las etapas que tiene la presencia terapéutica: preparación, proceso y experiencia; desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP): congruencia, aceptación incondicional y empatía, características que sin duda favorecerán a la comunicación

y el apoyo social entre trabajadores, que sin duda son factores importantes para aminorar los efectos negativos que se pudieran dar en un ambiente de trabajo.

Como afirma Gómez y Alatorre (2014) “en la intervención lo objetivo y lo subjetivo son difícilmente separables; es un juego de representaciones, un juego de historias personales y colectivas puestas en movimiento” (p.4). Se trata de estar atento a cada señal para ser consciente de su sentir y de lo que cada quién vive como su realidad.

El ECP de Rogers (2014) se destaca en acompañar, con la finalidad de ayudar a encontrar sus propias respuestas, lograr que la persona sea más congruente, que tenga la capacidad de discernir y resolver sus propios problemas, en este caso la comunicación será esencial para que el trabajador sepa que estás con y para él, pero a su vez hacerlo consciente de su proceso y de la búsqueda de sus respuestas cuando se lleguen a presentar situaciones complejas en cuanto a relaciones interpersonales en el grupo.

Como dice Pacheco (1993) “La tarea comunitaria de promoción, en cualquiera de sus niveles, no puede concebirse como un proceso totalmente objetivo, lineal y sin rupturas, como pretende revelarse frecuentemente en la publicación de reportes de intervención que se limitan sólo a dar cuenta de los aspectos formales del proceso” (p.19). Muy probablemente encontré varias aristas dentro de la intervención, pero sin duda, en esencia al mejorar las relaciones interpersonales, las personas se sentirán mejor consigo mismas, interactuando efectivamente con el grupo.

En resumen, esta intervención beneficiará a nivel individual y grupal y permitirá saber por qué cada uno actúa como lo hace, reflejarse en el otro, comprender la conducta de alguien más, empatizar y ser más tolerante, cambiar aspectos de conducta que pudieran ser inadecuados, mejorando la comunicación se logrará hacer más efectiva la comunicación interpersonal.

La intervención desde el DH

La intervención en Desarrollo Humano va de la mano con la investigación acción participativa, pues de acuerdo con Gómez y Alatorre (2014) la intervención está

orientada a la creación de conocimiento, experimentando de manera crítica los aportes de los estudios de investigación y los creados por la sociedad misma, con el fin de reorientarlos hacia la acción transformadora de la realidad . En este trabajo de intervención se buscó diseñar un proceso participativo para trabajadores administrativos, el cual buscó mostrar cómo las relaciones interpersonales influyen en el bienestar laboral y cómo constituyen un papel sumamente importante para trabajar en un ambiente con calidad humana.

La intervención desde el método de investigación acción participativa es una oportunidad para el aprendizaje social e innovación, lo que favorece el compromiso con los cambios sociales y laborales. En primer lugar, las personas identifican un propósito común, generando ideas, compartiendo y analizando información que les permite establecer prioridades y desarrollar estrategias comunes, todo esto de la mano de su facilitador, además crearán nuevas maneras de hacer las cosas con el fin de lograr los objetivos comunes.

Como grupo de personas trabajando en un bien común llegan a darse cuenta de cómo cada una de ellas, en forma individual o colectiva, deben cambiar su conducta para que las prioridades puedan ser atendidas apropiadamente. Esta mayor pertenencia al grupo de trabajo ayuda a seguir participando en equipo, en el bien común, especialmente cuando se presentan obstáculos en la comunicación entre los participantes. La participación le da a su vez a los trabajadores una mejor oportunidad para evaluar el nivel de compromiso con el cambio que ellos mismos son capaces de generar. “El intervenir es una práctica social concreta, con una intención específica, y su objetivo genérico es tomar parte en una situación, problema, dinámica o relación para favorecer algún tipo de transformación” (Gómez y Alatorre, 2014, p.3). que es justamente lo que se busca con esta intervención.

A partir de un diálogo se podrá tener un rol activo con los participantes, estimular su participación, permitirá obtener resultados y atención de sus necesidades. La intervención acción participativa es iniciada por el facilitador. El facilitador juega un papel inicial, generando un ambiente de confianza para el desarrollo de conciencia de los participantes y facilitando el reconocimiento de necesidades del grupo. Pero

este rol se transforma a medida que la intervención avanza, pues es el mismo grupo quienes dirigen el rumbo del cambio. Como dice Pacheco (1993)

la tarea comunitaria de promoción, en cualquiera de sus niveles, no puede concebirse como un proceso totalmente objetivo, lineal y sin rupturas, como pretende revelarse frecuentemente en la publicación de reportes de intervención que se limitan sólo a dar cuenta de los aspectos formales del proceso (p. 19).

El grupo al final es quién orientará el rumbo de la agenda y el facilitador proveerá apoyo basado en su experiencia y conocimiento previos.

Dicha intervención atiende un trabajo en conjunto ya que el facilitador apoyará el proceso, ayudando al grupo a formar coaliciones, y el grupo conforme avance tratará de ir atendiendo sus propias necesidades. Como dicen Gómez y Alatorre (2014) “el perfil, la posición y la forma de actuación de los actores presentes en una determinada circunstancia tiene que ver con sus aspiraciones, perspectivas, apuestas, proyectos y concepciones” (p.7).

La participación no puede ser del todo efectiva, sin un nivel apropiado de organización, esto es, las acciones deben ser acciones organizadas, por lo que conllevan una preparación por parte del facilitador. La participación se concreta en la composición del grupo participante. Se refleja cuando los participantes han llegado a conformar y adoptar una conciencia grupal o individual. La finalidad de la intervención es modificar los comportamientos, las costumbres, las actitudes de las personas, en el caso de este proyecto se pretende mejorar las relaciones laborales de un grupo de trabajadores administrativos, con el fin de lograr una mejor adaptación e integración de las personas en su ambiente laboral.

Considerando la intervención, Pacheco (1993) sostiene que “los resultados están marcados por la subjetividad, pero no por eso son menos reales, ya que son producto de la observación, del conocimiento cercano a la realidad que viven los participantes y de la interacción que se dio con el equipo” (p.18). Son significativos, ya que dan cuenta de la manera en que se forma el grupo y de los cambios en quienes participaron. De acuerdo con Gómez y Alatorre (2014)

Las características de la interacción estarán dadas por los grados de intensidad, modalidades, temporalidad y sentido dominante de la intervención. Todo ello en función de los recursos que las partes pueden movilizar para alcanzar sus objetivos. Así, existirán tantas formas de entender y hacer la intervención social como actores y concepciones de lo social estén presentes (p.3).

Por lo que todo este proceso de intervención participativa es esencialmente un proceso de auto formación, en donde los participantes van descubriendo su propia realidad, la naturaleza y características de sus problemas inmediatos y proponiendo medidas alternativas para su solución escuchados por su facilitador, para lograr la debida atención a sus necesidades. La intervención participativa debe entenderse, como una respuesta a sus necesidades sentidas, con la finalidad de darle un sentido a la participación del grupo, incluso sobre su propia situación.

7.2 Método fenomenológico

El método fenomenológico se interesa por el estudio de los fenómenos tal y como son experimentados por las personas, por lo que se ubica en el marco de la metodología cualitativa. Sassenfeld y Moncada, (2006) sostienen que “un fenómeno no es la apariencia o la forma específica en la que el objeto de estudio se presenta a sí mismo de modo inmediato a la consciencia del observador” (p.95). Por fenómeno se entiende un hecho o suceso, como, por ejemplo, el objeto del presente estudio; se busca dar cuenta de la importancia de desarrollar y promover estrategias de comunicación para lograr una sinergia entre la comunicación y el bienestar laboral de los trabajadores.

La manera de conocer la experiencia humana es a través de lo que se muestra, como las vivencias, sentimientos, percepciones y conocimientos, que inciden en el trabajador con la intención de facilitar su bienestar laboral, por lo tanto, el método fenomenológico se centra en el estudio de estas realidades vivenciales, mismo interés que en el presente trabajo de intervención. Al respecto, Yontef (1993) afirma que, debido a que el método fenomenológico se basa en la experiencia, se vuelve imperativo diferenciar con claridad entre lo efectivamente vivenciado y todo el

conjunto de elementos asumidos, establecidos, aprendidos y/o inferidos que determinan y sesgan la experiencia del fenómeno tal como se presenta.

En este sentido, Moreira (2001), refiere que la intervención con apoyo del método fenomenológico busca permitir que la teoría emerja a partir del encuentro -que es, de hecho, una unión inseparable- entre la experiencia y el fenómeno. Fenómeno y experiencia representan los pilares que sostienen el método fenomenológico.

El presente trabajo de intervención pretendió conocer y comprender el fenómeno tal y como es, experimentado por las personas que lo viven, por esta razón, el método fenomenológico resulta pertinente para lograrlo. Resultó importante optar por este método, ya que la intervención buscó dar cuenta de lo que sucede con un particular grupo de trabajadores administrativos, escuchándolos y a partir de su experiencia en el entorno laboral. Al abordar el problema de comunicación poco efectiva, las relaciones interpersonales y el impacto de éstas en el grado de satisfacción laboral que experimentan las personas, fue pertinente desarrollar un taller para 8 personas y vivenciar con ellos sus experiencias.

En otras palabras, la vivencia surge de manera reactiva o corporal a partir del encuentro con uno mismo o con los demás, como un suceso previo a la reflexión. Una vez que la persona regresa a la vivencia, le asigna significados, aprendizajes y sentidos, entonces se convierte en experiencia; la experiencia se convierte así, en un conjunto de vivencias reflexionadas, de aquí la importancia del grupo, las vivencias de uno incentivan a los demás a ser partícipes.

De acuerdo con lo anterior, la fenomenología es una herramienta útil en un proyecto de intervención porque delimita la experiencia en tiempo y espacio, es decir, se centra en el aquí y el ahora (Ginger y Ginger, 1987; Yontef, 1993). Asimismo, pone en relación a la facilitadora con el grupo de participantes, donde converge la experiencia y se manifiesta de manera corporal, afectiva e intelectual. Asimismo, desde la perspectiva del Desarrollo Humano la experiencia es un medio para facilitar el crecimiento personal- en este caso de los trabajadores- para que, con apoyo de la comunicación asertiva mejoren sus relaciones interpersonales y contribuir a un bienestar en el trabajo.

7.3 El taller como técnica de intervención

Desde un punto de vista clásico, el taller hace referencia a espacios dedicados a determinadas actividades para lograr un fin individual o común. El trabajo por talleres es una de las metodologías óptima para trabajar de manera activa y productiva.

Para este proyecto de intervención el taller es una técnica pertinente para trabajar con el personal administrativo, porque se presenta como un espacio para la reflexión, el diálogo y acuerdos entre los diferentes participantes (facilitadora y grupo) de la intervención con el fin de construir un grupo de aprendizaje en que se favorezca el desarrollo de competencias individuales y grupales, y facilita el trabajar con sesiones donde se dé prioridad a las necesidades del grupo, así como para practicar y fomentar herramientas del enfoque centrado en la persona (ECP), como la escucha activa, la comprensión empática y la aceptación positiva incondicional. Estas herramientas del ECP son importantes en las interacciones y pueden llegar a ser fundamentales en el mejoramiento de la comunicación en los grupos de trabajo en el ambiente laboral.

Cano (2012) dice que “a la hora de planificar un taller es entonces importante tener en claro para qué se quiere realizar, así como partir de un conocimiento de las personas que participarán” (p.40). En especial, porque no siempre las personas a las que nos acercamos para identificar sus necesidades son parte de la misma población. En este caso, fue importante que la facilitadora se acercara a quienes participarían en el taller, para conocer sus expectativas y motivaciones con respecto al taller. No para indagar acerca de sus necesidades, si no para saber que esperaban encontrar en él.

Es común pensar que el taller comienza hasta que se tiene al grupo reunido, pero bien dice Cano (2012) “el taller comienza antes del taller” (p.40). Y esto se debe a que previo a esta reunión ya se dio un trabajo previo por parte del facilitador ya que debió haber planificado toda la sesión a trabajar, para esta planificación se debe tener en cuenta los objetivos, los participantes, contenidos a dar, los recursos materias que se van a necesitar, tener identificados los responsables y los roles

para que no se deje nada a la interpretación, el tiempo, y la disposición del espacio también son muy importantes.

Dentro del taller hay tres momentos muy significativos: planificación, desarrollo y evaluación. Dentro de la *planificación* como ya se dijo anteriormente, se debe tomar en cuenta, la invitación a los participantes, siendo claros de la información que es de importancia, como lo son los días en que se llevarán a cabo las sesiones, el horario, el objetivo del taller y a quién va dirigido. La *planeación* de la sesión de bienvenida para lograr la cohesión con el grupo, un ambiente de confianza y dejar en claro los lineamientos y objetivos de las subsecuentes sesiones. En cuanto al desarrollo se refiere, se da una vez que se encuentra el facilitador y el grupo reunido. El *desarrollo* del taller tiene a su vez tres momentos cúspide, como lo es la apertura, la bienvenida a la que se hace referencia anteriormente, si los participantes del taller no se conocen es bueno comenzar dedicando un tiempo a la presentación, utilizando técnicas específicas para ello.

Desarrollar con flexibilidad y creatividad las tareas planeadas para el grupo, con la principal finalidad de lograr un ambiente de confianza, y por último la *síntesis y cierre* de la sesión del taller, lo cual es importante, al identificar en cada persona, con qué se queda, y cómo se siente, lo que ayudará a reconocer lo producido por el grupo y a conducir el desarrollo de las demás sesiones. Una vez que se termina la sesión es relevante hacer la *evaluación* del grupo, ya que esto permitirá hacer un análisis y reflexión de lo trabajado con el grupo. La pertinencia, las sensaciones y los pensamientos de este.

Escenario y contexto

El taller se realizó en una institución educativa privada, la institución es una de las más importantes de la Zona Metropolitana de Guadalajara. En este plantel se imparten licenciaturas, maestrías, doctorados y cursos de educación continua. El grupo de trabajadores administrativos que participarán en el taller se encarga de la atención a los estudiantes. Con apego a las normativas que la universidad indique, por la situación actual de la pandemia, causada por el COVID-19, el taller se llevó a cabo de manera virtual a través de la plataforma Teams.

7.4 Consideraciones éticas y consentimiento informado

Las consideraciones éticas son una manera de relacionarse con las personas al establecer de manera clara el objetivo de la intervención, así como explicitar el derecho que tienen de retirarse sin que haya represalias de ningún tipo. Las consideraciones éticas tienen especial relevancia al hacer intervención desde el campo de Desarrollo Humano, puesto que se pone especial atención en la persona, González (2002) hace referencia que las ciencias humanas indaga la condición humana y reconoce la individualidad de las personas, lo cual implica tener en consideración las ideologías, la cultura, los propósitos, el problema, el objeto de estudio, los métodos y los instrumentos. En la intervención con apego a una metodología cualitativa es importante la comunicación, el diálogo auténtico que se debe lograr con las personas intervenidas en correspondencia con sus necesidades, por eso es tan fundamental que la facilitadora se muestre auténtica, congruente, empática y que está en total interacción con el grupo.

De acuerdo con González (2002) entre las principales consideraciones éticas que se deben tomar en cuenta están la validez científica, es decir, generar conocimiento con credibilidad; de ello se deriva la importancia de tener claro un método de investigación-intervención, coherente con el problema y la necesidad social, con la selección de las personas que participan, los instrumentos y las relaciones que establece el facilitador con las personas, el valor científico, que genere valor o bienestar en las personas que participan, y a su vez tener respeto por las personas, ya que al formar parte de una intervención implica permitir que las personas cambien de opinión, permanezcan o abandonen, respetar el consentimiento informado, siendo cuidadoso de atender la permanencia de valores e intereses de cada individuo. El consentimiento informado es un instrumento que da cuenta de los objetivos del plan de intervención, cuidando que las consideraciones éticas estén presentes a lo largo de la intervención, este documento se les pide firmar a los participantes al inicio del taller con la intención de que estén informados y saber si aceptan colaborar.

7.5 Plan de intervención

El taller de este proyecto se tituló *Re-conociéndonos*, y se enfocó en trabajadores administrativos de una universidad privada donde el objetivo era favorecer la colaboración y el bienestar laboral de cada uno de ellos. Se buscó brindar la oportunidad al trabajador para que reflexione acerca de la vida y de su propia existencia, participando en una experiencia vivencial a través de un taller virtual en el cuál revisó su propio ser, desarrollando habilidades que le permitan elevar su nivel de conciencia y sensibilización para entenderse mejor a sí mismo y a las personas que le rodean, haciéndose más responsable de la forma como se vincula en su ámbito laboral, generando así, cambios que mejoren su vida personal y profesional.

Aun cuando en el planteamiento del problema se había hecho un acercamiento a las necesidades de la población, fue preciso realizar otro acercamiento previo al taller mediante una entrevista semiestructurada, en donde se les preguntaba a los posibles participantes qué esperaban del taller, qué no querían que pasara en el taller y qué pensaban de este tipo de dinámica.

Resumiendo las respuestas a estas entrevistas, la mayoría está consciente de que el practicar el respeto propio y hacia los demás con sana aceptación y reconocer su gran valía, es uno de los ingredientes necesarios en la formación de cada persona, que al conocerse y reconocerse podrá mirar a los otros de una manera más sana.

Entre algunas de las respuestas de los participantes, se comentaba que no tiene mala relación con ninguno de sus compañeros, pero identifica que le cuesta más trabajo con unos que con otros y que espera que no haya ninguna barrera de comunicación entre ellos y tener una mejor relación. La mayoría de los participantes coincidió con esta última afirmación, se consideran un buen equipo y sin problemas entre ellos, pero que esperan que mejore aún más.

Mostraron su interés y entusiasmo en la participación del taller y su mejor disposición para lograr una mayor integración y fortalecerse como equipo. Esperan que se pueda lograr una comunicación más asertiva entre ellos y que haya más empatía entre ellos mismos, respetar las cosas de interés de cada uno. Hacen

mención que esperan que el taller les ayude para situaciones del presente y del futuro, saber cómo colaborar entre ellos, porque a veces no saben cómo acercarse a los compañeros o como dejar que se acerquen a ellos mismos, así que valoran y son conscientes de que les va a ayudar mucho a entenderse para poder entender al otro, todas las personas estuvieron interesadas en ser parte de este taller y a su vez comprometerse en la colaboración de este.

7.6 Fundamentación del análisis de datos

En las siguientes líneas se describe la fundamentación del análisis de datos. Luego de llevar a cabo el taller Re-conociéndonos dirigido al personal administrativo, es necesario codificar y sistematizar la información. El análisis de datos es un proceso que consiste en organizar e interpretar la información obtenida en el taller de intervención, con la finalidad de establecer relaciones, interpretar, obtener significados y sacar conclusiones. De acuerdo con (Mejía, 2011), define el análisis de datos como un proceso de tres fases interrelacionadas: la edición, que es la reducción de datos, la codificación, categorización y la presentación de datos. El análisis descriptivo, que permite elaborar conclusiones empíricas y descriptivas; y la interpretación, que establece conclusiones teóricas y explicativas.

Para realizar el análisis de datos se transcribieron cada una de las sesiones y posteriormente se leyeron, analizaron y subrayaron las transcripciones, con el objetivo de encontrar lo más relevante con apego al propósito del taller. Como primer paso se procedió a codificar la información obtenida, se extrajeron fragmentos de información y se dividieron en categorías acorde a los datos que coincidían. A partir de la construcción de los pasos anteriores se agrupó la información por temas relevantes, a partir de los cuales emergieron cuatro categorías, se dio el nombre a cada una de ellas, se categorizó y se les dio un orden jerárquico. Estas categorías permitieron elaborar un escrito donde se describe la categoría y la información que contiene, es decir lo que el participante expone, las intervenciones que se dieron por parte del facilitador y la fundamentación con el diálogo de autores, lo que le da el sostén científico a la evidencia presentada.

Así como lo menciona González y Cano (2010) de esta forma el facilitador expande los datos más allá de la narración descriptiva que los participantes pueden dar, se brinda la esencia del fenómeno de estudio, es decir el entendimiento y la comprensión.

7.7 El método hermenéutico para el análisis de los datos

El análisis de datos se apoyó en el método hermenéutico. Cárcamo (2005) sostiene que este método es un proceso el cual se trabaja a través de un modelo interpretativo-comprensivo. Interpretativo significa que involucra una reflexión que surge a partir de los datos que se tienen (transcripciones) conocemos algo por medio de diferentes signos, los cuales pueden ser imágenes, testimonios, referentes de vida, etc. y a su vez es comprensivo porque trata de comprender por qué la persona hace lo que hace tratando de entender su contexto.

A través del discurso escrito que se tuvo se facilitó la interpretación y la comprensión, rescatando el dato. El dato es la información considerada como relevante, contextualizada teórica y empíricamente. En consecuencia, el dato se construye.

El dato se elaboró con base al referente empírico, que es la unidad de análisis (transcripciones), y que finalmente tiene el objetivo de decir algo, que es rescatar la experiencia de cada persona, en la cual se interrelacionan elementos socioculturales y la historicidad de cada participante, en otras palabras, el porqué de las decisiones que toma cada persona, la cual condiciona los contextos de interpretación de cada individuo.

Estas sesiones fueron puntos de encuentro donde las personas, tuvieron un espacio que les permitió auto explorarse, reconociendo y validando sus emociones, así como conocer habilidades de comunicación para mejorar sus relaciones interpersonales. En el taller se desarrollaron sesiones en un ambiente de confianza, lo cual permitió que cada participante se mostrara transparente al compartir sus experiencias de vida y laborales.

La interpretación estuvo presente en el momento de seleccionar la información relevante, la cual, a partir del punto de vista del facilitador hablaba de cómo se viven como trabajadores, lo que les gusta, lo que les afecta, lo que les hace falta, lo que les hace sentido; y cómo se reconocen como personas, logrando una sensibilización para entenderse mejor así mismo y a las personas que los rodean.

Como menciona Toledo (citado en Cárcamo, 2005) que los participantes del taller en este caso, los trabajadores administrativos, buscaron traspasar la barrera exterior sensible de acceder a su interioridad, esto es: “a su significado” reconociéndose a ellos mismos y entre ellos mismos, haciéndolo consciente.

Nomenclatura para hacer referencia a los participantes en el documento:

Para proteger la identidad de las personas que participaron en el taller y resguardar su identidad, se les asignó el nombre de los colores, por ejemplo, azul, rosa, etc.. Las sesiones fueron codificadas como “S1, S2, etc.”, donde la S se refiere a “sesión”; mientras que los números 1, 2...se refieren al número de sesión del taller.

8 Primeros hallazgos. Relato natural de la intervención

En este capítulo se presenta el plan de intervención que se llevó a cabo con un grupo de nueve trabajadores administrativos de una Institución Educativa. En las siguientes líneas se dará cuenta de los objetivos, el proceso de los participantes a lo largo del taller, la estructura del trabajo y sus propósitos, los aspectos éticos que se cuidaron, el análisis del plan de la intervención y los indicadores más relevantes para evaluar el proceso propio del facilitador.

Como parte de este trabajo se realizó un acercamiento con los trabajadores administrativos para investigar cómo perciben el clima laboral, como se sienten emocionalmente, cómo aprecian la comunicación y las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. Como primer contacto se realizaron 5 entrevistas semiestructuradas a personas que laboran desde hace más de dos años en la institución educativa. Luego de la aplicación de las entrevistas se analizó la información resultante, la cual ayudó a entender las problemáticas. Con base en la

detección de las problemáticas se decidió realizar un taller de intervención a este grupo de trabajadores, sin embargo, se detectó la necesidad de realizar un segundo acercamiento a cada posible participante a través de una entrevista semiestructurada, en donde se les explicó el objetivo del taller, el cual era que identificaran sus fortalezas, sus habilidades y se reconocieran como trabajadores valiosos por medio de su experiencia en el trabajo, e implementen estrategias de la comunicación asertiva para facilitar su bienestar laboral.

Las personas entrevistadas se mostraron entusiasmadas y motivadas en participar, comentaron que les parecía oportuno e importante porque nunca han estado un taller de este tipo, algunos de sus comentarios fueron: (naranja) [...] “Reconozco que me cuesta a veces más la comunicación con unos que con otros y espero mejorar esas relaciones, y me siento en la mejor disposición para mejorar eso y más cosas”. Alguien más comentaba: (verde), “espero que este taller nos ayude como equipo a ser más empáticos”.

El taller buscó promover habilidades como la escucha activa, la comunicación asertiva, el reconocimiento de sus fortalezas y que fueran conscientes de sus áreas de oportunidad a nivel personal y laboral. Se partió del supuesto de que dichas habilidades les permitirán establecer relaciones interpersonales efectivas dentro de su ámbito laboral y personal. Dicho objetivo responde al problema detectado en las primeras entrevistas realizadas, algunas personas manifestaron experimentar relaciones interpersonales negativas en su ámbito laboral, lo cual se reflejaba en su actitud al momento de realizar sus actividades, y en su propio estado de ánimo, como el sentirse desmotivados. Como objetivo alterno, se buscó que la facilitadora del taller en formación pusiera en práctica sus habilidades para facilitar el desarrollo humano a partir del Enfoque Centrado en la Persona.

Convocatoria

Posterior a las entrevistas se envió una invitación de forma electrónica al grupo de nueve trabajadores administrativos de la institución educativa de un área en específico. A continuación, se presenta el flyer para la difusión del taller.

**TALLER
RE-CONOCIÉNDONOS**

DIRIGIDO A TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS

9-11AM

INICIO SÁBADO 12 DE FEBRERO
8 SESIONES DE 2 HORAS
TALLER VIRTUAL

FACILITADORA:
ANGÉLICA GONZÁLEZ
LÓPEZ

Reconocernos y fortalecernos
como equipo de trabajo a
través de estrategias de
comunicación y las relaciones
interpersonales.

**¡ACTIVIDAD
GRATUITA!**

cupo limitado a
9 participantes

8.1 Proceso de cada participante

Enseguida, muestra el proceso de cada participante en el taller. Para esto se describe el proceso de la persona en cada una de las siete etapas de acuerdo con Rogers (2014), con la finalidad de entender el cómo inició y finalizó cada persona su participación en el taller.

Primera Etapa Comunica su sí mismo con reservas o dudas. <i>Su comunicación se refiere sólo a hechos externos.</i> No reconoce, ni admite sus sentimientos y significados personales como propios. Sus constructos personales son rígidos. Considera peligrosas las relaciones íntimas y comunicativas. No reconocen o no percibe sus problemas. No siente deseos de cambiar. Su comunicación interna sufre un bloqueo intenso.	Segunda Etapa Su expresión fluye en relación con problemas ajenos a sí mismo. <i>Percibe sus problemas como externos a sí mismo.</i> No se siente responsable de sus problemas. Sus sentimientos los describe como objetos que no le pertenecen o que corresponden al pasado. Manifiesta sentimientos, pero sin reconocerlos como tales ni como propios. Su posibilidad de vivenciar está limitada por la estructura del pasado. Sus constructos personales son rígidos y no los reconoce como tales sino que los considera como hechos objetivos. La diferenciación de sus significados y sentimientos personales es limitada y burda. Expresa contradicciones, pero son pocas las que reconoce como tales.
Tercera Etapa Sus expresiones de sí mismo como objeto fluyen con más libertad. Expresa sus experiencias de sí mismo como si fueran objetos. Expresa su sí mismo como un objeto reflejado que existe principalmente en los demás. Expresa o describe sentimientos o significados personales sin pertenecer al presente. Mínima aceptación de sus sentimientos, los revela como algo vergonzoso, malo, anormal o inaceptable. Exhibe sus sentimientos y a veces los reconocen como tales. Describe la experiencia como algo del pasado o como ajena a sí mismo. Sus constructos personales son rígidos, pero pueden reconocerlos como constructos y no como hechos externos. La diferenciación de sus sentimientos y significados es ligeramente más nítida y menos global que en las etapas anteriores. Reconoce las contradicciones de su experiencia. Considera ineficaces sus elecciones personales.	Cuarta Etapa Describe sentimientos más intensos del tipo "presente-pero-no-ahora". Describe sus sentimientos como objetos del presente. Expresa sus sentimientos en el presente, que irrumpen en contra de sus deseos. Experimenta sus sentimientos en el presente con desconfianza y temor. Mínima o escasa aceptación franca de sus sentimientos. Su experiencia esta menos "ligada a la estructura" del pasado y/o con menor distancia temporal. Construye su experiencia con más flexibilidad. Descubre algunos constructos personales, los reconoce con claridad como tales y comienza a cuestionar su validez. La diferenciación de sus sentimientos, constructos y significados personales aumenta constantemente procurando exactitud en la simbolización. Se preocupa por las contradicciones e incongruencias entre su experiencia y el sí mismo. Siente cierta responsabilidad de sus problemas, aunque lo duda. Aunque le parece peligrosa una relación íntima se arriesga y se atreve a relacionarse en cierta medida a partir de sus sentimientos.

Quinta Etapa Expresa sus sentimientos libremente en el presente. Sus sentimientos "surgen a borbotones", "se filtran", a pesar de su temor y desconfianza de experimentarlos plenamente e inmediatamente. Tiende a advertir que vivenciar un sentimiento implica un referente directo. Sus sentimientos que "surgen a borbotones" le causan mas sorpresa y temor que placer. Reconoce sus sentimientos del si mismo como propios cada vez que más; desea ser esos sentimientos, de ser el "yo verdadero". Su experiencia es más flexible; ya no es remota, y se produce con una demora mínima. Construye su experiencia sin rigidez. Descubre nuevos constructos personales, los examina y cuestiona críticamente. Diferencia con exactitud los sentimientos y significados. Enfrenta las contradicciones e incongruencias de su experiencia con mayor claridad. Acepta su responsabilidad en los problemas que enfrenta, y aumenta su preocupación sobre como ha contribuido en ellos. Se libera de sus diálogos internos, mejora su comunicación interna y reduce sus bloqueos.	Sexta Etapa Experimenta inmediatamente sus sentimientos (los que antes estaban "atascados" o inhibidos como proceso) fluyendo hasta las últimas consecuencias. Experimenta directamente sus sentimientos del presente de manera inmediata y rica. Acepta la cualidad inmediata de su experiencia y del sentimiento que la constituye sin temor, ni necesidad de negarlo o luchar contra esto. Vive subjetivamente en su experiencia, pero sin advertirlo. Desaparece el si mismo como objeto. Vive sus experiencias como un proceso. Se siente relajado fisiológicamente. Su comunicación interior es libre y relativamente exenta de bloqueos. Experimenta vividamente la incongruencia entre su experiencia y su percepción a medida que la va transformando en congruencia. Desaparece en el constructo personal pertinente y se siente libre de su sistema anteriormente equilibrado. El momento de su vivencia plena es un referente claro y definido. La diferenciación de su vivencia es penetrante y clara. No percibe problemas "problemas" externos ni internos. Vive subjetivamente una fase de su problema, el cual ha dejado de ser un objeto.
Séptima Etapa Experimenta nuevos sentimientos de manera inmediata y rica en matices dentro y fuera de la relación terapéutica. Usa la vivencia de sus sentimientos como un referente claro. Acepta como propios sus sentimientos cambiantes con confianza en el proceso. Experimenta e interpreta como nueva la situación presente y no como algo del pasado (su vivencia es un proceso y no una estructura). Su si mismo es la conciencia subjetiva y reflexiva de su vivencia (no se percibe como un objeto, sino como un proceso que inspira confianza). Se replantea provisionalmente sus constructos personales para luego, validarlos mediante experiencias ulteriores, planteandolos con mayor flexibilidad. Su comunicación interior es clara: sus sentimientos y símbolos se relacionan de manera adecuada encontrando términos nuevos que describen sus nuevos sentimientos. Experimenta la elección efectiva de nuevas maneras de ser.	

Tabla No. 2 Proceso de cada participante del taller Reconociéndonos

Participante	Forma de participar al inicio del taller	Etapas de Rogers (número y descripción)	Forma de participar al final del taller	Etapas de Rogers (número y descripción)
Naranja	A pesar de haber comentado en su entrevista previa que era una persona que le costaba la comunicación con algunos de sus compañeros se mostró amigable, dispuesto y abierto a escuchar y compartir. No le costaba trabajo hablar de temas personales y los platicaba libremente.	Segunda etapa: Recibía y hacía comentarios a sus compañeros sobre lo que iban expresando, ella se mostraba en confianza, a pesar de que fluía en sus participaciones era cuidadoso de lo que iba platicando de él mismo.	A pesar de ser, de los que tienen más tiempo, realmente no había tenido un acercamiento como el mismo lo dijo: "tan padre y genuino y eso lo agradezco", aprovecho el tiempo invertido para enriquecer a sus compañeros y el mismo, haciendo que sus participaciones fueran profundas y legítimas, su comunicación fluía.	"Sexta etapa: se siente recibida en sus expresiones y experiencias, lo que determina un aumento en su libertad de compartir y comentar. Toca y muestra sentimientos profundos con él y hacia sus compañeros, se muestra relajado y vive su experiencia.
azul	Participó de forma reservada, en las primeras sesiones desbordó emociones	Tercera etapa: Expresó sus significados personales sin ser del	A partir de la tercera sesión mantuvo un ritmo constante pero no un ritmo que le	Tercera y cuarta etapa: considero que azul inició en esta etapa y en sesiones

	y se mostró apenado, por lo que en las demás se condujo con mucha precaución al cuidado de su persona, el mostrarse “vulnerable” como dijo el, parece que fue un antes y después en sus participaciones, ya que después de esto se condujo con mucho cuidado para no mostrar sus emociones aunque continuamente parecía mostrarlas, cuando sentía que se podía descontrolar ella misma, se abstenía de continuar hablando y acortaba sus participaciones.	presente, mostró sus sentimientos y emociones, es una persona muy rígida y se reconoce como tal, en algún momento comentó a la facilitadora que este tipo de talleres le cuestan trabajo porque no le gusta mostrar sus sentimientos, parecía que era algo vergonzoso para él.	permitiera poder expresar su sentir plenamente procuró mantenerse en una línea “superficial” para no adentrarse en su trabajo personal, al menos no exponía la profundidad con la que lo hizo en un inicio, parecía tener miedo de mostrarse. Platicaba acerca de temas personales y constantemente sus ojos demostraban ganas de llorar, como si cada tema algo le moviera, pero se contenía y por eso prefería no profundizar.	subía a la etapa 4, en otras volví a bajar a la 3 y así era su ritmo, ya que expresaba sus experiencias, exhibía de una u otra forma sus sentimientos los reconocía, y sentía responsabilidad sobre las experiencias que platicaba.
rosa	Fue muy clara, se mostró participativa, sus expresiones fluían en relación con ella y sus compañeros, comentaba abiertamente lo que le gustaba y no de su grupo de trabajo con mucha claridad y respeto, parecía ser honesta cuidando sus formas de expresarse para no hacer sentir mal a sus compañeros.	Segunda etapa: Su comunicación era libre, honesta, muy frecuentemente demostraba que sus “problemas” eran ajenos a ella misma, como si siempre tratara de culpar a alguien más, en lugar de voltearse a ver ella misma, las respuestas a sus compañeros en tono de broma, pero eran como culpando a alguien más y despersonalizándose del problema que le comentaban en temas laborales.	Avanzó en su trabajo personal e influyó en el trabajo grupal, haciendo intervenciones que permitían tanto a ella como al grupo avanzar en la mejora de las relaciones interpersonales. Siempre se mostró sincera y honesta, buscando y dando información tanto de ella para dejarse conocer, como para retroalimentar a sus compañeros, su participación era más flexible y mostró más iniciativa a mostrarse	Quinta etapa: se siente recibida, en confianza, se muestra relajada fisiológicamente, su comunicación era libre, no se bloqueaba, incluso llegó a reconocerle a una de sus compañeras respecto a un comentario donde le decían que a ella se le había presentado una buena oportunidad de subir de puesto y sentía que ella misma se ponía las barreras [...], a lo que rosa, respondía: si tienes razón y se a lo que te

			y compartir con el grupo.	refieres [...], tengo que trabajar más en eso. Lo que permite identificar que no tiene necesidad de negarlo y es congruente con ella misma.
Verde	Desde un inicio se mostró con actitud de aprender, de escuchar y entender, se mostró empática y eso le permitió poder compartir con sus compañeros abiertamente desde un inicio, participaba activamente, en varias ocasiones fue un buen soporte para sus compañeros, era muy sensata, lo que le permitió ganarse la confianza de todos. Mostraba sus sentimientos y emociones libremente y sin fingimientos.	Cuarta etapa: Siempre se mostró hablando del presente, sus participaciones eran muy fluidas, era una de las líderes, de las que siempre tomaba la iniciativa a participar expresando sus sentimientos, mostraba congruencia, cuestionaba lo que no le quedaba claro en comentarios hacia su persona, con la finalidad de tener una validez de estos.	Mantuvo un crecimiento constante en las sesiones, su capacidad de escucha, de comprensión y de empatía fue creciendo, sus participaciones eran profundas, claras y concretas con cada integrante, sirviendo de referente para sus compañeros, se expresaba libremente sin temores.	Sexta y séptima etapa: expresa sus sentimientos de forma inmediata, dependiendo el tema y el nivel al que profundizaba, variaba sus etapas entre la 6 y 7, se aceptaba y recibía lo que le comentaban los demás y lo vivía como un proceso, interpretaba su presente, lo que le permitía tener ideas claras.
negro	Se mostró muy reservado, a la expectativa, parecía con temor a compartir, a expresar su sentir, se mostraba un tanto ajeno a lo que los demás participantes compartían. No tomaba valor de expresarse, en una ocasión le comentó a la facilitadora que pensó que en el taller se tocarían temas	Primera etapa: era dudoso de él mismo, no interiorizaba, sólo se enfocaba a escuchar a sus compañeras y se limitaba a participar cuando le tocaba, sin deseo de cambiar, no se mostraba consciente de sus sentimientos.	A partir de la mitad de las sesiones negro, demostró haber perdido ese miedo a compartir en plenaria, se demostró en confianza y sus participaciones eran prudentes, enriquecedoras y buscaba relacionarlas a su persona, al equipo de trabajo, con sus compañeras, de esta manera logró como el	Quinta etapa: se siente comprendido, aceptado con agrado y recibido tal y como es, describe sentimientos más intensos, es más flexible en su actuar, abre sus diálogos internos, lo que le permite compartir más sus experiencias.

	más laborales y no personales, que eso le costaba trabajo, la facilitadora habló con él recordándole el objetivo del taller, lo que le permitió ampliar su perspectiva.		mencionaba, perder el temor y darse a la experiencia.	
Gris	En las primeras sesiones se mostró muy entusiasmado, ansioso de participar, constantemente interrumpía en las participaciones de sus compañeros para hablar, en la dinámica donde se decían sus áreas de oportunidad no reconoció sus problemas y eso le causó mucho conflicto interno, lo que hizo que en sus demás participaciones fuera más prudente para comentar sus experiencias y quedarse corta con la retroalimentación a sus compañeros, tal vez no los quería hacer sentir mal, como se sintió.	Segunda etapa: no se demostraba responsable de sus áreas de oportunidad, los percibía como ajenos, manifestaba sentimientos, pero sin reconocerlos en el mismo.	Su participación se limitaba a compartir lo que las dinámicas buscaban, con las personas que se sentía más en confianza, era más abierto e incluso a compartir experiencias y su verdadero sentir. Se mantuvo ecuánime a lo largo de las sesiones, procuraba participar rápido y pasar desapercibido.	Cuarta etapa: Compartía sus sentimientos, aunque un tanto con temor, como si no los aceptaba en ocasiones, o los aceptaba, pero luego con algún comentario los rechazaba o minimizaba, diciendo, pero es lo que yo creo, la verdad no sé cómo me vean los demás.
blanco	Se mostraba más escuchando a sus compañeros que compartiendo, se mostraba reservada y se limitaba generalmente a participar cuando era su turno. Se mostraba a la expectativa,	Tercera etapa: expresaba sus experiencias y sentimientos que no pertenecían al presente, cuando llegaba a mostrar sus sentimientos se apenaba, se reía para evitar profundizar.	Demostró un crecimiento a compartir de forma más personal experiencias que le ocurrían a ella, fue mucho más fluida y consciente de su sentir y sus experiencias vividas,	Cuarta etapa: se siente recibida, y escuchada, muestra responsabilidad por sus problemas y reconoce lo que debe mejorar, logra tener una relación más íntima con sus compañeros a pesar

	pocas veces mostró sus sentimientos o emociones con naturalidad, trataba de ser más propia.		atreviéndose a compartirlas con el grupo, sin embargo, parecía tener sus reservas sobre comentar sobre la experiencia de otra persona, sólo hablaba por ella.	de demostrar pena, miedo a mostrarse en su totalidad.
Morado	Sus participaciones eran concisas y certeras, se expresaba con libertad, expresaba sus sentimientos y emociones con facilidad, pareciera aceptar sus diálogos internos y los externa.	Cuarta etapa: sus propias expresiones y emociones fluyen, reconoce contradicciones en su propia experiencia sobre lo que va narrando de acuerdo con las dinámicas, tiene aceptación franca hacia ella y sus compañeros.	Se mostró receptiva, pero también participativa, fue una persona consciente de su sentir y así lo expresaba, se mostraba en total libertad de decir y hacer, permitiendo que sus compañeros le tuvieran confianza.	Rogers (1992) “Quinta etapa: se reconoce sus sentimientos libremente de manera inmediata, no los niega, trata de buscar experiencias y significados a las participaciones y dinámicas del grupo.
Amarillo	Fue una persona que desde un inicio se instaló como líder del grupo y los demás participantes lo aceptaron sin problema, parecían sentirse cómodos en que les marcara en cierta medida la pauta, desde un inicio fue muy racional, analítica y transparente en sus participaciones. Era muy honesta y clara, tenía una tendencia intensa y notoria a diferenciar con exactitud los sentimientos y significados de ella misma.	Quinta etapa: aceptó con responsabilidad y encaró sus áreas de oportunidad cuando se las mencionaron, lo que demostró una claridad en sus emociones y pensamientos, fue muy objetiva al recibirlos, reconocía sus sentimientos y en casi todas de sesiones mostró muy claramente sus emociones, si alguien le hacía referencia a algo sobre ella y no era lo que quería transmitir, corregía con las palabras que describían mejor su sentir.	Fue una persona muy transparente, se permitió expresar sus emociones, su participación personal y orgánica fue creciendo en cada sesión, no tuvo pena a mostrarse ni al qué dirán, participaba y era muy reflexiva y congruente.	Séptima etapa: Vive sus sentimientos de forma clara, inmediata, son un referente para ella, experimenta la elección de nuevas maneras de ser, y demuestra un crecimiento durante el taller, tomando todo lo aprendido para ponerlo en práctica.

Fuente: elaboración propia

Propósito de las sesiones

Tabla 3. Propósito por sesión y lo que sucedió

Sesión	Propósito	Lo que sucedió
1	Generar un espacio de encuentro libre y seguro para los participantes. Reconocernos en un espacio más íntimo persona a persona. Presentación del programa, objetivos y fechas de las sesiones. Qué esperamos del grupo.	Los participantes se mostraron con confianza, algunos más que otros, pero abiertos, varios de ellos comentaban que eran como una familia, se mostraron muy interesados en los temas a trabajar, comentaron que valoraban mucho el espacio y que estaban seguros de que esto les iba a ayudar mucho primeramente a ellos como personas y por consecuencia a trabajar mejor como equipo y poderse entender. Se muestran en un clima de confianza, se nota que conocen los límites de cada uno por la forma de dirigirse o conducirse con las distintas personalidades del grupo.
2	Ampliar el conocimiento que cada uno tiene de sí mismo. Reencontrarse con los valores que predominan en cada uno. Identificar aquellos momentos que los marcaron en la vida. Seguir generando el clima de confianza para poder entrar a la siguiente sesión en temas de áreas de oportunidad de cada uno de los participantes.	Los participantes en su mayoría se mostraron con confianza y considero se dieron cuenta que forman parte de un grupo que está para apoyar a quién lo necesite, al menos eso demostraron en la sesión. Sus participaciones fueron más profundas y sus caras siempre reflejaban la comprensión del otro. Se mostraron muy conscientes de sus emociones y pudieron expresarlas, el compartir sus valores, y como se identificaban ellos como personas, así como el compartir momentos que han marcado su vida, les permitió conocerse fuera del ámbito laboral y reconocer a su compañero de trabajo como persona antes que como trabajador.
3	Ampliar el conocimiento que cada uno tiene de sí mismo. Escuchar la percepción que tienen los demás de ellos mismos como equipo de trabajo.	Algunas personas se demuestran con mayor capacidad para escuchar y otras se muestran menos tolerantes a las cosas que les dicen y no les parecen. Algunos demuestran más empatía y cercanía con algunos que con otros, no todos se sienten con la misma confianza en general, sin embargo, todos son cordiales y muy respetuosos. Sin duda les fue más fácil comentar todo lo bueno que reconocen en sus compañeros que compartirles sus áreas de mejora, la actitud e inteligencia emocional de cada uno influyó en cómo entender esas percepciones.
4	Reconocer la manera en que me comunico con mis compañeros de trabajo.	En esta sesión se revisó la comunicación interpersonal que manejan entre ellos mismos, varios utilizaron el tiempo para ser sinceros con alguno de sus compañeros y expresarles su sentir, el tiempo invertido en la sesión fue valioso para los integrantes porque les permitió darse cuenta como se comunican con sus compañeros, que si les funciona y qué podrían modificar para mejorar las relaciones entre ellos.

5	Los problemas de la comunicación humana tienen que ver con el emisor, receptor, mensaje o canal. En esta sesión se analizará cómo nos comunicamos y si escuchamos activamente.	En esta sesión se logró que los integrantes hicieran consciente los problemas que se llegan a dar en su comunicación. Algunos de los integrantes se identificaron como personas impacientes, otros más tolerantes, lo que fue clave en el tema. Reconocieron que el no brindar el suficiente tiempo para dejar al otro expresarse, les estaba dificultando el tener una comunicación clara, descubrieron nuevas herramientas, las cuales identificaban como ayuda para escuchar más activamente y comprender la necesidad del otro.
6	Identificar cuáles son las barreras personales que no me permiten sentirme escuchado (a) y comunicarme.	El equipo se mostró comprometido a escuchar, hay atención y respeto con la persona que habló, empatizaron porque trataron de reconfortar, o hacer comentarios respecto a lo que comenta otra persona. Sobre el tema de barreras personales, comentaron darse cuenta como a veces cosas que parecieran ser tan sencillas terminan afectando a nivel personal, ya sea en la seguridad, miedos, en poner barreras para mejor no decir nada para no molestar, para no ser juzgados, barreras para no demostrar afecto, descubrieron que a final de cuentas todo eso los va formando como personas y va siendo parte de su bagaje, el cual les permitirá tener herramientas suficientes o no, para atender necesidades, comunicación y escucha, que es primordial en las relaciones interpersonales.
7	Que los trabajadores identifiquen cuál es su valor como trabajador y cómo lo comparten con el equipo. Además de hacer consciente si se sienten reconocidos y/o cómo les gusta que reconozcan su valor.	Demostraron un gran avance en la forma en que comparten y reflexionan que como lo hacían en un principio. Hay coalición entre ellos, ellos mismos han comentado que sienten que son un gran equipo y que este tipo de talleres les ha ayudado a generar un ambiente de confianza distinto al que tenían, sin embargo de forma personal esta sesión en especial les costó identificar su valor como trabajadores, tres personas identificaban muy bien su valor y lo que además generaban de valor al equipo, los demás les costó, pero mucho de esto se relaciona con los comentarios que hacían, que su anterior jefe desvalorizaba el trabajo que hacían, nunca los reconocía, no los motivaba ni tenían incentivos, lo cual está completamente relacionado. Se logró que ellos se reconocieran lo valioso que son para la organización.
8	Sesión de cierre, ubicar cómo se quedan los participantes, que les gustó,	En esta sesión de cierre se logró que cada uno hiciera consciente sus

	que les pareció importante. Hacer consciente los aprendizajes del taller.	aprendizajes, que les van a ayudar en el ámbito laboral para mejorar la comunicación con cada persona del equipo. Además, que como persona cada uno se quedó con cosas buenas que al parecer les hace sentir más seguros en su persona, les ayudó a recordar su valor y su importancia como persona y como persona integrante de un equipo de trabajo; así como identificar las áreas de oportunidad que se ayudaron a identificar entre todos. Por sus comentarios parece que lograron generar una nueva unión, que se torna diferente, pero para bien, ya que tienen más herramientas para tener una mejor comunicación entre ellos.
--	---	--

Fuente: elaboración propia

8.2 Principales dificultades y errores, aciertos y sugerencias de las sesiones

En el desarrollo del taller, se presentaron distintas dificultades, errores y aciertos tanto en el desempeño de la facilitadora como en el grupo, los cuales se describen a continuación.

Dificultades

Al poner en marcha un taller en línea es de suma importancia contar con una buena conexión a internet, en la segunda sesión en dos ocasiones se me trabó un poco el internet, pero en cuestión de segundos se reestablecía, aunque si me sacaba de concentración, lo mismo para el caso de los participantes, muy pocas veces, pero se llegó a dar que a una persona del equipo mientras participaba no se escuchaba bien su audio, perdiendo un poco la concentración en su participación. Los participantes eran muy puntuales, sin embargo, en una ocasión, una persona me avisó que se conectaría 10 min. después, por lo que una vez que ingresó a la plataforma hice una pausa para explicarle lo que estábamos haciendo y al final pudo participar en la dinámica, pero sin duda no es lo mismo que cuando todos inician puntuales.

Errores

Es importante reconocer los errores que se llegaron a dar en las sesiones, más al principio, que es cuando los participantes y el facilitador se están adaptando al taller virtual. En la primera sesión no abrí a la par de la sesión mi programa diseñado, aunque tenía clara la programación de actividades y temas, olvidé darles el break de 10 minutos, por lo que nos sobró ese tiempo y tuve que terminar la sesión 10 minutos antes por ese tiempo que no contemplé.

En otra ocasión tuve problemas técnicos al momento de reproducir el audio de un video, lo que me atrasó unos 4 minutos, debí investigar antes como compartir el audio del video para no tener este error, finalmente uno de los participantes me dijo cómo.

Aciertos

La elección de dinámicas rompe hielo es importante, ya que en gran medida marcará la dirección y la actitud del grupo en la sesión, por lo que buscaba implementar dinámicas divertidas, pero con objetivos claros y pertinentes, y que a su vez permitieran generar un ambiente cálido y de confianza. Dejar que las sesiones fluyeran, siendo consciente que en ocasiones la sesión no podía avanzar de acuerdo con lo programado, le di su tiempo a los participantes para acompañarlos y se sintieran atendidos y escuchados.

Dejar claro el objetivo de cada sesión amplía la mirada de los participantes, lo que se traduce en participaciones más claras y concretas, así como el ir recapitulando o enlazando temas de sesiones anteriores.

Sugerencias

Como sugerencias a partir de las sesiones brindadas, es importante abrir y tener presente el programa para cumplir en medida de lo posible con lo programado.

- Poner mucha atención en la participación de cada persona y no distraerse o dispersar la mente en cosas que estás por hacer dentro del taller, esto generará confianza en la persona y se sentirá totalmente escuchada y comprendida.
- Probar los videos y avisar a los participantes sobre el material a utilizar antes de la sesión, en caso de que requieran tener algo a la mano.
- Ser más realista en los tiempos de planeación, al tener un grupo de 9 personas participando activamente, puede hacer que no se logre cumplir con la planeación por lo que una actividad podría ser suficiente para tener el tiempo ideal de atender la experiencia de cada uno.
- Si el taller es virtual, contar con buena red de internet, y pedir al grupo se coloque en un lugar donde no pueda ser interrumpido y pueda estar muy presente y atento durante el tiempo de la sesión.

8.3 Relato descriptivo

Para este taller se realizó un acercamiento a un grupo de trabajadores administrativos de una institución educativa. A través de una entrevista semiestructurada a cada posible participante se les explicó la orientación del taller y el objetivo de este. Posteriormente se envió una invitación a este mismo grupo a través de un correo electrónico. Una vez que los asistentes respondieron favorablemente a la invitación se creó un grupo de WhatsApp para estar en comunicación con los mismos de forma más directa.

El taller se inició el sábado 19 de febrero, se tuvo una sesión cada sábado hasta el 1 de abril, cada sesión tuvo una duración de 2 horas.

Previo al inicio del taller ya se contaba con los temas a presentar, sin embargo, conforme iban avanzando las sesiones y lo que iba demostrando el grupo, se fueron haciendo pequeños ajustes que permitieran profundizar en temas específicos y pertinentes que el grupo fuera necesitando para desarrollar sus propias habilidades de comunicación individuales y grupales.

Al ser un grupo que se conocía previo al taller, permitió que el ambiente de confianza se instalara más rápido de lo esperado, sin embargo, se puso especial cuidado a las dinámicas que se seleccionaron, los temas a tratar, buscando siempre el cuidado de la persona. Conforme iban avanzando las sesiones se cuidaron mucho los tiempos, ya que, al ser un grupo de nueve personas, se debía dar la atención pertinente a cada uno, incluso en ocasiones más del esperado con la finalidad de acompañarlo en su experiencia, de esta forma la persona se sentiría parte importante del equipo, abonando al clima de confianza y apoyo que permeaba.

El taller arrojó información valiosa que aporta datos para su análisis. Los participantes pudieron identificar su valor como trabajadores, se reconocieron como personas importantes para la institución, eficientes, responsables, entregados, y que trataban de hacer su trabajo lo mejor posible, pudieron recordar toda su trayectoria y lo que han tenido que trabajar para llegar a donde están, comentaron que reconocían la mejora en sus habilidades de comunicación en la construcción de sus relaciones interpersonales en el trabajo, entre sus comentarios decían que sentían más empatía entre ellos mismos, (rosa, S7) dijo:

reconozco que cada uno tiene algo diferente, una historia diferente, una rutina diferente, entonces he tratado de ser más empática con mis compañeros y como apartar algo, o sea darle la vuelta al día si no está saliendo bien, tratar de que fluya porque vamos a estar muchas horas ahí y que mejor sea de buenas a que sea de malas.

Amarillo, en la sesión 8 comentó:

la escucha y la forma de comunicarnos pueden hacer que nuestro trabajo sea mejor, también la empatía con el otro es indispensable para ayudar y creo que eso es algo que como bien dicen hemos podido entender mejor y por último quiero decirles que somos un buen equipo con capacidad de comunicarnos de una mejor manera.

A lo largo de las sesiones de inicio a fin, cada persona fue avanzando y abriéndose, hacia el punto de cierre considero que todos tuvieron un avance, sin duda algunos más que otros, hay quienes lograban profundizar en su persona como (verde,

amarillo, naranja, morado, rosa), demostrando más sus emociones, reconocían con mayor facilidad sus valores, sus áreas de oportunidad, lo que consideraban que ellos aportaban al equipo como trabajadores y personas, buscaban discernir y ser congruentes hay quién puso un poco más de barreras para no profundizar en su persona como lo fue con (blanco, azul, gris, y negro) en un inicio.

Como grupo siempre se mantuvieron abiertos a escuchar, a participar, a ser sinceros con sus compañeros, lo que al parecer les permitió tomar en cuenta las diferentes perspectivas de sus compañeros y saber cómo sus mismos compañeros de trabajo los reconocen, la participante gris, por ejemplo en sus áreas de mejora le comentaban que podía ser más empática con los clientes, poner más atención en su trabajo y no por hacer las cosas rápido no hacerlas bien, mejorara su expresión escrita, entre otras. Al respecto, esta participante señaló lo siguiente:

les agradezco y así yo ya puedo mejorar, tomarlo como una crítica constructiva y no como algo personal. Les agradezco que me hagan saber en lo que yo no vi mal, y yo voy a tratar de mejorar en este aspecto, les agradezco su sinceridad (gris, S2)

Las diferentes dinámicas utilizadas, así como los temas tratados, les permitieron expresar emociones y su sentir, de aquí la importancia de ir eligiendo cada dinámica cuidadosamente, además que el conocimiento de la personalidad del grupo permitía ir definiéndolas para que ellos se sintieran interesados y confiados en que descubrirían cosas interesantes.

Con la finalidad de tener un registro fiel de cada una de las sesiones, éstas fueron video grabadas y posteriormente transcritas para el análisis de resultados. La facilitadora llevó también, registro a través de una bitácora, donde se anotó lo relevante de cada una de las sesiones; como palabras clave, emociones vividas y sentidas por los participantes y cualquier detalle que pueda servir para un análisis posterior. Con las transcripciones listas, la facilitadora pudo categorizar la información y obtener los hallazgos del proceso.

Reflexiones

Diversos cambios se fueron dando en cada sesión, abonando cada una al crecimiento personal y grupal. Fue interesante ver que a pesar de ser compañeros de trabajo que se conocen desde hace muchos años, algunos se conocen de forma más superficial y con algunos les es más fácil convivir o más difícil abrirse que con otros. Repetidas ocasiones se mostraron agradecidos por el espacio y porque alguien se preocupara por ellos como equipo de trabajo, porque estén y se sintieran mejor.

El grupo fue cooperativo y se mostraban en la misma sintonía, en un par de ocasiones fueron una red de apoyo para diferentes personas, lo que se puede traducir que se sentían en confianza, con apoyo y seguridad de mostrarse como eran y de sentirse aceptados. Demostraron que estaban muy comprometidos en cada sesión, dar lo mejor de sí mismos, como si tuvieran un deseo de crecimiento grupal, lo que se tradujo en la permanencia de las personas durante todas las sesiones.

Es gratificante escuchar el entusiasmo y que reconozcan todo lo que les dejaron las sesiones, a continuación se presentan algunos relatos:

yo aprendí a ser más paciente ante las necesidades de los demás ya sea en lo laboral o en lo personal (gris, S.8)

de mi aprendí a enfrentar, el poder compartir con otras personas cosas personales y el escuchar a las personas (negro, S. 8)

aprendí a no juzgar las acciones del otro, ya que no sabemos el por qué tomo tal o cual decisión, es mejor primero preguntarle por qué reacciono así, sin emitir un juicio previo (morado, S.8)

A lo largo de las sesiones se vivieron muchas emociones, hubo entusiasmo, alegría, agradecimiento, tristeza, dolor, nervios, admiración, nostalgia, lo que ayudaba a conocerse mejor entre ellos mismos. Sin duda, el que las personas crecieran sus habilidades interpersonales para interactuar con otras personas les permitió mejorar su comunicación para la construcción de relaciones sólidas y significativas, el

trabajar de manera cohesiva dentro del equipo les permite perseguir de manera más eficiente los objetivos del equipo. En seguida, se muestran algunos aspectos y expresiones de los participantes con relación al propósito de este proyecto.

Falta de reconocimiento propio

- A los participantes les cuesta reconocer su valor como trabajador, pareciera que necesitan reflexionar sobre sus fortalezas para hacerlas conscientes y de esta forma ellos mismos se motivan.

Reconocimiento laboral

- El reconocimiento es parte de su motivación como trabajadores, sin embargo, lo reciben muy poco entre ellos mismos y por parte de los jefes que han tenido.

Qué experiencias del pasado afectan mi presente

- Los temas personales no atendidos pueden repercutir en la comunicación y la escucha en las relaciones interpersonales. A veces es más fácil culpar al otro, de algo que también tengo que atender en mí.

Cambiar la forma de trabajar causa incertidumbre y temor

- De unos meses para acá, les han pedido ser más empáticos con los clientes que tratan, les cuesta trabajo desapegarse de los lineamientos y tener criterio propio cuando tienen libertad de hacerlo, ya sea por miedo a fallar o cambiar la forma en la que llevan años trabajando.

Grado de empatía

- Entender a los demás les cuesta trabajo, tienden a juzgar o tener prejuicios.

Retroalimentación

- Exponen la necesidad de ser retroalimentados constantemente, tanto de las cosas que hacen bien, como las que no, siendo claros y directos, lo mencionaron como clave de buena comunicación.

8.4 El papel de la facilitadora

Parte primordial de la intervención era cumplir con los objetivos de formación de la facilitadora. Durante las sesiones, se procuró poner en práctica las habilidades de la facilitación del Enfoque Centrado en la Persona. Las siguientes líneas explican un poco acerca de este desarrollo.

Empatía

A decir de Rogers (1982) nombró como *empatía*, a la capacidad de ponerse en el lugar del otro, sin perderse de vista a uno mismo, este elemento es primordial en una relación facilitadora, ya que brinda cambios a nivel personal. La comprensión empática que se puede dar en una relación con otra persona es un proceso entre ambos.

En referencia a esto, Vanaerschot (1997, p.64), afirma que “ser empático es un proceso, una interacción entre dos personas en donde la persona que empatiza continuamente está dispuesta a centrarse en la otra persona”. Lo que permite corroborar que no es una relación unilateral, sino que ambas personas deben estar en sintonía.

En una ocasión hablando con blanco en la sesión 2, comentaba: [...] “En concreto recordé mucho a mi abuela, la mamá de mi mamá. Ella murió hace once años exactamente en el día de mi cumpleaños [...]”

Facilitadora: Entiendo, ella era muy importante para ti...

(blanco, S2): Así es, además sí, sobre todo, los primeros años, era mi tristeza y también la tristeza de mi mamá, o sea, saber que con nada del mundo ella se ponía feliz en esas fechas era muy triste.

Facilitadora: y ¿cómo te hacía sentir a ti eso?

(blanco, S2): sentía impotencia porque es algo que no puedes cambiar [...] era impotencia, más que nada de no poder cambiar esa situación por nada del mundo, ya no podemos regresar a las personas que se van, entonces, sí era eso una impotencia muy grande y no saber qué hacer con eso.

Facilitadora: te entiendo, por eso al final nos comentaste pues me llevo en mi maleta todos esos recuerdos de lo bonito que tuve con esas personas.

(blanco, S2): exacto, de lo bonito y del tiempo que pasaron conmigo, y ahora, doy gracias y festejo también eso.

Continuando con Vanaerschot (1997) menciona que la persona sepa que se le permite sentir o expresar cualquier cosa, sin temer consecuencias, de aquí la importancia de hacerle saber al otro que también a alguien más le puede pasar lo mismo, fomentando la autoaceptación; la empatía es una habilidad para comunicar al otro lo que se comprende de su experiencia.

Congruencia

Hubo diferentes situaciones durante el proceso que dan muestra de esa correspondencia entre el decir y el hacer, Lietaer (1997) define la *congruencia* como “la consistencia a la que se refiere es la unidad de la experiencia total y del darse cuenta” (p.75). Entre una de ellas, yo sabía que el hablar de sus barreras personales y exponerlas iba a ser un tanto abrumador, así que al inicio de la plenaria inicié platicándoles una barrera que identificaba y de qué manera me afectaba, les platicaba que a mi desde pequeña mi mamá siempre me decía... “si vas a hacer las cosas hazlas bien, si no, no lo hagas” eso al recordarlo la verdad hizo que se me quebrara un poco la voz y me hizo mostrar con ellos eso que a mí me afectaba y cómo identificaba me repercutía, siento que eso fue determinante para que ellos se animaran a expresarse sin temor a ser juzgados. En relación con lo anterior Lietaer (1997) dice: “volverse “transparente” al cliente a través de la comunicación de las impresiones y las experiencias personales” (p. 26).

Aceptación positiva incondicional

Otro rasgo importante es la aceptación que se experimenta hacia el otro, fue trabajo del facilitador durante todas las sesiones manifestar comprensión incondicional, y a su vez las personas deben percibirlo para sentirse en total confianza. Esa aceptación se presenta, como “un cálido respeto hacia él como persona de mérito

propio e incondicional, es decir, como individuo valioso independientemente de su condición, conducta o sentimientos” (Rogers, 2012, p.41). La facilitadora en este caso no le enseñó, sino le acompañó a que descubriera su capacidad. Inicialmente dejándolos expresarse libremente y a través del acompañamiento empático y de soporte ayudar a cada persona a encontrar sus propias respuestas, para que finalmente se acerquen a ser personas emocionalmente inteligentes, congruentes, abiertos, libres y capaces de encontrar en ellos lo que realmente necesitan.

En relación con lo anterior, la facilitadora utilizó las respuestas de escucha propuestas por Cormier y Cormier (1996). Estas respuestas favorecen la precisión del mensaje y evitan que sean vagos o ambiguos, también permiten construir una relación de confianza y ayuda entre facilitador y los participantes, favoreciendo el clima del taller. Las respuestas de escucha son algunas de las habilidades del enfoque centrado en la persona que el facilitador fue desarrollando, las cuales son: Clarificación, paráfrasis, síntesis y reflejo.

Clarificación

El propósito de la clarificación de acuerdo con Cormier, y Cormier (1996) es explicitar el mensaje previo de la persona, así como para confirmar la exactitud del mensaje al momento de recibirlo, para no caer en interpretaciones erróneas. Dentro del taller se presentó una intervención con azul, en la sesión 8, en la que describía su forma de ser y comentaba que necesitaba tenerse más tolerancia, a lo que la facilitadora le preguntó: ¿Por qué tolerancia a ti misma azul? y azul respondió:

porque a mis años de vida, me cuesta más trabajo desaprender sobre mi forma de ser, soy una persona muy cuadrada y que le cuesta cambiar, más si creo que lo que yo pienso es lo correcto, aunque a veces no lo sea, o pueda haber otras opciones, por eso (azul, S.8).

A lo que la facilitadora trata de clarificar: ¿Y aprendiste entonces que no todo lo que crees firmemente siempre debe ser así y se vale reconsiderar, incluso con tu misma persona? azul (S.8) dice: “Exacto, aprendí que para empezar debo dejar de ser tan dura conmigo misma, para no serlo con los demás”. En este caso la facilitadora trató

de clarificar a lo que se estaba refiriendo con ser más tolerante con ella misma, en qué aspecto, por lo que se dio la clarificación.

Paráfrasis

La paráfrasis se trata de repetir las palabras y pensamientos de la otra persona con la finalidad de aumentar la comprensión por parte de la persona que emite el mensaje, en palabras de Cormier y Cormier (1996) lo define como “dar atención selectiva a la parte cognitiva del mensaje, trasladando las ideas claves del cliente a sus propias palabras” (p.174). Es importante mencionar que el parafraseo debe ser cuidadoso, para ser conscientes de estar dando las palabras clave que resuman el sentir de la otra persona. Compartiendo un fragmento de sesión que lo describe a continuación:

siento que sí tengo cierta inseguridad en cosas porque yo tenía que hacer cosas bien para que él no me echara carrilla y no dijera que era tonta, pero yo quería que él viera que a pesar de él no estaba, yo podía hacer las cosas y yo las hacía bien, entonces yo creo que esa parte, entre querer ser alguien de que él volteara a ver y dijera ah mi hija es buena, o mi hija a pesar de todas las circunstancias ha hecho cosas (morado, S6).

A lo que la facilitadora pudo responder: sientes que parte de tus inseguridades venían de una desacreditación por parte de tu papá, que él creía que no hacías nada bien y tu luchabas por demostrarle que sí. A lo que morado respondió:

exacto, ya no es demostrarle a nadie, ahorita ya lo razones y dices es por mí lo estoy haciendo porque esto a mí me funciona, a mí me hace sentir bien, no para quedar bien o demostrarle a alguien que lo puedes hacer o lo quieres hacer, creo que si ya al tomar la consciencia pues toma otro valor y no te sientes tan mal, a como posiblemente de niño, esto lo tengo que hacer y volteen y digan que si valgo por lo que hice, más no por lo que yo era en realidad, pero ya con la consciencia respectiva vámonos al éxito (morado, S.6).

Síntesis

La facilitadora procuró durante cada una de las sesiones, desarrollar esta habilidad al inicio de las sesiones, con la finalidad de recapitular lo compartido en la sesión pasada, de igual manera al tratar de hacer los cierres de sesiones, para que los participantes al escuchar desde otra persona lo que ellos mismos han comentado, se permitieran hacer una reflexión sobre la sesión y su sentir. Cormier y Cormier (1996) rescatan varios objetivos de la síntesis, como el unir los diferentes temas para dar un comentario, identificar un tema o patrón después de muchos mensajes, y también el hacer una síntesis con la persona puede ayudar a evitar la divagación del cliente y que el tema principal regrese a conversación. Es decir, la facilitadora apoyaba con estas síntesis para atender y recordar los mensajes dichos, identificar patrones, etc. atendiendo que las personas afirmaran o negaran lo mencionado.

Reflejo

La respuesta de escucha que Cormier y Cormier (1996) catalogan como respuesta reflejo al hecho de tratar de ayudar a la otra persona a que experimente sus sentimientos con mayor intensidad, a reconocerlos y manejarlos. Para dar un ejemplo de esto se expone la siguiente intervención en sesión 8 donde negro, decía

el estar en un taller un tanto más personal, en un inicio pensé que sería algo sencillo y más laboral, pero me sorprendió que también abordábamos temas personales que nos involucraban, y eso me dio miedo, porque me cuesta mucho trabajo compartir cosas personales y yo veía que mis demás compañeros desbordaban sus emociones o lo que platicaban y a mí me costaba más trabajo, pero creo que poco a poco ganando más confianza, también fui aprendiendo de ellos, a quitar ese temor y a enfrentar el público (negro, S. 8)

A lo que la facilitadora respondió: “Me da gusto que como tú bien dices, aprendiste a enfrentarlo, y te felicito porque tú solo diste ese gran paso, date cuenta de que de unas sesiones para acá tu tomabas la iniciativa, cuando en un inicio preferías

esperar al final para participar, tu confianza y seguridad creció. ¡Felicidades negro!” De esta forma la facilitadora trató de reflejar su sentir.

Estilo de facilitación

En este taller la facilitadora procuró ir creando un acompañamiento con las personas del grupo, apoyándose en las técnicas del enfoque centrado en la persona como se ha visto a lo largo de la Maestría en Desarrollo Humano, y a su vez siendo congruente con lo que el grupo generaba en él. Procuró responder con las formas adecuadas para encaminar un ambiente agradable para los integrantes del grupo.

Mantener una escucha activa hacia los integrantes permitió que ellos por si solos expresaran sus necesidades, vivencias, experiencias, provocando una interacción enriquecedora en el grupo. Una vez que el grupo se consolidó, con base en el perfil del grupo se buscó encontrar los canales adecuados de comunicación, las dinámicas, los temas relevantes, lo que permitiera al grupo poder expresarse libre y racionalmente, priorizando el cuidado de cada persona.

Conclusión

Poner en marcha este taller de intervención para un grupo de trabajadores administrativos conllevó un gran esfuerzo. El trabajo inició incluso antes de iniciar el taller, refiriéndose a la planeación de temas, actividades, dinámicas, etc. Sin embargo, es un proyecto noble, en el cual conforme se fue avanzando el taller se pudieron ir haciendo ajustes a la planeación con base en la respuesta de los participantes, a las situaciones que se fueron presentando y que la facilitadora tuvo que atender para lograr precisamente los objetivos del taller.

Durante el transcurso de las sesiones del grupo, la facilitadora trató de poner en práctica todos aquellos conocimientos y habilidades vistos en la maestría, fue una experiencia positiva y enriquecedora que abonan a las habilidades puestas en práctica. Así como también, los comentarios positivos que manifestaron los participantes con respecto al trabajo de ésta y del grupo.

Rogers (2012), enfatiza precisamente son esas herramientas y formas que debe tener todo facilitador para llevar a cabo su labor. Lo importante de todo esto, es que los participantes del taller manifestaron haber tenido un crecimiento personal y que a su vez abonará a su equipo de trabajo para la mejora de las relaciones interpersonales que se verá reflejado directamente en su bienestar laboral.

9 Resultados

Con base en el objetivo general del taller llamado “Re-conociéndonos” dirigido a un grupo de trabajadores administrativos, el cual consistió en que cada uno de ellos se validaran y reconocieran por medio de su experiencia en el trabajo y conocieran e implementaran estrategias de la comunicación asertiva para facilitar su bienestar laboral a través de sesiones de facilitación, en este apartado se presentan los resultados del análisis de datos.

Las relaciones interpersonales forman parte de la vida humana, a niveles tan profundos o superficiales como se quieran desarrollar, son la base de la vida en la sociedad, como lo es la familia, los amigos, la pareja, el entorno laboral, etc. Estos vínculos son importantes en el crecimiento de cada persona, de aquí la importancia de saber tener relaciones armónicas o al menos conocer herramientas y tener una buena comunicación para integrarse con mayor facilidad en los distintos grupos a los que se puede pertenecer.

Partiendo de la evidencia recolectada se construyeron categorías y subcategorías que engloban la experiencia de los participantes respecto de su participación y lo dicho en el taller. A continuación, se muestra el siguiente cuadro con las categorías y subcategorías.

Tabla No. 4 Categorías

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
1. Re-conociéndonos	1.1 Las heridas de la infancia 1.2 La violencia familiar, un acercamiento a nuestros problemas

2. Entre más conectadas las actitudes y los valores personales, mayor es su grado de empatía.	2.1 La confianza personal, una actitud para valorar 2.2 La paciencia y el compañerismo, virtud de algunos, pero ayuda para todos
3. La escucha activa y la comprensión empática para facilitar la comunicación asertiva	3.1 La comunicación es de ida y vuelta 3.2 La empatía una actitud para solidarizarnos con los demás. 3.3 Si demuestro mis emociones, ¿soy vulnerable?
4. El reconocimiento hacia los trabajadores, el aliado para trabajar en armonía	4.1 El factor vital: mi propio reconocimiento laboral. 4.2 El salario emocional como factor clave para sentirme reconocido

Fuente: elaboración propia

9.1 Categoría 1 Re-conociéndonos

En este acercamiento se buscaba que cada una de las personas que formaban parte del taller se validaran como persona en lo individual y a su vez, independientemente de conocer a cada uno de los integrantes del grupo por ser compañeros de trabajo desde hace muchos años, se re-conocieran entre ellos mismos para descubrir y conocer aspectos que ignoraban del otro.

Con esto se buscaba generar un ambiente de confianza y apertura en el grupo antes de llegar a abordar temas más sensibles. Para Tan y Lim (2004, como se citó en

Gallardo y Carmona, 2010), lo más significativo para que se genere una relación interpersonal auténtica en el trabajo es la confianza.

Era importante que ellos se reencontraran con su “yo” para poder dar a conocerlo a otro. A decir de Rogers (2012) una parte de la experiencia de cada persona se diferencia en la conciencia, del actuar como individuo y ser único, la cual puede describirse como experiencia del yo, en donde la conducta es un intento orientado a satisfacer las necesidades experimentadas para actualizarse en la realidad tal como es percibida. De aquí que algunos aspectos del yo puedan facilitar o dificultar las relaciones de trabajo.

A partir de este reconocimiento surgieron dos subcategorías, para la primera subcategoría los participantes se remontaron a recuerdos de años atrás, por lo que surgió las heridas de la infancia y como segunda categoría nace La violencia familiar, un acercamiento a nuestros problemas sociales.

9.1.1 Las heridas de la infancia

La familia es el primer espacio donde cada persona aprende a desenvolverse como individuo, a través de la interacción con los padres y hermanos se va formando el carácter y valores de cada uno, abonando a la personalidad. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) se puede definir a la familia como el “conjunto de personas que conviven bajo el mismo techo, organizadas en roles fijos (padre, madre, hermanos, etc.) con vínculos consanguíneos o no, con un modo de existencia económico y social comunes, con sentimientos afectivos que los unen y aglutinan” (2019, párrafo 1).

Como dice Abrams (1990), “Ya no somos el niño de nuestro recuerdo. Pero, aunque hayamos sobrevivido a él, no es raro que sigamos viviendo según pautas de comportamiento que adoptamos cuando éramos jóvenes, con lo cual limitamos nuestra experiencia vital presente” (p.39-40). Buscando esa conexión con ellos mismos emergió esta subcategoría, en donde surgieron temas de su infancia, cómo eran, qué emociones sentían, qué les dolía, qué recordaban, buscando en cierta medida que recordaran de dónde vienen, revalorar sus fortalezas, abrazar sus

debilidades, talentos, valores, inseguridades, para qué son buenos en ciertas cosas, para qué no son tan buenos, traer a la mente este proceso continuo en donde quiénes son es consecuencia de todo lo han vivido. En esta subcategoría surgieron hallazgos de la niñez que consideran repercuten en su vida actual, por ejemplo: una de las integrantes demostró su herida de injusticia. Ella comentaba:

yo era la más grande de mi casa, entonces siempre tuve como la responsabilidad de portarme bien, nadie me la dio, yo me la tomé, ya después me tomaron como que ella es la mayor, por eso mismo de que siempre yo me portaba bien, ya toda la atención de mis papas era hacia mis hermanas que se portaban mal, entonces como que, en cierto punto siento que me hizo falta como, no atención, por ejemplo, alguna vez yo les platique, que yo siempre quise estudiar comunicaciones y siempre decían, es que no, esa carrera no y me frenaban, y yo ¿entonces que estudio?, pues lo que hacía sentir bien a las demás personas, entonces siento que eso me, como que ahorita me está poniendo barreras en muchas cosas (rosa, S.7).

Ella identifica que la inseguridad que en ocasiones siente como persona se relaciona con el hecho de no ser validada y de percibir cierto grado de injusticia; situación que la lleva a tener barreras familiares y personales, con esto se da cuenta que la descalificación genera una barrera para la toma de decisiones, comunicación y relaciones interpersonales, además de hacer perder seguridad en ellos mismos. Paul Watslawick (1967) indica que la relación que se tiene con otras personas influye en la autodefinición del "self", es decir, de uno mismo.

Cada persona se autodefine por lo que cree de él mismo, por lo que aporta a otras personas y por lo que esas otras personas aportan a él mismo. Es lo que se llama confirmación del self. El problema viene cuando se producen aspectos como la desvalorización o la descalificación, estas descalificaciones pueden llegar a ocasionar problemas en la relación con otros que pueden llegar a afectar a nivel personal y laboral. Al respecto, Bourbeau (2015) reconoce en una persona la herida de la injusticia como alguien que quiere mostrarse vivo y dinámico, raramente admite que tiene problemas, es un gran optimista, se controla para ser perfecto.

Las heridas de la infancia son un dolor afectivo que impiden llevar una existencia plena, es una herida que, si no se cura, pueden impedir solucionar problemas con mayor destreza y entereza. Por este motivo es importante que cada persona se haga más consciente de las realidades que va viviendo, lo bueno y malo de la vida, ser reflexivo con la parte vulnerada para que de esta manera se permita ir sanando, como dice Cabarrús (2012) “te des cuenta de la riqueza que hay en tu pozo y lo vayas potenciando, te irás conociendo, irás creciendo y descubriendo tu verdad más honda, y a la vez, al ser una persona modificada por dentro, irás modificando las estructuras de la historia” (p.11). Con esta consciencia potencializada cada persona se permitirá trabajar de forma personal para ser una persona en plenitud.

Ser persona en plenitud se trata de un proceso que conlleva una introspección, se trata de sentir, de recordar, de hacer algo por mí y para mí. Todo niño al nacer, desde el seno de la madre puede tener sensaciones positivas y negativas. Como personas en crecimiento la familia desde la infancia es parte esencial en el desarrollo y por consiguiente como grupo social.

Otra de las heridas que emergieron fue la herida del rechazo y el abandono, la primera implica un rechazo hacia los pensamientos y vivencias. En este caso aparece el temor a la no aceptación, a que los demás rechacen o juzguen lo que eres. Una de las participantes comentaba:

siento que sí tengo una cierta parte de inseguridad en cosas porque yo tenía que hacer cosas bien para que mi papá no me echara carrilla y no dijera, no que fuera tonta, pero yo quería que él viera que a pesar de que él no estaba, yo podía hacer las cosas y yo las hacía bien, entonces yo creo que esa parte, entre de querer ser alguien que él volteara a ver y dijera ah mi hija es buena, o mi hija a pesar de todas las circunstancias ha hecho cosas, creo que eso hizo que yo hiciera como muchas cosas, aparte mi mamá me apoyaba, porque ella siempre estuvo como muy atenta (morado, S.7).

Aquí resalta cómo la participante debido a esa herida que tuvo de pequeña creció con esta inseguridad, con la necesidad de siempre hacer las cosas bien para ser aprobada y validada por alguien más y de esta manera ella sentir cubierta su

necesidad de aprecio. En este punto es altamente valioso trabajar inseguridades y miedos, ya que, a decir de Bourbeau, (2015) “Siempre nuestra percepción o nuestra interpretación de los hechos lo que causa nuestro sufrimiento, no lo que otra persona sea o haga” (p. 16).

Sin embargo, en este caso es importante recalcar que es consciente de su inseguridad, por lo que se puede identificar su necesidad de constante validación por parte de otra persona, situación que lleva a los diversos ámbitos de su vida y en este caso termina repercutiendo en lo laboral. Lo mismo pasó con otro de los integrantes, platicaba que cuando estaba en la secundaria llegaba entusiasmado a contarle a su mamá lo que pasaba en su día, pero cuando estaba con sus amigas, cerca de ellas siempre había problemas.

yo quería platicarle y se enojaba porque yo estaba cerca de los pleitos, porque me exponía y no siempre necesariamente los pleitos pero siempre era, algo que le contaba, no le parecía, entonces si me limité mucho a contarle ciertas cosas y la comunicación con mi mamá se fue bajando, no hubo un tiempo que yo recordara que mi mamá me dijera ven vamos a platicar, cómo te has sentido, cositas así, y si es algo que tengo muy marcado, y veo que si lo he transmitido con mi hijo y no me gusta, pero tampoco he encontrado la forma de buscar comunicarme con él (verde, S.6).

La narración anterior demuestra cómo la confianza y la comunicación, desde pequeños son bases que se deben tener bien cimentadas. La familia da seguridad, enseña a enfrentarse a situaciones tanto internas como externas y acompaña durante el proceso.

La autoestima es primordial para todas las personas y la familia representa un gran papel para su desarrollo en cada una de las personas que la componen. Imaginemos que una niña o niño no se siente escuchado, apoyado o simplemente tiene falta de confianza en sus papás; ese niño/a va a comenzar a imaginar que no vale lo suficiente y corre el riesgo de ir sumando esas ideas con otros pensamientos negativos que van dificultando su autoestima y, por consiguiente, su desarrollo. En

este sentido, de acuerdo con Cabarrús (2003) “toda persona está movida en su actuación por una mezcla de esas dos partes de su corazón: la herida y el pozo,. ¡Y estos son los dos rostros del corazón de la persona humana...!” (p.11).

Finalmente, cada persona debe hacerse responsable de sus propias heridas y limpiarlas, para poder sentirse más pleno y en armonía consigo mismo, porque como lo dice Bourbeau (2015), ese bálsamo se llama aceptación, se debe dejar de lado el ponerse una máscara tras la activación de una herida, hecha por uno mismo, o por otra persona, ya que esto sólo se hace con el fin de protegerse de las vulnerabilidades arraigadas, con esta máscara nos engañamos, haciéndonos creer que no sufrimos heridas o nos convencemos que si las negamos nos harán menos daño.

No hay que dejar esas heridas de lado y permitir que el miedo paralice, el temor a equivocarse o no hacer las cosas como alguien más lo espera no permite tener confianza para tomar decisiones, crea inseguridades, lo que a la larga hace más complicado el camino en las relaciones interpersonales.

9.1.2 La violencia familiar, un acercamiento a nuestros problemas

Pareciera fácil brindar una definición única de violencia ya que se trata de un término coloquial que expresa diversas situaciones. González (2003) define violencia como acción de carácter intenso realizada con la intención de herir o dañar a alguien o a algo, pero con algunos matices diferenciadores como son su intensidad y su carga peyorativa, que no siempre están presentes en las conductas agresivas. A partir de lo anterior se puede inferir que estas conductas violentas pueden ser de carácter psicológico, social o biológico. Una de las participantes muy triste comentó: yo viví rodeada de pura agresividad, eran golpes y gritos todos los días (azul, S. 2).

En una de las sesiones, una de las integrantes comentó que para ella el estar tomando el taller y en específico el tema “re-encontrándonos” era muy difícil, ya que tocaba su parte vulnerable, una parte de su infancia y parte de su historia que no le gusta recordar, que prefería tener olvidada y sólo recordar de su matrimonio en adelante, ya que era la parte bonita de su vida.

...no me gusta ser mártir, porque no es bueno, pero no viví una niñez muy feliz y pues mi vida siempre trato de recordarla desde mi matrimonio para acá, es lo más bonito, es vivir el presente, es lo que me gusta, no me gusta vivir de recuerdos, pero de todas maneras ahí está. Es difícil a veces, depende del estado de ánimo, recordar y no llorar o no sentirte vulnerable. (azul, S.2)

Bourbeau (2015) explica la manera en que se pueden activar las heridas que cada persona lleva en su corazón, una de ellas es cuando te afecta la actitud o el comportamiento que alguien tiene contigo, es decir no es lo que la persona esté haciendo, si no lo que tu cuerpo y mente está sintiendo debido al marcaje en la historia personal.

La segunda, es cuando te sientes culpable, tienes miedo de herir a alguien o de activar una de sus heridas con lo que dices o haces, o con lo que planeas decir o hacer. A lo que la misma participante comentaba:

yo viví rodeada de pura agresividad, eran golpes y gritos todos los días, entonces digo, también la vida ha sido buena conmigo porque digo: todo lo que he vivido después de, me ha enseñado a cambiar esa agresividad con la que yo venía. Entonces, sí, fueron como dos etapas ¿no? en donde pura agresividad y yo era muy agresiva, verbalmente también. Ya la otra etapa, que decía, el matrimonio es la otra etapa que me enseñó a calmar mis agresividades, y a vivir, sí he vivido cosas que me han hecho ver la vida de diferente manera (azul, S.2).

Ella lo reafirma en el sentido cuando se da cuenta que su infancia fue dura y lo mucho que la lastimó, por eso ella cambia y evita seguir generando ese patrón de conducta, algo como decir, la violencia en la niñez, lo que no me gustó vivir a mí, no lo repito y me alejo de ser así.

Por último, la persona sufre lo que se hace a sí misma o por cómo es consigo misma. La participante azul lo comentaba en otra reunión, decía que le costaba ser una persona abierta de mente, que se apegaba mucho a las reglas y trataba de no

romperlas, en el trabajo seguir las políticas textualmente es algo que no puede dejar de lado, sus mismos compañeros le hicieron ver eso mismo, le comentaban:

es muy trabajadora y es muy confiable y en su área de oportunidad a veces, en ocasiones es por esa misma situación de que muy trabajadora y respetuosa y responsable, es muy inflexible, tampoco quiero decir cuadrada o sea que ya tiene una línea y siempre por ahí se va, que sea más abierta para dar solución a las situaciones que se le presentan en el trabajo (amarillo, S.4)

En ocasiones el mismo miedo a equivocarse, o el miedo que sintió en su infancia llega a ser paralizante para algunas personas, no los deja avanzar o salirse de lo ya establecido por miedo a fallar. Sin embargo, la toma de conciencia sobre lo que vivió y la ayuda por parte de alguna persona cercana sea profesional o no, como ella lo comentaba son algunos de los elementos que pueden contribuir a romper este círculo.

En este sentido, Cabarrús (2003) afirma que “en la medida en que la te des cuenta de lo que brota de tu parte vulnerada y la vayas sanando, y te des cuenta de la riqueza que hay en tu pozo y lo vayas potenciando, te irás conociendo, irás creciendo y descubriendo tu realidad más honda, y a la vez, al ser una persona modificada por dentro, irás modificando las estructuras de la historia” (p.12).

Lo anterior abre un camino al cambio, a la recuperación de aprendizajes y hacer énfasis en que cada persona es responsable de su historia y cómo la modifica, muchas veces la falta de recursos personales e incluso la misma violencia que vivió la persona puede afectar la forma en que maneja sus emociones, traduciéndolo en frustración, enojo, incluso tener comportamiento violentos para afrontar situaciones tanto en lo social, como en lo laboral, por lo que el fortalecer las capacidades, las relaciones afectivas y el equilibrio familiar y social, serán una vía para prevenir las conductas violentas en el futuro, en cualquiera de sus expresiones.

Conclusiones de la primera categoría

Desde la niñez cada persona va experimentando diferentes situaciones, todo esto dependerá de los contextos, la familia, su situación particular, sus recursos etc. Sin embargo, tanto lo bueno como lo malo va generando experiencias, algunas de felicidad, otras de aprendizaje y otras dolorosas y esas experiencias dolorosas en ocasiones son las que cuestan más trabajo entender y resolver, a nivel personal, si no se tomó el tiempo de hacerlas conscientes y se trabajó para sanar la herida que se generó, podrá traer problemas personales en el corto, mediano o largo plazo.

Esas heridas emocionales se pueden relacionar con la actitud de la persona que no las sanó, muchas veces se piensa que el tiempo sanará esa herida, pero no es así, como pudimos ver en algunas de las evidencias presentadas, las heridas del pasado consciente o inconscientemente vuelven atacando la personalidad, la actitud, brotan las inseguridades y los miedos, lo que termina afectando de manera directa las relaciones interpersonales que se filtran en el trabajo, generando conflictos personales, incluso logrando en ocasiones perder la confianza y la seguridad en uno mismo.

9.2 Categoría 2. Entre más conectadas las actitudes y los valores personales, mayor es su grado de empatía

Es común escuchar sobre las actitudes y valores que cada ser humano tiene y que a lo largo de la vida los va conformando, cualidades importantes para el propio desarrollo del ser humano. De acuerdo con García (1998) “valor es aquello que hace a una cosa digna de ser apreciada, deseada y buscada; son, por tanto, los valores, ideales que siempre hacen referencia al ser humano y que éste tiende a convertir en realidades o existencias” (p.53).

Por lo que se puede decir que los valores son los principios o cualidades que describen a una persona y que generalmente se consideran como positivos, debido a que la sociedad misma le da cierto grado de reconocimiento, lo que lleva a las personas a actuar de cierta manera para sentirse dignos de aprecio, en cierta medida los valores determinan las conductas basadas en un sistema de creencias.

A pesar de que hay una fuerte relación entre actitudes y valores se debe establecer una distinción entre ambos términos. Las actitudes a diferencia de los valores pueden ser positivas o negativas, las personas manejan diferentes tipos de actitudes basándose en las diferentes situaciones que pueden enfrentar. Según Allport (1935) la actitud se define como estado mental y neural de disposición para responder, organizado por la experiencia, directiva o dinámica, sobre la conducta respecto a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona. Es decir, cada persona actúa de acuerdo con sus creencias, valores y sus propias emociones, llevándolos a tomar acciones en base al impulso personal.

Dentro del taller, se identificaron actitudes y valores que cada uno de los participantes valoraban, permitiendo dividir esta categoría en dos subcategorías: la primera: la confianza personal, una actitud para valorar y la segunda: la paciencia y la solidaridad como promotores de compañerismo.

9.2.1 La confianza personal, una actitud para valorar

Hablar de confianza puede llevarnos a dos contextos, el primero es cuando una persona se siente seguro de sí mismo, de sus capacidades y el segundo, cuando alguien más deposita la confianza en otra persona. En este taller, ambos contextos fueron considerados como relevantes. Miller y Mitamura (2003) y Couch y Jones (1997) definen la confianza social como confianza generalizada hacia todas las personas; esta sería una expectativa sobre la buena voluntad que tendrían los seres humanos.

El sentirse capaz, saberse una persona que puede confiar en sus talentos para hacer frente a diferentes desafíos ayuda a alcanzar objetivos, sin embargo, varios de los participantes carecen de esta confianza en sí mismos y los propios compañeros los motivaban a creer en sus capacidades, a la vez que entre ellos mismos se demuestran la confianza que se tienen como personas que conforman un equipo.

La falta de autoconfianza en el trabajo puede generar un impedimento para valorarse y eso se vio con varios de los participantes. Durante una de las sesiones

del taller, los participantes se encontraban retroalimentándose entre ellos y una de las dinámicas buscaba que se dieran a conocer sus áreas de oportunidad. El siguiente relato muestra como una participante le externa a otra lo siguiente: “ella sabe lo que tiene que hacer, pero como que le falta un poquito más de seguridad en su trabajo. ¡Ella puede!” (amarillo, S.2). A lo que la participante afirmó con su cabeza, confirmando que efectivamente así es como se sentía y validaba esa falta de seguridad en su trabajo con la siguiente contestación: Sí, lo entiendo perfecto por qué si tienes razón la verdad y sé que por ahí va mi lado débil (rosa, S.3).

Se podría decir que la confianza funciona con base en lo que cada persona cree de sí mismo, desde pequeños directa o indirectamente vamos formando nuestra propia autoestima, la cual va directamente relacionada con la confianza, lo que implicar creer en las propias capacidades, vinculándola a su vez con las creencias fundadas o infundadas que tenemos acerca de nosotros mismo, ayudando a potencializar la confianza o a obstaculizarla.

Otra de las áreas de oportunidad que se dio a otra participante fue:

en el área de oportunidad, nada más considero que le hace falta un poquito de más seguridad en las decisiones que toma o en los trabajos que realiza, tenerse más confianza de decir: si es esto y está bien porque lo sé. Nada más un poquito más de seguridad (amarillo, S.2).

Con esto se da cuenta de cómo la confianza en uno mismo puede ser un obstáculo o un trampolín de crecimiento. Luhmann (1996) refiere que los seres humanos tienen una limitada capacidad de procesamiento de información y que las personas deben optar por confiar o por desconfiar. Ambas posibilidades pueden ser ventajosas o perjudiciales de acuerdo con las circunstancias.

El equipo de trabajo en el cual se desarrolló el taller se podría decir que es un equipo maduro, ya que tienen muchos años de conocerse y colaborar. Dentro de las sesiones del taller se resaltó la importancia de tenerse confianza entre ellos mismo para contribuir a un ambiente laboral sano. Como en todo equipo existen diferentes tipos de personalidades y resultó interesante ver como uno de los integrantes de mayor antigüedad comentó lo siguiente:

El estar en un taller un tanto más personal, en un inicio pensé que sería algo sencillo y más laboral, pero me sorprendió que también abordábamos temas personales que nos involucraban, y eso me dio miedo, porque me cuesta mucho trabajo compartir cosas personales y yo veía que mis demás compañeros desbordaban sus emociones o lo que platicaban y a mí me costaba más trabajo, pero creo que poco a poco fui ganando más confianza, también fui aprendiendo de ellos, a quitar ese temor y a enfrentar el público (negro, S.8).

En esta evidencia podemos ver como la falta de confianza en uno mismo produce emociones negativas como lo es el temor, la vergüenza y a su vez estos pensamientos terminan por influir en el comportamiento. Cuando una persona carece de seguridad pasa que se aleja, siente temor a realizar nuevas actividades, sienta pena a comunicarse con un desconocido, incluso una mala experiencia considerarlo como un fracaso, impidiendo que incluso lo vuelva a intentar por el temor a fallar.

Es relevante como a pesar de que muchos de ellos no se sienten personas seguras de sí mismas, entre la mayoría de ellos se percibe un ambiente cálido y de confianza, se permitieron como lo dijo uno de los participantes, a exponer temas muy personales y demostraron que, en momentos vulnerables, de tristeza y desconcierto se permitieron estar para el otro, acompañarlo, escucharlo y permitirse sentir en confianza para abrir sus sentimientos y emociones.

Las relaciones interpersonales se dan uno a uno y a la vez en dos sentidos, es decir, de forma unilateral y recíproca; la primera es cuando no me intereso ni reconozco a la otra persona y la segunda cuando ambos se reconocen y confían (Pérez, 2001). Debido a la confianza recíproca en este equipo es que se permitieron externar ese agradecimiento a la confianza brindada en cada una de las sesiones que se dieron y el permitir reconocer al otro incrementa su seguridad y confianza.

Para muestra, aquí se presentan dos relatos de participantes que demostraban su gratitud ante esta relación de confianza que construyeron con sus compañeros y como lo menciona Pérez, (2008) la autonomía, la colaboración, la aceptación de la

diferencia, entre otros elementos de la democracia, solo pueden emerger desde la confianza sobre las acciones de los otros.

Me quedo con esa satisfacción de sentirme protegida, de sentirme en confianza y de sentir que independientemente de que no sea algo de trabajo me pudiera acercar con cualquiera a decirle sabes que hoy me siento así y así, me llena de paz saber que estoy con gente de confianza, y que puedo tener ese apoyo incondicional independiente del trabajo (morado, S.2).

Otro de los participantes, blanco, en la sesión 2, dijo: “yo te agradezco mucho la confianza que sentiste de abrirte con nosotros y te tomo como ejemplo de que siempre se puede, a pesar del pasado, siempre podemos salir adelante y darle la vuelta a la vida”. Con esto se muestra que cada persona tiene la necesidad de construir relaciones de confianza, que faciliten la interacción y la aceptación; permitiéndose crear o reforzar vínculos entre las personas, lo que al final hace sentido a la importancia de esa gran actitud.

Así como la confianza es una actitud que suma al trabajo en equipo, una de las virtudes más importantes es la paciencia entre los compañeros de equipo, representa una gran diferencia. Sin embargo, la paciencia no es algo con lo que nazcan todas las personas, es una virtud que debe trabajarse para afinarla, incluso en ocasiones para lograr tenerla. Tolerar la presión en el trabajo, soportar situaciones que en ocasiones nos hacen perder el control puede ser difícil, pero el tener paciencia aumenta la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud de colaboración y empatía.

9.2.2 La paciencia y el compañerismo, virtud de algunos, pero ayuda para todos

Perder los nervios y explotar contra alguien más no suele ser la mejor manera para conseguir que colabore efectivamente o como se espera que lo haga, sin embargo, el conservar la paciencia es un elemento que ayuda a una persona a mantenerse en calma, lo que permitirá tener un mayor control de la situación y ser más congruente.

Como dice Riso (2018) "La paciencia es una de las habilidades más difíciles de lograr para cualquier persona, porque implica desprenderse de las expectativas y resignarse a que las cosas sigan su curso" (p.98), es justamente el desprenderse de las expectativas lo que más cuesta trabajo, porque empieza un trabajo personal sobre el cual cada persona debe trabajar, cada persona debe ocuparse de sus emociones, observar la realidad del trabajo como un ámbito social en el que cada persona es parte de un todo. A partir de lo anterior, es importante resaltar el siguiente ejemplo donde una de las participantes solicitaba un poco más de paciencia a una de sus compañeras dentro de los procesos administrativos, por lo que ella le decía:

yo te pediría que nos tengas un poquito más de paciencia, porque son cosas que tú manejas, ajustes y esas cosas, pero a veces no es el que uno no le quiera buscar es que a veces en la boleta no viene el movimiento que hiciste (gris, S3).

Ella desde su sentir y su experiencia le estaba pidiendo algo que necesitaba y que a su vez sentía que no le estaba permitiendo tener una buena comunicación con su compañera. De aquí la importancia de las relaciones con los demás, la paciencia se convierte en una forma de bondad y es efectivo que cada persona cuide las relaciones interpersonales que tiene con los integrantes de su equipo de trabajo

Y a la inversa , a gris en otra de las sesiones le hacían hincapié en que ella debía tener más paciencia para poder tener mejor comunicación tanto con el equipo de trabajo o las personas externas a las que atendía, por lo que comentaron: "a mí lo que me ha funcionado es trabajar la paciencia, relajarte y pues si quieres que se lo repitas 30 veces, pues se lo repetimos, a mí me ha funcionado e igual puedes usarlo" (rosa, S5).

De acuerdo con Freud (1972) específicamente la proyección consiste en ver algo en el otro que resulta desagradable. Pero lo que se está reflejando de esa otra persona en lo individual es interno, pero no admisible para el Súper Yo, por lo que a través de la proyección, se coloca en la persona que produce tanto malestar, es

decir que una persona le adjudica a otros sentimientos o pensamientos propios que le resultan inaceptables para ella misma.

Lo primordial aquí es darse cuenta de aquello que la persona proyecta en los demás, es algo que habla más de lo que se quiere admitir sobre uno mismo. Sin embargo, algo aún más relevante es que entre ellos como equipo tengan la apertura para tratar este tipo de situaciones con la única finalidad de apoyarse, escucharse y entenderse entre sí, que de lo que yo hago puede afectar al otro y que puedo mejorar en mí para mejorar mis relaciones interpersonales, lo que nos habla de un gran compañerismo entre el equipo.

El compañerismo es unión y reciprocidad de buenas acciones que hay entre compañeros de trabajo y cuando esto se logra en las organizaciones, se logra conseguir un ambiente en armonía. Lograr el respeto, la empatía, el trabajo en equipo ayuda a generar una relación para compartir propósitos, ideas y planes.

Para Vigotsky (1978) el ser colaborativo se garantiza porque el ser humano es un ser social que se mantiene en continua interacción con otros y con los grupos de expresión de los lazos que nacen entre ellos. Y una de las participantes hace referencia justamente a esto comentando: “siempre lo he dicho, todos tenemos nuestro carácter, pero todos siento que nos la llevamos bien, me gusta, soy feliz cuando estoy con ustedes” (azul, S2).

El vivenciar el compañerismo que se vive en el equipo es enriquecedor, da cuenta que es un valor indispensable en el crecimiento de cualquier persona, el apoyarse y cooperar entre sí, los ayuda a aprender a valorar la diferencia de pensamientos, comprender el sentir del otro, respetar diferentes puntos de vista y apoyarse con buena actitud. Otra de las participantes comentaba:

siempre que puedo los apoyo si está en mis manos e incluso hasta más, yo recuerdo cuando venía W, a mi lugar y me decía, ayúdame y si en mis manos estaba, yo lo ayudaba para que diera la explicación, para que él pudiera dar la respuesta, estoy ahí para ustedes (amarillo, S2)

Para Piaget (1968) el valor del trabajo en equipo, relacionándolo al compañerismo, lo describe como una realidad común, en donde se piensa en función de todos,

ubicándose en el punto de vista de los demás, logrando independencia intelectual entre los miembros. Sin embargo, puede haber comentarios en donde se lleguen a dar intercambio de discusiones o puntos de vista diferentes, pero siempre bajo un control y de forma responsable. Lo que hace hacer mención a la siguiente evidencia de uno de los participantes, donde a pesar de haber recibido una crítica constructiva que no esperaba, lo tomó de la siguiente manera:

Les agradezco y así yo ya puedo mejorar, tomarlo como una crítica constructiva y no como algo personal, de repente si fue como que sientes la pedrada, pero les agradezco que me hagan saber en lo que yo no vi mal, y yo voy a tratar de mejorar en este aspecto, les agradezco su sinceridad (gris, S2)

El dar puntos de vista que en ocasiones otra persona no está lista para recibir pudiera generar tensión en el equipo, como se vivió cuando gris comentó lo anterior, sin embargo, conforme avanzaba la sesión, la tensión fue disminuyendo, permitiendo que los demás participantes pudieran expresar su sentir. Brindar puntos de vista de forma constructiva, con la finalidad de ayudar a mejorar a los demás, tomando en consideración el esfuerzo ajeno antes de señalar los errores, que como fue en esta sesión, además de hacer ver las áreas de oportunidad de los integrantes del equipo, también se describieron sus fortalezas, buscando palabras que no hieran, sugiere posibles cambios.

Conclusiones de la categoría 2

En ocasiones es muy fácil recibir elogios, lo que ayuda a reconocer más fácilmente aptitudes y capacidades, es esto mismo lo que ayuda desde pequeños a ir creando la confianza en sí mismo. La confianza en uno mismo ayuda a ir descubriendo de qué somos capaces, la confianza nos hace más fuertes y esto a su vez nos permite crear una red de confianza hacia los demás, mejorando la calidad de las relaciones interpersonales basadas en la confianza y en un sistema de creencias y valores que encuentre sentido en un mundo de injusticias.

Valores como el compañerismo y virtudes como la paciencia son esenciales en el trabajo colaborativo. La paciencia permite tolerar las diferencias, mostrar más generosidad, compasión, compañerismo. Creando finalmente un vínculo está plenamente relacionado con la empatía, la comunicación, la generosidad y la reciprocidad hacia otra persona junto con el deseo de su bienestar.

Para favorecer el compañerismo se destaca el aceptar las críticas constructivas, donde la única finalidad es el poder expresar algo que ayudará a la otra persona a mejorar su situación, que van en consonancia con la confianza generada entre personas. El respeto y la confianza son la base de la comunicación, ya que sentir y expresar con confianza les permite relacionarse de una forma saludable, tratándose de forma amable y cordial. Aprendiendo a escuchar al otro y compartiendo sus conocimientos para contribuir al crecimiento individual y del grupo.

9.3. Categoría 3 La escucha activa y la comprensión empática para facilitar la comunicación asertiva

Otra de las categorías importantes es la escucha activa y la comprensión empática para facilitar la comunicación asertiva. Saber comunicarse y escuchar, tener la habilidad para observar, dar y recibir retroalimentación, son destrezas esenciales, por lo que dentro de la siguiente categoría nacen 3 subcategorías relacionadas, la primera es la comunicación de ida y vuelta, la segunda toca el tema de la empatía como una actitud para solidarizarnos con los demás y por último se discute si demostrar las emociones nos hace vulnerables.

9.3.1 La comunicación es de ida y vuelta

Una conversación es cosa de dos, siendo simultáneamente emisores y receptores. Se habla con las palabras y gestos y se escucha con los oídos, pero se puede decir que siempre se escucha con atención, la forma de escuchar de cada persona puede variar y mucho de esto depende de la personalidad. Habrá quien tienda a terminar las frases antes de que la otra persona termine de hablar, quien interrumpa

frecuentemente, quién no escuche lo que se está tratando de decir, así que tanto la escucha activa como la comprensión empática son herramientas esenciales en la comunicación.

Al respecto, Gómez (2003) habla acerca de los distintos estados que se pueden dar en una conversación, por ejemplo, cuando una persona se queda enfocada en algo que resuena en ella misma, pero a final de cuentas no entiende la idea general del mensaje del receptor, sino lo que ella quería entender, se llama *ángulo de distorsión del mensaje*, por eso siempre es mejor tener una *retroalimentación* con la persona que se está hablando, esto permitirá asegurarnos de haber entendido lo correcto y no hay lagunas en el entendimiento; muchas veces esto pasa por las *barreras internas*, entendidas como los temas que al escucharlos causan incomodidad o se prefieren evitar, desviar la atención; son los prejuicios que se cargan, temas que hacen ruido personal y hacen predisponerse al mensaje que se escucha. Hay también otro tipo de barreras, como las *barreras externas*, son todos aquellos desafíos con los que hay que luchar cuando no se está en las condiciones idóneas para tener una plática, se entenderá por estas, el ruido, el lugar inadecuado.

Lo anterior hace referencia a una situación que comentaba uno de los participantes basándose en relación con los clientes que atendía. Comentaba que en ocasiones es difícil establecer una conexión con ciertos tipos de clientes, por lo general cuando llegan molestos o traen una situación difícil por resolver. Por lo que también comentaba que tanto en el trabajo como fuera del mismo, las características de comunicación o lo que influye para que el mensaje no llegue correctamente suelen ser motivos de barreras externas o ángulos de distorsión del mensaje. Comentaba:

Para dar un mensaje, el emisor debe de tener primero la idea de que lo que va a hablar, es una respuesta a la pregunta y que estén en el mismo canal, que la persona que va a recibir el mensaje esté poniendo atención, ya que, en el trabajo, en tu casa o en cualquier lado si la persona no está en su momento para poner atención, el mensaje, aunque sea muy claro pues siempre va a tener lagunas y ocasionará estar volviendo a preguntar o interpretarlo de diferente manera (negro, S5)

Escuchar requiere de dedicar tiempo a lo que la persona quiere decir, para atender las necesidades de un cliente, aprender a escuchar es el primer paso. Aquí se apremia la paciencia, el interés y la empatía. Comprender y empatizar hará que se sienta apreciado e importante. Esto es valioso no solo para garantizar la satisfacción del cliente, sino para que recuerde la cálida atención que se le brindó. Los trabajadores administrativos sin duda buscarán la manera de mejorar la coordinación en el equipo para que todas las personas estén en sintonía y busquen producir valor tanto para el equipo, como para sus clientes.

El comentario de negro y la siguiente participación reflejan el interés de entender realmente las necesidades del otro y el desarrollo de su habilidad para escuchar activamente, lo que generará una buena comunicación. En relación con la comunicación y su importancia, otro de los participantes comentaba:

Ahora que estuvimos en pandemia me sirvió para trabajar mi escucha, por que como no estás viendo a la otra persona, no sabes que está haciendo, entonces yo prefiero escucharlos que terminen de darme su idea y luego ya les puedo dar la contestación (rosa, S7).

Como lo menciona Gómez (2003) puede haber ocasiones donde el mismo receptor esté interrumpiendo el mensaje, anticipándose a dar respuestas premeditadas, sin permitir al emisor expresarse libremente. La participante da a entender que en ocasiones le pasa o le pasaba, pero ha redescubierto esa nueva manera de escuchar en donde se evitan sesgos y suposiciones y se escucha de forma activa. Por lo que otro participante lo reafirmó con su siguiente comentario:

Exacto, escuchar al cliente, las veces que te quiera decir las cosas o como te las quiera decir, aunque tú en tu mente ya tengas la respuesta o la solución, siento que he aprendido a eso, a desarrollar la paciencia en cuanto a escuchar, a dejar que se expresen, y también siento que he desarrollado la parte de la amabilidad (blanco, S7).

En la narrativa de blanco resalta la importancia de la escucha y de la paciencia para que haya una buena comunicación. De acuerdo con Rogers (2014) la *escucha activa* consiste en estar presente en una conversación, en poner todos los sentidos

en alerta para escuchar y prestar toda la atención a la persona, dejar que se exprese libremente sin interrumpir por asumir lo que va a decir. Escuchar sin juzgar, ni interponer valores o prejuicios. No debemos distraernos, sino atender los profundos motivos por los que esa persona ha decidido acercarse a contarnos su situación. No dar consejo si no lo piden, en ocasiones las personas sólo necesitan ser escuchados.

Las evidencias anteriores hacen sentido en cómo algunos de los trabajadores se permiten escuchar e interesarse por la persona, contienen aquello que se puede desbordar en una situación conflictiva, ofrecen la posibilidad de ver de forma diferente el problema, más estructurado y permiten al cliente demostrar sus emociones, que también es algo importante. La experiencia que los participantes comparten apoya al resto del grupo y les ayudan a compartir herramientas que aportan al mejoramiento de la comunicación, actitudes que van ligadas a la empatía.

9.3.2 La empatía una actitud para solidarizarnos con los demás

La empatía es una de las actitudes más entrañables del ser humano, más allá de tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro, tiene que ver con saber leer al otro, comprenderlo y respetarlo sin juzgar. A decir de Rogers (1982) la empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, sin perderse de vista a uno mismo, este elemento es primordial en una relación facilitadora, ya que brinda cambios a nivel personal. La comprensión empática que se puede dar en una relación con otra persona es un proceso entre ambos.

Estas evidencias se tomaron de un taller en un equipo de personas que llevan más de 5 años trabajando juntos, sin embargo, se tuvo que establecer previamente un clima de confianza y respeto, pudiera pensarse que después de tantos años de trabajar juntos se conocen lo suficiente, sin embargo, fue enriquecedor establecer este ambiente para el buen desarrollo de las sesiones. Uno de los participantes le comentó a sus compañeros que muchas veces se habla de empatizar con el cliente y está bien, pero que también estaba bien empatizar entre ellos mismos, porque hay

ocasiones en donde se juzgan las actitudes, las responsabilidades, el trabajo del otro, a lo que ella comentó:

... tener empatía entre cada uno de nosotros, no juzgarnos, sino platicar entre nosotros cuando algo no nos parece y pues la verdad me encanta conocer más de cada uno de ustedes, siento que obviamente nos va a ayudar tanto laboralmente para tener una mejor relación, o sea, que el vínculo sea más cercano, más interno (verde, S2)

En referencia a esto, Vanaerschot (1997, p.64), afirma que “ser empático es un proceso, una interacción entre dos personas en donde la persona que empatiza continuamente está dispuesta a centrarse en la otra persona”. Lo que permite corroborar que no es una relación unilateral, sino que ambas personas deben estar en sintonía. La evidencia de verde donde habla acerca de la empatía entre ellos mismos, se aprecia con las siguientes dos evidencias. En la primera, el participante expresa que sintió la empatía que sus compañeros tuvieron hacia ella, en esa sesión se habló acerca de las fortalezas y áreas de oportunidad que se veían en los integrantes del grupo, a lo que ella respondió:

Estas expresiones de hoy no son por las cosas de las áreas de oportunidad (solloza, llora), son por que un día como hoy, en mi caso todas las cosas buenas y aprecio que se dijeron me son muy útiles en este momento, estuve a punto de no conectarme, pero aquí estoy, y gracias a que lo hice esto alimentó mi alma (amarillo, S4).

Este rasgo importante es la aceptación que se experimenta hacia el otro, fue trabajo del equipo durante las sesiones manifestar comprensión empática, y a su vez las personas deben percibirlo para sentirse en total confianza. Esa aceptación se presenta, como “un cálido respeto hacia él como persona de mérito propio e incondicional, es decir, como individuo valioso independientemente de su condición, conducta o sentimientos” (Rogers, 2012, p.41).

Así como se generó empatía entre ellos mismos como participantes, también demostraron reconocer el valor de sentirlo hacia los clientes que atienden, habrá ocasiones en la que tu punto de vista pueda ser diferente al de la otra persona o

que no se haya pasado por una situación similar, pero si se es capaz de entenderla, acompañarla y respetarla, se logrará esa actitud. A decir de Lietaer, (1997) la empatía profunda siempre significa

“escuchar con el tercer oído” en el que es importante un contacto regresivo con los niveles más profundos de los sentimientos propios y la habilidad para poder imaginar lo que se sentirá en una situación parecida” (p. 31).

Sin duda el empatizar genera que las personas pongan por delante las emociones ya que estas facilitan el reaccionar de cierta forma, al tiempo en que se es mejor ser humano.

9.3.3 Si demuestro mis emociones, ¿soy vulnerable?

Es frecuente que las personas tengan miedo a evidenciar su vulnerabilidad, tanto en lo personal como en lo laboral, pero es necesario entender las emociones propias antes que las del otro, por eso es importante que las personas se permitan experimentarlas, no reprimirlas o negarlas. Ignorarlas puede ser contraproducente porque pueden llegar a enfermar física o mentalmente. Es pertinente antes de desarrollar esta subcategoría diferenciar entre sentimientos y emociones porque es muy común que se llegue a confundir ambos por lo que a continuación se describirán brevemente cada uno.

Larios (2019) se refiere a la emoción como “el conjunto de sensaciones experimentadas. Las emociones conectan el cuerpo con la mente simultáneamente” (p.29). Es decir, las emociones son las reacciones que el cuerpo siente ante una acción, se generan de manera inconsciente y en ocasiones pueden llegar a ser difíciles de controlar como el miedo, la tristeza, la alegría. Por otro lado, los sentimientos Larios (2019) lo define como “el momento en que una persona le pone nombre a eso que siente, cuando le da un significado” (p.29). Por lo que el sentimiento surge como resultado de una emoción, entender los sentimientos significa escuchar lo que pasa por dentro sin dejarlo de lado. Entendiendo la diferencia entre uno u otro, en adelante se podrá comprender mejor aquello que los participantes expresaron.

Cada persona tiene necesidades interpersonales básicas, Schutz (2001) las postula como la necesidad de afecto. La necesidad de afecto tiene que ver con las emociones personales, una persona dotada de poco afecto tiende a evitar estrechar lazos con los demás y conserva su distancia emocional, caso contrario hay personas que disfrutan acercarse a los demás y tener experiencias afectivas. Larios, y Macías (2010) dicen “la represión no es sana porque el sentimiento reprimido no desaparece y puede llegar a volverse incontrolable” (p.30), lo que puede llegar a convertir a las personas con falta de inteligencia emocional.

Dentro de las sesiones hubo momentos alegres, tristes, nostálgicos, de desconcierto. Incluso hubo un momento en una de las sesiones donde se podría decir que el grupo tambaleó un poco, ya que uno de los participantes demostró su molestia y desconcierto, dentro de la dinámica al participante le comentaban que en ocasiones sentían que por querer hacer las cosas rápido no las hacía de forma correcta, o que sentían que por querer terminar daba respuestas rápidas para que después alguien más las atendiera de manera global a lo que ella respondió:

Les agradezco y así yo ya puedo mejorar, tomarlo como una crítica constructiva y no como algo personal, de repente si fue, nada más sientes la pedrada, pero les agradezco que me hagan saber en lo que yo no vi mal, y yo voy a tratar de mejorar en este aspecto, les agradezco su sinceridad (gris, S3)

El participante demostró disgusto y desconcierto, incluso posteriormente se notaba en su semblante que lo que le habían comentado le había afectado emocionalmente, se mostraba triste y a sus compañeros les costó comprender sus sentimientos, es justamente en donde la gestión emocional permite tomar conciencia de lo que se está sintiendo, de las emociones que van surgiendo, tolerar presiones o comentarios que no son de total agrado, por lo que como se decía anteriormente la comunicación y la empatía entre colaboradores ayudan a clarificar este tipo de emociones.

Se le preguntó a la participante si quería expresar algo más a sus compañeros y dijo que no, que así estaba bien, sin embargo, se notaba que no era así, había

emociones que estaba guardando, que, si bien no se exponen en cierto momento, pueden causar conflictos entre compañeros más adelante. Al respecto, Larios y Macías (2010, p. 25) sostienen que “muchos sentimientos derivan de las interpretaciones que hacemos. Entonces, al cambiar las interpretaciones pueden cambiar los sentimientos”; a pesar de que se clarificaron ciertos comentarios, pareciera que la participante se quedara con sus propias interpretaciones.

Continuando el tema de las emociones, otro participante comentaba que entendía la parte de la comunicación, la empatía es escuchar de manera atenta a otra persona, pero lanzó su pregunta en grupo mostrando interés en el tema y a la vez buscando respuestas que le ayudaran a comprender un poco más el tema de la comunicación en general. Exponía lo siguiente:

Nosotros estamos hablando de cómo podemos comunicarnos y a lo mejor yo ya detecté lo que necesito hacer para poder entender y ayudar a una persona que me quiere comunicar algo, pero también me gustaría a mi aprender a detectar qué puedo hacer cuando no quiero ser escuchada, porque no sé actuar cuando siento que la persona no me está escuchando y me enoja, tomo las cosas de manera personal (azul, S5).

Tomar ciertas situaciones negativas de forma personal puede llegar a hacer creer que somos culpables o poco valiosos, pero no se debe condicionar la salud emocional a situaciones de este tipo, por eso es importante gestionar emociones. En palabras de Larios (2010) “se puede decir que el desarrollo humano pone las herramientas adecuadas para el desarrollo del potencial, porque yo no puedo saber si la ayuda que le estoy ofreciendo al otro, es exactamente lo que necesita” (p.11) Es decir, que cada persona puede aprender a cómo actuar cuando no se siente escuchado o atendido, a través de distintas formas políticas de conducirse, pero se debe ser aún más inteligente emocionalmente para atender la emoción que está sintiendo y que la pueden llevar a actuar de cierta manera, en cambio el hacerse responsable uno mismo de las emociones propias, ayuda a aceptar y actuar en consecuencia, sin sentirse dominado por la emoción. Según Kepner, (1992) “al

permitir abrir mi corazón y sentimientos, de esta manera podré involucrarme y establecer contacto con el mundo” (p.98).

Conclusiones de la tercera categoría

La escucha activa es una herramienta muy importante para mejorar las habilidades de comunicación, esto generará un entendimiento mutuo y una sintonía que finalmente se reflejará en un proceso de comunicación más efectivo. Aunque pareciera que escuchar activamente es muy sencillo, en ocasiones no es así, influye el temperamento de cada persona, habrá quienes son impulsivas, intuitivas, que no faciliten la comunicación.

Al hablar de escucha activa se engloban varias formas de comunicarse, ya que constantemente estamos comunicando con la mirada, con los gestos y es importante atender este tipo de comunicación. El dejar de estar generando opiniones, juzgando, pensando también es una forma de escuchar de forma activa.

Al tratar de leer el lenguaje corporal y verbal de otra persona, nos implicamos con ella y si lo hacemos de manera consciente y entregada, se empieza a generar empatía. Las personas empáticas por lo general están atentas a su entorno y del entorno de los demás, se valen mucho por su intuición lo que les permite tener un mayor entendimiento de las personas y de las situaciones, es justamente el validar las emociones del otro lo que permite generar esta empatía.

Las emociones son muy importantes y pocas veces se habla de ellas, al final son una guía y la forma de comunicarnos ante ciertas situaciones. Ir descubriendo las emociones y tener un lenguaje más educado de estas permite leer los mensajes que nuestro cuerpo nos quiere dar, entender lo que nos están tratando de decir, entender la causa que nos está generando esa emoción para aprender a entendernos y a su vez poder entender a los demás.

9.4 Categoría 4. El reconocimiento hacia los trabajadores, el aliado para trabajar en armonía

Los reconocimientos, sin importar el tipo, son necesarios para el trabajador ya que brinda un estímulo emocional que le permite tener un equilibrio entre las exigencias y el gusto por su trabajo. Si bien es muy fácil creer que el reconocimiento laboral es algo sencillo, algo que se da por sentado en una relación laboral, no siempre es así, el reconocimiento primero que nada debe ser constructivo y efectivo. Para que un reconocimiento realmente sea efectivo se debe entender la importancia de este ya que incluso para el trabajador, en ocasiones el reconocimiento es más importante que la remuneración económica.

Brindar estímulos emocionales mejora el estatus emocional de la persona y a su vez beneficiará el desempeño del trabajador. Sin embargo, antes de pedir que alguien más me reconozca debo empezar por reconocer mi propio trabajo. De aquí nacen dos subcategorías, la primera es el factor vital: mi propio reconocimiento laboral y en segundo lugar el valor de mi trabajo.

9.4.1 El factor vital: mi propio reconocimiento laboral

En categorías anteriores se ha hablado acerca de la infancia, entendiendo que todas las experiencias y vivencias que se han tenido lleva a la persona a ser el humano que es el día de hoy. James, y Jongeward (1986) dice que desde niños por parte de nuestros padres se tiene una programación, arraigado en los mensajes que el niño recibe de sus padres, los cuales pueden ser constructivos, destructivos o improductivos, es decir, los niños comienzan a comprender los mensajes de programación que sus padres expresan de forma verbalmente y no verbal. Con esto se quiere llegar a que desde pequeños nos están programando y forjando nuestra forma de ser y la forma en la que atendemos nuestras necesidades.

El reconocimiento es una de las necesidades humanas básicas dentro de la pirámide de Maslow, es una teoría psicológica acerca de la motivación y las necesidades de los seres humanos. Según Maslow (1991), una vez que hemos

satisfecho las necesidades de fisiología, seguridad y afiliación aparece la importancia de reconocimiento para favorecer y fortalecer la autoestima, el reconocimiento son los sentimientos que expresa una persona hacia otra con la finalidad de reconocer o agradecer.

En ocasiones se suele poner más atención en lo malo, en aquello que se quiere cambiar, pero es más importante aprender a reconocer todo lo bueno que se tiene como ser humano, abrazar lo positivo y aprender a relacionarse también con lo negativo, es esencial reconocer las capacidades que se tienen, las cualidades y creer en uno mismo, dejar de minimizar los logros, y esto debe permear tanto en la vida personal, como en lo laboral. Una participante reconocía que de pequeña buscaba mucho el reconocimiento de parte de su papá y ahora se da cuenta que no necesita ese reconocimiento de alguien más, porque se sabe valiosa como persona, a lo que ella comentaba:

Ya no es demostrarle a nadie, ahorita ya lo razones y dices es por mí, lo estoy haciendo porque esto a mí me funciona, a mí me hace sentir bien, no para quedar bien o demostrarle a alguien que lo puedes hacer o lo quieres hacer, creo que al tomar consciencia pues toma otro valor y no te sientes tan mal como posiblemente de niño, esto lo tengo que hacer y volteen y digan que si valgo por lo que hice más no por lo que yo era en realidad, pero ya con la consciencia respectiva vámonos al éxito (morado, S6)

Lo anterior muestra la importancia de encontrar el equilibrio entre el reconocimiento que se da a sí mismo y el que se busca en los demás, porque si bien es cierto que se necesita el reconocimiento por parte de otras personas, el problema viene cuando se busca continuamente de manera externa.

Desde pequeños, los padres son el primer contacto que ayuda a crear un concepto de sí mismo a la persona. Al respecto, James y Jongeward (1986) explican que los seres humanos tenemos un guion psicológico que contiene la programación que tuvimos desde niños, arraigado en los mensajes que el niño recibe de sus padres, los cuales pueden ser constructivos, destructivos o improductivos. Entonces, se nos acostumbra a estar recibiendo este reconocimiento externo, el cual tiene como

finalidad que alguien más reconoce las virtudes de la persona, brinda confianza e indirectamente aporta al crecimiento personal, lo que se traduce en seguridad en sí mismos. De seguridad y reconocimiento propio y externo habla el siguiente participante con su aportación: “los temas del taller me ayudaron para tener un poco más de seguridad en mi persona ya que me doy cuenta de que valoran lo que hago” (rosa, S8).

Con la participación anterior se corrobora que cuando se aprende a reconocer las virtudes, la propia persona se siente segura de sí misma y además es capaz de darse cuenta de que las otras personas la reconocen, lo que lo hace estar más afianzado tanto en el ámbito personal, como en el laboral. Otro más de los participantes comentaba: “de este taller, me queda el aprendizaje de tenerme más tolerancia, aprendí que para empezar debo dejar de ser tan dura conmigo misma y reconocer lo que hago bien” (azul, S.8). El relato anterior da cuenta de la importancia de reconocerse como una persona íntegra que se quiere por lo que sabe hacer. Al respecto, Cabarrús (2003) hace mención de lo siguiente:

Cuatro elementos que definen la adecuada estima: 1) saber reconocer y valorar tus cualidades, 2) saber reconocer tus fragilidades -"defectos"- aceptándolas como parte integral de ti mismo, pero haciendo un compromiso continuo de crecimiento, 3) tener facilidad para reconocer, celebrar y nutrirte de las cualidades de los demás; y 4) tener capacidad de "aguantar" las limitaciones y defectos de los que te rodean, sobre todo, tener capacidad de aceptarlos y acogerlos sin exigirles que cambien como condición para ello (p.33)

Lo anterior invita a quererse más y empezar por los halagos desde el propio interior, siendo consentidores y menos duros con uno mismo, aceptar con entendimiento las cosas que se pueden mejorar y ser a su vez condescendientes y empáticos con las personas que piensan diferente a uno mismo. “El bienestar humano implica tener seguridad personal y ambiental, acceso a bienes materiales para llevar una vida digna, buena salud y buenas relaciones sociales, todo lo cual guarda una estrecha

relación con la libertad para tomar decisiones y actuar” (Sen, 1982 como se citó en Castañeda, Betancur, Salazar y Mora, 2017, p.1)

Además, Cabarrús (2003) dice que el empuje de la propia positividad permite ver el lado bueno de nuestro ser, y con ello, enfocarse en las cualidades que tiene cada persona, aprender a reconocerlas, examinar los valores propios, esos valores que se forman a partir del descubrimiento o del darse cuenta de qué me hace bien y qué me hace mal, así como la forma en que se es solidario con los demás.

Con el descubrimiento de la positividad se es capaz de tomar en serio la vida propia y a su vez ser persona para los demás. El ser consciente de la autoestima positiva ayuda a valorarte objetivamente y permite aceptarte y aceptar a los demás como personas con sus dos rostros; el rostro herido y el rostro de potencialidades.

De aquí la importancia de que cada persona aprenda a reconocer sus bondades, sus virtudes, ser conscientes del reconocimiento propio que se está teniendo basado principalmente en el respeto hacia uno mismo, lo cual está directamente relacionado con la autoestima y la autoconfianza. Una vez que soy consciente de mi valor a nivel personal puedo entonces esperar que alguien más me reconozca y reconozca el trabajo que estoy haciendo, por lo que aquí se desprende la siguiente subcategoría: el valor de mi trabajo, es decir todo aquello que espero vean de mí, el reconocimiento externo en su máxima expresión y lo que se logra cuando se recibe o no se recibe.

9.4.2 El salario emocional como factor clave para sentirme reconocido

Una persona que se valora y reconoce a sí misma como una persona importante y merecedora será capaz de cualquier cosa, porque en su mente está instalado ese guion interno que la alienta y entonces es capaz de poder discernir, la integridad en sí misma le permitirá ser consciente de lo que merece y cómo le gustaría ser tratada y reconocida por los demás.

Para cualquier tipo de trabajador, en este caso los administrativos, las buenas experiencias en el trabajo son necesarias para mantener una calidad de vida. Para algunos trabajadores el reconocimiento laboral pudiera ser más apreciado incluso

por encima del propio salario, es decir que hablamos del *salario emocional*, que no es otra cosa más que reconocer y valorar el trabajo de las personas a través de diferentes alternativas, como lo son: el saber escuchar a las personas, sus ideas, sus propuestas. Darles oportunidades de crecimiento profesional a través de cursos o talleres. Brindar horarios flexibles que les permita lograr un balance entre la vida personal y laboral, les permite sentirse valorados y reconocidos, etc. De las evidencias arrojadas por parte de los trabajadores, nace esta subcategoría.

Como ya se ha dicho anteriormente, el reconocimiento, la empatía y la escucha activa, son fundamentales para cubrir las necesidades de los trabajadores, incluso Maslow (1991) en el ámbito laboral dice que el trabajo puede permitir a una persona autorealizarse y es que es cierto, además del desarrollo humano que puede llegar a tener una persona, el trabajo es una fuente de crecimiento para llegar a la autorrealización para muchas personas.

Uno de los participantes comentaba: “el reconocimiento puede ser el punto de todo, recibir empatía y sentirnos escuchados es muy importante” (negro, S.7). El participante está siendo sensato dando a entender que el reconocimiento es una pieza clave para sentirse importante y ya lo decía Díaz, Peña y González (2012) “la comunicación interna es la que mayormente favorece para crear buenas relaciones laborales que produzcan beneficios de satisfacción laboral en el personal de la empresa” (p. 937). Es por lo que la comunicación es un factor clave al momento de hacer saber a los trabajadores que también son escuchados y entendidos; a través de la comunicación se está dando este reconocimiento, haciéndole saber al trabajador cuán importante es. Así como este participante dijo que el reconocimiento es el punto de todo, otro de los participantes muy claramente mostró su inconformidad al expresar que:

es desmotivante que no reconozcan lo que haces, pareciera que si hago las cosas bien es parte de mi obligación y no hay reconocimiento, pero si algo me sale mal, ahí si vienen enseguida las señalizaciones y eso no se vale porque pierdes todo el entusiasmo que puedes traer o hacerte sentir mal (gris, S7).

La falta de reconocimiento puede hacer que el trabajador no se sienta feliz realizando su trabajo, el que no aprecien su labor y se lo hagan saber puede generar que no encuentre motivación alguna para continuar haciendo sus actividades de la forma en que se espera, sintiéndose ignorados, su autoestima baje e incluso no tenga ganas de seguir haciendo aportaciones sustanciosas por temor a que no sean valoradas como realmente espera. Novelo (2018) afirma que

el vínculo entre el trabajo y el desarrollo humano depende de varios factores como son: la calidad del trabajo, sus condiciones, su valor social y lo que las personas sienten o viven en relación con éste. Lo cual muestra un supuesto: si en un trabajo se tienen condiciones de calidad, se promueve el desarrollo de la persona (p. 31).

Por lo que, si un trabajador percibe un entorno más cercano, en donde se siente valorado, crecerá y continuará aportando ya que en cierta medida se genera una sensación de pertenencia y permanencia, se sentirá parte del lugar donde trabaja. Por otro lado, uno de los participantes demostró su buena autoestima y el desarrollo de su seguridad, comentando lo siguiente:

la verdad es que yo siempre he aprendido a manejar las cosas, pues no tomarlas personal, escuchar y si va a ser directo a mí, sí tomarlo de quien venga y que resbale, y creo que eso me ha ayudado muchísimo a mi cuestión laboral (verde, S7).

En comparación a gris, verde demuestra ser consciente y hace el discernimiento entre lo que es bueno tomar y lo que no, Cabarrús (2003) lo describe como “una voz que te señala lo que te hace bien, que te ayuda a ser veraz, lo que te empuja a la integración y a la vez te lleva a generar el bien, la veracidad, la integridad” (p.30). Si bien es importante la retroalimentación para esta participante, también dice saber diferenciar lo que le viene bien tomar y lo que no, que también es muy valioso y sano para lograr la satisfacción laboral. La satisfacción laboral va ligada al reconocimiento laboral “la satisfacción laboral es la concordancia de la persona con su puesto y ésta se da por la influencia de factores intrínsecos y extrínsecos” (Staw y Ross, 1985, como se citó en Corrales, 2015, p.10).

Los factores intrínsecos son los que tienen su origen en el interior de la persona con el objeto básico de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. Cuando alguien está motivado intrínsecamente obtiene placer por la propia realización de la tarea, es decir, disfruta con el propio proceso. Por el contrario, el factor extrínseco depende de las satisfacciones que se reciben del exterior, de las otras personas. En el ámbito laboral, dichas satisfacciones suelen estar relacionadas con recompensas: aumento de sueldo, beneficios, promociones, entre otros. Respecto a los factores extrínsecos y reconocimiento, uno de los participantes comentó lo siguiente:

Para mí el reconocimiento puede ser el agradecimiento, la convivencia fuera de la oficina, el saber escuchar necesidades o inquietudes laborales, darnos mejora en el horario, permitirnos hacer home office y mantenernos en capacitación constante en temas de trabajo y para el crecimiento personal, considero que esto para mí sería el reconocimiento ideal (blanco, S7).

El participante demuestra tener clara su forma de recibir reconocimiento, además de que le expresen a través de la buena comunicación, sin embargo, pareciera que no necesita a cada instante que le digan lo bien que hace las cosas, sino ella hace referencia al salario emocional que le gusta recibir, por lo que se rescata la importancia de promover salarios emocionales para incentivar una alta calidad de vida laboral por parte de las empresas. El salario emocional ayuda a que las personas en sus espacios de trabajo encuentren satisfechas sus necesidades personales, no solo las básicas, como el sustento y la seguridad, sino las de crecimiento personal y profesional, haciéndolas una de las mejores prestaciones laborales.

Conclusiones de la cuarta categoría

El reconocimiento es una necesidad básica de cualquier ser humano, es sano tenerlo y en realidad viene desde la niñez. Sin embargo, es pertinente diferenciar entre el reconocimiento propio y el externo. Y es que el reconocimiento propio viene desde que nuestros padres al ser el círculo más cercano nos validaban o no, de darnos cuenta si nos daban una guía para saber si estábamos bien, si nos hacían

sentir seguros o no, es decir, todo lo que implicaba el formar una persona que se sintiera reconocida y valiosa desde su interior. Pareciera fácil decir que la mayoría de las personas tienen buena autoestima, son seguras, pero no, a lo largo de la vida de una persona puede haber invalidaciones, poco reconocimiento, heridas emocionales que lleven a una persona a no sentir reconocimiento propio.

De aquí la importancia de saber discernir y ser conscientes, cada persona tiene sus propios dones y talentos, pero también hay cosas que no sabrá hacer y entonces ahí se tendrá que trabajar un poco más, cada persona viene a este mundo con herramientas distintas, no se puede ser perfecto, sin embargo no tener todo lo que se quiere no lo hace menos debido a que el valor no depende de ello, la persona que cada quién es hoy es suficiente y es muy valiosa, la importancia aquí radica en reconocer esa valía.

También es preciso aclarar que como seres humanos se busca el reconocimiento externo, el que otra persona nos haga saber que se da cuenta de eso que estamos haciendo bien en el ámbito laboral, que se reconozca a través de la comunicación la gratitud hacia los trabajadores por su buen desempeño, porque para las personas es muy importante, además de ayudar a reforzar comportamientos o buenas prácticas que son benéficos tanto para el trabajador como para el lugar de trabajo. Si a esto se le suma la posibilidad de brindar incentivos como lo es el salario emocional, abonará a la satisfacción laboral de las personas.

10. Conclusiones

Estas reflexiones nacen a partir de las sesiones del taller Re-conociéndonos, este taller se realizó como técnica de intervención con un grupo de trabajadores administrativos, donde se buscó que los participantes se sintieran en un clima de confianza que les permitiera abrirse como personas antes que como trabajadores, para que de esta forma se reconocieran como personas valiosas en la organización para resignificar la importancia de su trabajo y lograr el bienestar laboral así como retomar la importancia de la comunicación asertiva.

El que los trabajadores desarrollen este tipo de comunicación los ayudó a tener en claro lo que quieren y sabrán cómo comunicarlo a otros, facilitando la expresión de sus ideas y sentimientos de forma honesta, clara, serena y firme. A través de varias sesiones se abordaron temas de comunicación, escucha activa, empatía, emociones, entre otros, la integración de estos temas al taller fomentó que cada uno lograra en primer lugar el reconocimiento de sí mismo para poder después reconocer al otro.

Pareciera lógico que un grupo de personas que tienen muchos años de trabajar juntos sea por consiguiente un equipo de trabajo al parecer, consolidado y muchas veces así es, como lo es este caso, sin embargo, como en todo grupo de personas siempre es importante continuar permeando un clima de confianza, de pertenencia en la organización y una red de apoyo entre los mismos compañeros de trabajo para que el grupo pueda continuar trabajado de manera satisfactoria. De ahí que surjan las siguientes reflexiones:

Reconocer mi historia como persona antes de reconocermi como trabajador ayuda a identificar quién soy y por qué hago lo que hago. Los participantes se identificaron como persona, quiénes eran, cómo eran, cómo vivieron su infancia, que se reencontraran con sus valores y los resignificaran. Los niños sin duda nacen con un temperamento que influirá en su carácter, pero desde la infancia, sus primeros guías son sus padres, es por eso los participantes se permitieron adentrarse en esta etapa que los llevaba a reconocer las heridas que tuvieron en su infancia, así como el apoyo y motivación que recibieron.

En el transcurso del taller cada uno de los participantes fue construyendo su propia personalidad con base en las experiencias vividas e identificaron cómo su historia de vida los lleva a ser la persona que son hoy en día y cómo es la relación con ellos mismos, para poder identificar después como se relacionan con las demás personas. El ser conscientes de su historia de vida les permitió descubrir muchos porqués, por qué se comunican de cierta manera, por qué se comportan así, etc.

Desde la niñez se aprenden y se replican conductas, tanto las buenas como las malas, de aquí nace la importancia del amor parental el que los padres sean

coherentes con sus acciones y actitudes hacia los hijos y los cuidados que los hijos necesitan para desarrollar su autoestima y se consideren personas valiosas, sin embargo el no recibirlo tampoco es condicionante, es responsabilidad de cada persona indagar y ser consciente de aquello que se arrastra desde la infancia, ser responsable de las propias heridas y sanarlas. La verdad o la realidad se evita cuando resulta dolorosa, sin embargo, podemos revisar y corregir nuestro mapa sólo cuando tenemos la disciplina para superar ese dolor. Pero para adquirir semejante disciplina es necesario que nos entreguemos enteramente a la verdad.

Los valores y las actitudes de la infancia son la base de mis relaciones en la adultez. justamente los valores y actitudes que aprendieron desde pequeños, con los que además se identifican hoy en día, les han permitido construir mejores relaciones interpersonales dentro de su ámbito laboral.

Dentro de los recursos que se identificaron como precursores para vivir dentro de un clima organizacional adecuado, fueron los valores que aprendieron de pequeños en su núcleo familiar, como lo es el compañerismo, el respeto y la confianza. Se puede decir que hoy en día el trabajar en un ambiente sano es vital y puede marcar el éxito tanto de la organización, como de las personas dentro de la misma. El mantener la relación basada en estos valores permiten al trabajador estar enfocado en sus intereses, competencias, debilidades, etc.

El respeto les permite entender qué es lo que al otro lo hace diferente de uno y entenderlo, permitiendo tolerar diferencias que se pueden llegar a dar con los compañeros de trabajo, además generar un sentido de respeto hacia sí mismo comienza con reconocerse como ser único, con valores y habilidades que permitan construir relaciones sanas.

Dentro de los participantes se pudo notar el compañerismo y solidaridad entre ellos, tienen reglas sociales y de comportamiento claras que les han permitido lograr una cohesión. Cuanta más cohesión existe es más probable que los trabajadores compartan valores y actitudes comunes, trayéndoles como resultado más satisfacción al momento de hacer trabajo en equipo.

La comunicación asertiva y la comprensión empática son la base de la comunicación asertiva. Sin empatía, las relaciones laborales difícilmente funcionan, el entorno laboral está formado por las propias personas y las relaciones que se establecen entre ellas. Este concepto podría parecer sencillo, pero hace referencia a un proceso complejo, en el que se tiene en cuenta la perspectiva de la otra persona. Sin duda todos somos empáticos, en mayor o menor medida y podemos serlo cada vez más.

En el ámbito laboral el taller les permitió darse cuenta de que demostrar su preocupación por el bienestar del otro, interesarte por lo que le ocurre, con eso ya se están demostrando empatía. Ellos hablaban de tener empatía con los clientes, pero muchas veces no la tenían entre ellos mismos y el trabajo es quizá de los lugares más apropiados para tenerla, fomentarla y acrecentarla. Los participantes del taller se dieron cuenta que ver el mundo como la persona que se tiene enfrente, compartir, comprender su sentir, sus necesidades los lleva a actuar en consecuencia, lo que beneficia la relación entre ellos mismos.

De igual forma el escuchar de forma activa es parte de la comunicación asertiva, dentro del taller identificaron que muchas veces escuchaban para responder, lo que sesgaba el rango de información que podían estar ofreciendo a la otra persona, sin embargo al poner en práctica la escucha activa se comprueba que la intervención puede ser más eficaz tanto para la persona que se está atendiendo y la que atiende, en primera instancia para algunos podría suponer un reto, un cambio en la forma habitual de conducir el diálogo, se requiere de actitud, habilidad y estructura para poder establecer este tipo de comunicación, sin embargo vivimos en relación con los demás en entornos personales y profesionales, trabajamos con personas, atendemos personas, convivimos con personas, entonces, necesitamos comunicarnos.

La comunicación se da en todo momento, de forma verbal y no verbal y se necesita de una comunicación clara que facilite la comprensión y el entendimiento identificándonos siempre como personas en proceso y el diálogo es un proceso. No practicar una escucha adecuada tiene un impacto social y personal, se puede

quedar fácilmente en la observación, en la queja, en el desahogo, cuando se debe poner énfasis en comunicar y empatizar para generar una dinámica hacia el cambio.

Al tener una comunicación asertiva se permiten expresar claramente su opinión, ideas y sentimientos, estas interacciones claras y honestas en el lugar de trabajo son esenciales para trabajar en armonía. Después de varias sesiones que se implementaron en el taller, los trabajadores identificaron que una persona con una comunicación asertiva suele tener claridad de sus necesidades y sabe comunicarlo a los demás, al reconocer sus deseos, necesidades y pensamientos le permite tener un control sobre el mismo y a su vez le será más fácil tener interacciones más transparentes con sus compañeros. Además de ser clara al comunicarse, una persona con una comunicación asertiva es también una buena oyente, suele hacer contacto visual cuando habla con otros, su tono de voz es sereno, conectada con el otro y escucha sin interrumpir.

La escucha empática, aunado a la paciencia y confianza que demostraron que para ellos es de suma importancia y reconocían como valores para favorecer la colaboración entre ellos mismos, les ayuda a expresar sus necesidades, entender a los demás, aunque no siempre estén de acuerdo sin embargo quedó demostrado que ellos se sienten en sintonía con las personas que son transparentes y abiertos y además donde no se sienten juzgados, sino comprendidos.

El reconocimiento por mí y por mi trabajo comienza conmigo mismo y con mi validación personal. Esto implica tomar en cuenta dos perspectivas, en primera, el reconocimiento propio y la segunda es recibir el reconocimiento externo. Este tipo de validación al estar considerado como una necesidad humana, relacionada con la autorrealización y el desarrollo de la persona nos regresa un poco a pensar ¿desde niño, estoy acostumbrado a valorarme, a reconocerme? ¿me es fácil recibir el reconocimiento de otras personas?

En el ámbito personal sentirse valioso y reconocerlo le da un sentido de vida y uno de los objetivos específicos fue que los trabajadores hicieran consciente el reconocimiento de su trabajo y la importancia de él para revalorar su valor en la organización, lo que a nivel personal les permitirá facilitar el bienestar laboral.

El reconocimiento propio es fundamental para el bienestar laboral porque se encuentra directamente relacionado con la propia persona, su historia, sus aprendizajes, sus miedos, algunos asociados a experiencias de la infancia que es preciso reconocer, valorar y en algunos casos, resignificar, sin embargo, aunque en gran parte la historia de vida va definiendo a las personas, de cierta manera se tiene el poder de cambiar lo que no suma. Cada persona elige qué hacer con esas experiencias y cómo reaccionar ante las cosas que le suceden. Pero, sobre todo, tiene el poder de elegir y eso es valioso.

Para finalizar, en el ámbito laboral, los trabajadores afirmaron la importancia que tiene para ellos el reconocimiento, por lo que el conocer a cada uno de los trabajadores permite a la organización desarrollar estrategias de reconocimiento claras y adecuadas con base en las necesidades de cada persona, lo cual los hace sentirse importantes, valiosos y reconocidos, es decir cuando ellos perciben que su contribución y talento son apreciados en su trabajo, la lealtad hacia la organización aumenta y esto se trata de una relación emocional que un empleado desarrolla con su trabajo y el equipo al que pertenece. Al dar reconocimiento a los empleados se crea un círculo virtuoso, esta búsqueda de la mejora de las capacidades propias y reconocidas llega a dar sentido a la vida laboral de las personas. Se sienten útiles y desean seguir siéndolo.

Aporte al Desarrollo Humano

Los resultados de la intervención realizada a personas de una institución privada donde se trabajó el tema de la comunicación asertiva y la validación personal para favorecer la colaboración y el bienestar laboral en un equipo de trabajadores administrativos, el aporte al campo del Desarrollo Humano es que, es importante que cada persona se conozca, se valide y se valore, como trabajadores es indispensable que su vida laboral no sea una fuente de problemas sino de satisfacción. Esto se puede lograr cuando cada uno de ellos aprende a comunicar sus necesidades, a expresar emociones, a comprender su entorno y las relaciones laborales, esto les permitirá poder desarrollar su potencial.

En el mismo sentido el salario emocional se encuentra relacionado al reconocimiento externo que ellos reciben como trabajadores y que a su vez resignifican, con la única finalidad de sentirse valorados con base al trabajo realizado, obteniendo así esa reciprocidad basada en las herramientas del Desarrollo Humano; ocuparse de las necesidades emocionales de los trabajadores es parte del valor del que toda organización debe atender.

Sugerencias de mejora para el taller

- Que la facilitadora no trabaje directamente con sus compañeros a los que impartirá el taller.
- Realizar el taller de forma presencial.
- Una vez realizado el temario del taller, contemplar una sesión adicional a las que se tienen planeadas dar por si en algún momento es necesario recuperar tiempo de alguna sesión que sea muy productiva y por ende se requiera más tiempo para terminarla.

11. Referencias

Abrams, J. (1990). *Recuperar el niño interior*. Editorial Kairos.

Allport, G. (1935). Attitudes, en Murchison (ed.). *Handbook of social psychology*, Worcester, Clark. University

Bourbeau, L. (2015). *La sanación de las 5 heridas*. Editorial Sirio.

Cabarrús, C. (2003). *Ser persona en plenitud. El empuje de nuestra positividad*. Universidad Rafael Landívar

Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003) Cultura Organizacional y Bienestar Laboral <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>

Cantillo, P. (22 de mayo 2019) ¿Qué está pasando? Los mexicanos están renunciando a sus trabajos. *Dinero en Imagen, Excelsior*. <https://www.dineroenimagen.com/actualidad/que-esta-pasando-los-mexicanos-estan-renunciando-sus-trabajos/110163>

- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. En *Cinta de Moebio* (23), 1-14. Universidad de Santiago de Chile.
- Castañeda, Y., Betancur, J., Salazar, NL., y Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1-13. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547>
- Díaz M, Peña, M; y González, (2012) La comunicación y el grado de satisfacción en las relaciones interpersonales de los trabajadores de una pequeña empresa de la Industria metal mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 934-939
- https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53702714/The_Pattern_of_Mining_Injuries_in_Zimbab20170629-2631-1c0czmd-with-cover-page-v2.pdf?
- Egan, G. (1981). *El Orientador Experto. Un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal*. México. Grupo Editorial Iberoamérica.
- Fernández, I. y Winter, T. (2003). Equipos de alto desempeño: Un gran desafío para las organizaciones. [Archivo PDF].
- Freud, S. (1972). *Psicología de las masas y análisis del yo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Fundación Privada Nous Cims (2021). *Bienestar emocional*. Recuperado el: 17 de octubre 2021 de <https://www.nouscims.com/que-hacemos/bienestar-emocional/>
- Gómez, F. (2003). *Dinámica de grupos: todo lo que quiero es ser amigo tuyo*. Málaga. España: Ediciones Aljibe.
- Gómez, EN. y Alatorre, F. (2014). La intervención socioeducativa. Cuando se juega en la cancha del otro. *Rev. Sinéctica*, (23). 1-17. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/2597>
- González, M. (2002) Aspectos éticos en la investigación cualitativa.

- González, R. (2003) *Jóvenes y violencia. De lo complejo a lo operativo. Encuentros violencia social y juventud*. Gobierno de Canarias. Mimeografiado.
- González, T. y Cano, A. (2010) Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características. En *Nure investigación*, (44), 1-6.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- INEGI-ETOE (segundo trimestre, 2020). Resultados de la Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo (ETOE) cifras oportunas de junio de 2020 [Archivo PDF] En: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/ETOE2020_08.pdf
- James, M. y Jongeward, D. (1986). *Los guiones del drama de la vida. Nacidos para Triunfar*. Editorial Sistemas técnicos de edición.
- Kepner, J. (1992). *Proceso Corporal. Un enfoque Gestalt para el trabajo corporal en psicoterapia*. México: Manual Moderno.
- Lafarga, J. (2010). ¿Qué es el Desarrollo Humano en México? *Orígenes y Proyecciones. Cuadernos de difusión del Instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano*. México. Recuperado de: https://www.academia.edu/35764971/_Que_es_el_desarrollo_humano_en_mexico
- Larios, R. & Macías, A. (2010). *Corazón de piedra... ¿yo?* México: Amat Editorial
- Lietaer, G. (1997) Capítulo 1: Autenticidad, congruencia y transparencia. En Brazier, D. *Más allá de Carl Rogers*. p. 25-42. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Barcelona: Anthropos.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad* Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Mejía, J. (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*. (1)1, 47-60.

- Moreno, S. y Perez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13-33. 10.21615/cesder.9.1.2
- Novelo, P. (2018). *Las condiciones laborales y el potencial humano. Una estrecha relación*. [Tesis de Maestría, Universidad ITESO]. <http://hdl.handle.net/11117/5487>
- Ortega, Y; Ledezma, H. y Pérez O. (2018) Relaciones Interpersonales como una herramienta para mejorar el clima organizacional. En: <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1935/RELACIONES%20INTERPERSONALES%20COMO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacheco, G. (1993). La intervención comunitaria. Espacios de expresión y cambio social. En *Rev. Renglones*, (26), 14-19. https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/1575/26_renglones26eltemagerardopacheco.pdf?sequence=2
- Pérez, T. (2001). *Convivencia solidaria y democrática. Nuevos paradigmas y estrategias pedagógicas para su construcción*. Bogotá: Instituto María Cano
- Pérez, T. (2008). *Manual de ética pública*. Asunción: Programa Umbral-USAID.
- Piaget, J. (1968). *El punto de vista de Piaget. la psicología de la inteligencia y la educación*. Argentina.
- Psychology today (13 de junio de 2013) *New Employee study shows recognition matters more than money*. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/mind-the-manager/201306/new-employee-study-shows-recognition-matters-more-money>
- Ramírez, L.C. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. [Tesis de Maestría, Universidad ITESO]. <http://hdl.handle.net/11117/5802>
- Riso, W. (2015) *Sabiduría emocional: Un reencuentro con las fuentes naturales del bienestar y la salud emocional*. Editorial Océano Expres.

- Rogers, C. (1982). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires, Nueva Visión
- Rogers, C. (2012). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
- Rogers, C. (2014). *El proceso de convertirse en persona*. 9ª Reimpresión. Buenos Aires: Paidós
- Rubio Ávila, S. (2016). *Gestión personal de riesgos psicosociales desde la teoría del cambio constructivo de la personalidad*. [Tesis de Maestría, Universidad ITESO]. <http://hdl.handle.net/11117/3820>
- Salazar, M. y Gutierrez Northía, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial* 10(4), 7-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5924578>
- Sassenfeld, A. y Moncada, L. (2006). Fenomenología y psicoterapia humanista-existencial. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 15(1), 89-104.
- Soto, C.A. (2019). *La facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el Desarrollo Humano al logro de la satisfacción laboral*. [Tesis de Maestría en Desarrollo Humano, Universidad ITESO]. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5818>
- Torres, F.J., (2018) *Taller de habilidades de comunicación asertiva para líderes*. [Tesis de Maestría en Desarrollo Humano, Universidad ITESO]. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5170>
- Vanaershot, G. (1997). *La empatía como proceso dinamizador de los diversos microprocesos dentro del cliente*.
- Vasilachis, I. (2006), *Estrategias De Investigación Cualitativa*. Gedisa.
- Vigotsky, L. (1978). *Pensamiento y lenguaje*. La Habana: Editorial Revolucionaria.
- Turner, S. (2019) *Gestión de la ira*. Editorial Steven Turner. <https://es.scribd.com/book/406650329/Gestion-de-la-ira-Como-controlar-la->

ira-dominar-sus-emociones-y-eliminar-el-estres-y-la-ansiedad-incluidos-consejos-sobre-el-autocontrol-autodisc

Yáñez, R.; Arenas, M. y Ripoll, M. (2010). El imparto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Revista Liberabit*, 16 (2).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272010000200009&script=sci_arttext&tlng=en

Anexos

Anexo 1: Guía de entrevista

PUNTO	RESPUESTA	
1. Población	Trabajadores administrativos de entre 28 y 50 años.	
2. Propósito	Qué quieres indagar en la población	
3. Escenario	Dónde están las personas a quienes entrevistarás Las entrevistas se harán a trabajadores administrativos de una Universidad privada.	
4. Guía: De 5 a 8 preguntas tomando en cuenta tus preguntas a la realidad	Tema	Cómo lo voy a preguntar
	Emociones	¿Qué situaciones consideras que generan conflictos en tu equipo de trabajo?
	Emociones	Generalmente, ¿cómo te sientes emocionalmente cuando estás laborando?
	Relaciones interpersonales	¿Cómo resuelves cuando llegas a tener alguna diferencia con algún compañero?
	Bienestar laboral	¿Cómo describirías el clima laboral en tu trabajo?
	Bienestar laboral	¿Qué situaciones te hacen sentir desmotivada?

	Relaciones interpersonales	¿Hay una comunicación afectiva y amigable dentro de la oficina?
5. ¿Qué tienes que tomar en cuenta o qué tienes que cuidar al acercarte a la población? (De 5 a 7 puntos)	Escuchar activamente, no juzgar, grabar la entrevista, aplicar respuestas de escucha, tener claro el objetivo de la entrevista y tener la guía de preguntas, cuidar la duración de la entrevista y agradecer su tiempo al trabajador.	

Anexo 2: Reportes de entrevista.

Entrevista 1:

Datos del/la entrevistado/a	
Seudónimo	Entrevistado uno
(Características de la población)	trabajador administrativo, sexo indistinto, personas de entre 25 y 60 años, con una antigüedad dentro de la empresa igual o mayor a 2 años.
Objetivo del acercamiento	Conocer la percepción del bienestar laboral y las relaciones interpersonales de los empleados administrativos de la empresa.
Fecha de la entrevista	23 de marzo de 2021.

Pregunta No. 1: ¿Consideras que hay una comunicación afectiva y amigable dentro de la oficina? ¿Porqué?

Respuesta- Afectivamente si, ya que nos apegamos a trabajar en equipo y tenemos la disposición, pero del lado amigable hay separaciones y están muy marcadas, en lo laboral hay armonía y en lo personal hay cierto marcaje en las amistades. Considero que es más bien trato cordial, que amistades.

Pregunta No. 2: ¿Qué situaciones consideras que generan conflictos en tu equipo de trabajo?

Respuesta- Considero que somos unidos, cuando que hay que trabajar lo hacemos parejo, se trabaja en armonía, pero de las únicas ocasiones que puedo recordar fueron al tomar decisiones, de momento sólo recuerdo al momento de escoger uniformes, porque a mí no me gusta usar uniforme, pero finalmente llegamos a algún acuerdo, pero nada que llegue al punto de afectar la relación dentro del centro de trabajo.

Pregunta No. 3: Generalmente ¿cómo te sientes emocionalmente cuando estás laborando?

Respuesta -Me siento bien, pero en ocasiones debido a la presión laboral y/o las formas de la gente me complican el trato debido a la manera en la que se manejan, al estar en un área de servicio al cliente, en nuestro puesto tratamos con muchas personas diariamente y en algún punto llegan a estresar, la forma en que se expresan y dirigen hacia nosotros, también lo demandante que pueden ser, a veces cuesta un poco de trabajo a pesar de la experiencia adquirida y de la preparación que nos han ofrecido con cursos para mediar algún tipo de situación, llega el punto en que te puede sobrepasar la situación, y es algo que se tiene que pulir con los años.

Pregunta No. 4: ¿Cómo resuelves cuando llegas a tener alguna diferencia con algún compañero?

Respuesta- Honestamente no he tenido diferencias con los compañeros de trabajo. En alguna ocasión se dio un malentendido por una situación mal llevada de un caso pero se habló y se solucionó en el momento, hubo una disculpa y se arregló, pero fuera de ese episodio no se ha presentado de nuevo una situación, de esto ya tiene varios años, y soy de las personas que prefiere hablar las cosas de frente, y reconozco que a veces no tengo los mejores modos, pero así soy y a muchas personas pues no le parece mi forma de ser tan directa, por eso mismo sé que muchas personas piensan que soy muy especial, pero así soy.

Pregunta No. 5: ¿Cómo describirías el clima laboral?

Respuesta- Cuando hay que trabajar lo hacemos, pero fuera de esto se nota que hay una separación de grupos entre compañeros, hay quienes se llevan mejor con tal o cual, en cuanto a lo laboral, anteriormente había favoritismos muy marcados por parte del jefe anterior en cuanto a funciones ya que recaían en ciertos aspectos en unos cuantos, ahora las cosas han cambiado y la repartición de funciones se ha vuelto más equitativa y así involucran más a todos los asesores.

Pregunta No. 6: ¿Qué situaciones te hacen sentir desmotivada?

Respuesta- Anteriormente demeritaban el trabajo de algunos miembros siendo que todos tienen las mismas capacidades, también la falta de disposición de algunas personas al pedir algo al back office, o están ocupados o no le dan la importancia, y esto desmotiva ya que tienes a la persona solicitante esperando en el teléfono o enfrente y estás pidiendo más tiempo de espera y no sabes si te van a contestar en 5, 10 o hasta 15 min y necesitas una respuesta y como somos el contacto con el cliente pues no podemos tenerlos en espera tanto tiempo sin darles una respuesta o solución. Cuando algún sistema no está funcionando al 100% y no se termina de solucionar el problema te desmotiva porque no puedes hacer tu trabajo lo mejor posible, haces lo que puedes, con lo que tienes en el momento.

¿Qué problemáticas identificas en la población?

Se habla de grupos de amistades muy marcados, (aunque por lo que comentó la persona, se considera una persona muy reservada), ahora agradece que haya equidad en actividades, demostrar que su trabajo tiene importancia y no es menos importante que otro compañero.

¿Qué necesidades identificas en la población?
Necesidades de retroalimentación, motivación y tiempo para preguntarles cómo están y cómo se sienten. No considera que esté en un mal equipo, talvez haga falta mejorar la comunicación.

Las preguntas que hiciste, ¿fueron claras o hubo que revisarlas? Si las reformulaste, ¿cómo quedaron?
La siguiente pregunta: Generalmente ¿cómo te sientes emocionalmente cuando estás laborando?, creo que podría cambiarla por generalmente, ¿cuándo te despiertas cada mañana para ir a trabajar cómo te sientes emocionalmente? Para que la respuesta se enfoque más en su sentir en relación con su satisfacción laboral.

¿Qué nuevas preguntas surgieron en la entrevista? (que no habías considerado y valdría la pena incorporar en futuras entrevistas)
¿Qué necesitas para sentirse satisfecha en tu ambiente de trabajo? No se hicieron, pero considero que valdría la pena preguntar o cambiar por alguna y agregar. ¿Haces caso a las retroalimentaciones o comentarios en cuanto a temas laborales de tus compañeros para cambiar algo en relación con? ¿Qué mejorarías de la comunicación en el equipo?

Entrevista 2:

Datos del/la entrevistado/a	
Seudónimo	Entrevistado 2
(Características de la población)	trabajador administrativo, persona de entre 25 y 60 años, con una antigüedad dentro de la empresa igual o mayor a 2 años.

Objetivo del acercamiento	Conocer la percepción del bienestar laboral y las relaciones interpersonales de los empleados administrativos de la empresa.
Fecha de la entrevista	10 abril 2021

Pregunta No. 1: ¿Consideras que hay una comunicación afectiva y amigable dentro de la oficina?

Respuesta- Si, por que hay la confianza para preguntar con cualquiera de mis compañeros y sé que me van a apoyar o hasta con mi jefa. Además, considero que tengo un trato amigable y entusiasmo con mis compañeros.

Pregunta No. 2: ¿Qué situaciones consideras que generan conflictos en tu equipo de trabajo?

Respuesta- Yo creo que generaría el hecho de que no tuviéramos comunicación tanto con mi jefa como con mis compañeros o un mal clima laboral, pero en mi caso yo no lo veo así, anteriormente no había buena comunicación, pero poco más de un año para acá todo ha cambiado para bien. Me siento cómoda y me siento a gusto. Se ha mejorado la comunicación y es algo que antes nos generaba mucho conflicto en el área.

Pregunta No. 3: Generalmente ¿cómo te sientes emocionalmente cuando estas laborando?

Respuesta- Me siento bien, procuro que no me afecten mis problemas personales con el trabajo, procuro no llevármelos al trabajo por qué entonces si se me haría muy pesado estar pensando en una y otra cosa no me podría concentrar, si lo llego a externar sirve como desahogo un ratito y ya a lo que voy, trato no llegar en esos casos con cara de tristeza, angustia o de malas.

Pregunta No. 4: ¿Cómo resuelves cuando llegas a tener alguna diferencia con algún compañero?

Respuesta-Procuro hablarlo con la persona, si no es en el momento, busco el espacio para hablarlo, no me gusta tener enemistad con mi equipo de trabajo ni con nadie, no me gustan los problemas, no sé estar enemistada.

Pregunta No. 5: ¿Cómo describirías el clima laboral?

Respuesta- Me gusta mucho como estamos trabajando posterior a nuestro anterior jefe y durante la pandemia, aunque no estamos juntos llevamos buena comunicación y siempre hemos tratado de estar unidos tanto en el trabajo como fuera del trabajo, entonces me gusta como estamos llevándolo y como hemos mejorado en 1 año y medio. Antes no había buena comunicación con nuestro jefe, eso nos ha ayudado a que se respire un ambiente más relajado.

Pregunta No. 6: ¿Qué situaciones te hacen sentir desmotivada?

Respuesta- En algún momento me he sentido desmotivada cuando no confían en mí, cuando no ven mi trabajo o mi desempeño, es mi responsabilidad y debo hacer mi trabajo bien y no por eso me deben aplaudir, pero si un gesto de reconocimiento de decir que bien vas, como que eso siempre te genera satisfacción y darte cuenta de que están contentos con lo que hago. Y antes se acentuaba más en los errores que los aciertos en el trabajo y eso desmotivaba.

Pregunta No.7: ¿Qué necesitas para sentirte satisfecha en tu ambiente de trabajo?

Respuesta – En lo personal creo que influye las personas con las que laboras, creo que hay un buen ambiente laboral y yo estoy muy contenta, o sea que mientras haya una buena comunicación, un trato cordial, respeto y reconocimiento eso para mí genera satisfacción en mi trabajo.

¿Qué problemáticas identificas en la población?

Se siente desmotivada cuando no confían en ella

¿Qué necesidades identificas en la población?

Motivación, reconocimiento laboral, mantener buenas relaciones con su equipo de trabajo.

Entrevista 3:

Datos del/la entrevistado/a	
Seudónimo	Entrevistado 3
(Características de la población)	Trabajador administrativo, persona de entre 25 y 60 años, con una antigüedad dentro de la empresa igual o mayor a 2 años.
Objetivo del acercamiento	Conocer la percepción del bienestar laboral y las relaciones interpersonales de los empleados administrativos de la empresa
Fecha de la entrevista	10 abril 2021.

Pregunta No. 1: ¿Consideras que hay una comunicación afectiva y amigable dentro de la oficina?

Respuesta- En lo personal afectiva si, además siento que es mutuo, ya que me dan la confianza de platicar con mis compañeros de cualquier cosa y existe afecto.

Pregunta No. 2: ¿Qué situaciones consideras que generan conflictos en tu equipo de trabajo?

Respuesta- Por mencionar un ejemplo, en cuestión laboral, a pesar de tener homologados procesos, hay personas que varían en la forma de trabajar ciertos trámites y en el sentido de relación con mis compañeros me siento muy contenta trabajando con todos, así tengamos nuestra manera de ser, lo respeto y lo acepto; y no tengo ningún problema con respecto al ambiente laboral. Con personas de la oficina, pero de otra área me causa conflicto una persona en especial la manera de responder a dudas, siempre lo hace en un tono a la defensiva, pero trato de no engancharme ya con ella.

Pregunta No. 3: Generalmente ¿cómo te sientes emocionalmente cuando estas laborando?

Respuesta- Me siento muy bien, contenta, me gusta ir a mi trabajo, llegar y saludar a todos, me siento muy a gusto.

Pregunta No. 4: ¿Cómo resuelves cuando llegas a tener alguna diferencia con algún compañero?

Respuesta- la verdad yo lo afronto y le digo, en ocasiones no quisiera y preferiría no decir nada para no crear conflictos por que a veces yo pienso que lo digo de buena manera y a lo mejor no es así, y me he propuesto mejor quedarme callada, pero si es algo que se puede solucionar no tengo ningún inconveniente en comentarlo. ¿Y porque prefieres quedarte callada? Para que la otra persona no lo tome a mal, y ya si hay momento después lo comento.

Pregunta No. 5: ¿Cómo describirías el clima laboral?

Respuesta- Me siento muy cómoda y contenta con las personas que laboro, podemos tener nuestras diferencias en cuestiones de trabajo, pero no pasa a mayores, más no en lo personal ya que yo estoy muy contenta con el ambiente laboral que tenemos.

Pregunta No. 6: ¿Qué situaciones te hacen sentir desmotivada?

Respuesta- En lo personal nada me causa conflicto en todo estoy muy contenta, más bien en lo laboral es en lo que puede llegar a pasar, a lo mejor es mi manera de ser que puedo llegar a ser muy cuadrada y hago las cosas tal como me las dicen, pasa que siento que hago bien mi trabajo y es con crédito y becas que no nos llegamos a poner de acuerdo y nos dan unos lineamientos que ellos constantemente los cambian y eso es a mí es lo que desmotiva y como somos el primer contacto y de repente te cambian sin previo aviso y esa es mi mayor desmotivación, que siento que no toman con seriedad los lineamientos que se ponen, y a veces pareciera que quedamos mal con el cliente, o que no lo queremos ayudar, es lo único ya que no tengo problemas personales.

Pregunta No.7 ¿Cuándo te han retroalimentado que te parece esa forma de retroalimentación?

Respuesta – Recopilando, de 1 año a la fecha te puedo decir que no me molesta como me lo llegan a decir, ni me crea conflicto, a lo mejor anteriormente si, te puedo decir que de 1 año para acá la forma en que me han retroalimentado las personas que lo hacen no me han tratado de manera que me incomode.

Pregunta No. 8 ¿Que mejorarías de la comunicación en el equipo de manera con las relaciones de las demás personas?

Respuesta - En el lado personal no cambiaría nada, no veo nada que cambiarle al ambiente de trabajo, en lo laboral pues comentar que ha sido un logro como ha salido el trabajo debido a la situación actual por que manejamos tanta información y si estando en el módulo se necesitaban a la semana o cada 2 una junta de retroalimentación ahora pediría lo mismo a la distancia para retroalimentar todo lo más que se pueda.

¿Qué problemáticas identificas en la población?

Considera que no tienen homologados los procesos y no se siguen los lineamientos al pie de la letra, en ocasiones prefiere no expresar su sentir para evitar problemas o dañar relaciones laborales.

¿Qué necesidades identificas en la población?

Requiere juntas para que haya retroalimentaciones constantes, homologar procesos y asegurarse que todos entiendan las mismas instrucciones, manejo de emociones y fortalecer la comunicación en las relaciones interpersonales.

Entrevista 4

Datos del/la entrevistado/a

Seudónimo	Entrevistado 4
(Características de la población)	trabajador administrativo, persona de entre 25 y 60 años, con una antigüedad dentro de la empresa igual o mayor a 2 años.
Objetivo del acercamiento	Conocer la percepción del bienestar laboral y las relaciones interpersonales de los empleados administrativos de la empresa.
Fecha de la entrevista	12 abril 2021.

Pregunta No. 1: ¿Consideras que hay una comunicación afectiva y amigable dentro de la oficina?

Respuesta- Si, por que el ambiente laboral en el que me desenvuelvo es bueno, yo me siento cómoda, me gusta ir a trabajar porque no me siento presionada ni por mis compañeros, ni por mi jefe, considero que es amigable.

Pregunta No. 2: ¿Qué situaciones consideras que generan conflictos en tu equipo de trabajo?

Respuesta- en lo laboral creo que el hecho que solo se dé la comunicación por correo, cada uno entiende o interpreta la información de una manera distinta y genera que cada uno trabaje de distinta manera y llega el momento en que diferimos debido a esto. La comunicación impersonal genera un poco de conflicto; y en lo personal yo realmente con mis compañeros de oficina no he tenido problemas, pero si con otros departamentos en su actitud, su trato, esas cosas me pueden llegar a generar conflicto. También me puede llegar a causar conflicto el que no me digan mis errores y se los comenten a terceras personas y yo tenerme que enterar indirectamente.

Pregunta No. 3: Generalmente ¿cómo te sientes emocionalmente cuando estas laborando?

Respuesta - Motivada, con ganas de trabajar, me gusta mucho. Como todos hay días que pesa el levantarse, pero para mí no hay algo que me cause pesar sobre mis actividades laborales. Me paso alguna vez que cubrí un puesto en otro departamento, pues pensaba tengo que toparme con x persona, cosas así pero en mi área de trabajo no siento ese pesar.

Pregunta No. 4: ¿Cómo resuelves cuando llegas a tener alguna diferencia con algún compañero?

Respuesta-Hablándolo con la persona, hasta el momento es la única forma en la que se ha podido resolver, enfrentar y hablarlo para aclarar situaciones.

Pregunta No. 5: ¿Cómo describirías el clima laboral?

Respuesta- Me siento muy cómoda y contenta con las personas que laboro, es un ambiente de confianza, amigable, un trato cordial y respetuoso.

Pregunta No. 6: ¿Qué situaciones te hacen sentir desmotivada?

Respuesta- Hay veces que siento que nuestra área de trabajo no es valorada, en general siento que somos un buen equipo, pero las áreas que nos rodean tienen sus reglas y sus requisitos y nosotros somos como que el colchón de todos y si me gusta tener flexibilidad, pero a veces la flexibilidad de otros repercute en que los clientes crean que nuestro trabajo no está bien hecho, y los clientes se quedan con la idea que no lo hicimos bien, porque a final de cuentas les brindaron de manera especial la ayuda que necesitaban, entonces nosotros que somos la primera línea quedamos mal al no haber brindado esa solución, eso a veces me desmotiva un poco.

Pregunta No.7 ¿Cuándo te han retroalimentado que te parece esa forma de retroalimentación?

Respuesta –Considero que las he tomado de buena manera. Hay veces que cuando te dan una retroalimentación te cae de sorpresa por que sientes que haces tu trabajo de buena manera, pero en realidad no era así y si como que te

llega a molestar, pero en general he aceptado con disposición cuando me retroalimentan y siempre son agradecidas pues son una forma de crecimiento.

Pregunta No. 8 ¿Que mejorarías de la comunicación en el equipo de manera con las relaciones de las demás personas?

Respuesta – La comunicación ha mejorado con nuestro nuevo jefe a pesar de la distancia, pues estando en línea es más complicado, el hecho de que te manden un mensaje por chat no es lo mismo, yo prefiero marcarles a mis compañeros si tengo una duda o algo que decirles, para mi queda más claro de esa manera y es lo mismo en la oficina, prefiero platicarlo, o como comento, si me queda una duda reiterar los puntos, pero por llamada.

Pregunta No. 9 ¿Qué necesitas para sentirte satisfecha en tu ambiente de trabajo?

Respuesta – Que exista comunicación, otra cosa es la distribución de funciones sin especificar el por qué unos si pueden tener ciertas funciones y otros no, me llega hacer sentir incomoda, me hace sentir como señalada, como si yo no pudiera hacerlo bien y otros sí, me gusta que haya una comunicación directa no tener que enterarse las cosas por terceros.

¿Qué problemáticas identificas en la población?

Las indicaciones o información por correo se le hace impersonal, prefiere que se den las indicaciones en persona y después se confirmen por correo. Tiene en ocasiones diferencias con otras áreas, siente que su área es la cara para la solución de problemas y en ocasiones las otras áreas no los valoran. Le molesta que no le digan sus errores personalmente y una tercera persona los comente sin ella saber, primeramente, no saber cómo se distribuyen las actividades le causa incertidumbre, porque a veces no sabe si no le están dando más trabajo porque la consideran incapaz.

¿Qué necesidades identificas en la población?

Necesidades de retroalimentación, reuniones periódicas, mejorar la capacidad de comunicación asertiva y las relaciones con ciertos compañeros de trabajo en específico.

Entrevista 5

Datos del/la entrevistado/a	
Seudónimo	Entrevistado 5
(Características de la población)	trabajador administrativo, persona de entre 25 y 60 años, con una antigüedad dentro de la empresa igual o mayor a 2 años.
Objetivo del acercamiento	Conocer la percepción del bienestar laboral y las relaciones interpersonales de los empleados administrativos de la empresa.
Fecha de la entrevista	13 abril 2021.

Pregunta No. 1: ¿Consideras que hay una comunicación afectiva y amigable dentro de la oficina?

Yo creo que sí, me gusta que todos nos conocemos de hace muchos años, he convivido incluso con las familias de mis compañeros, nos tratamos con respeto y buscamos apoyarnos entre nosotros cuando es necesario.

Pregunta No. 2: ¿Qué situaciones consideras que generan conflictos en tu equipo de trabajo?

Respuesta- Hace tiempo al momento de pedir nuestras vacaciones, necesitar un permiso, cobrar horas extras trabajadas, lo veían de mala manera, a final de cuentas es algo a lo que tenemos acceso, porque es algo que nos ganamos, no era gratis, siempre reponíamos las horas extras que nos daba en cuanto a permisos, pero siempre que se lo pedíamos como que se molestaba y eso me generaba mucho conflicto personal. En cuanto a la relación con mis compañeros a veces llegamos a hacerle bromas al que se sale mucho de la oficina, pero lo hacemos a manera de broma para que se dé cuenta, y trate de no hacerlo tan

frecuente, es como nuestra forma de llevarnos. En ocasiones puede haber personas que no te digan las cosas de buena manera, pero también sé que no todos los días podemos estar del mejor humor y lo entiendo.

Pregunta No. 3: Generalmente ¿cómo te sientes emocionalmente cuando estas laborando?

Respuesta - Me siento bien, me gusta estar en mi área de trabajo y el trato con mis compañeros, en nuestros tiempos libre tenemos tiempo de platicar, convivir y bromear, es como trabajar con amigos.

Pregunta No. 4: ¿Cómo resuelves cuando llegas a tener alguna diferencia con algún compañero?

Respuesta- No me ha pasado al llegar al punto de alguna discusión, más bien si algo no me cuadra o siento que está serio conmigo, voy y le pregunto si todo bien o hay algo que le molestara, o incluso si reconozco que yo la regué en alguna contestación o mala forma, le pido una disculpa.

Pregunta No. 5: ¿Cómo describirías el clima laboral?

Respuesta- Es cordial, respetuoso, incluso amigable con la mayoría de las personas, como lo comentaba, nos llegamos a frecuentar incluso fuera de la oficina, así que me siento respaldada y apoyada con mi equipo.

Pregunta No. 6: ¿Qué situaciones te hacen sentir desmotivada?

Respuesta- anteriormente me hacía sentir desmotivada que casi siempre se señalaban los errores, y cuando hacía algo muy bien lo veían como si fuera mi responsabilidad, y yo sé que lo es, pero nunca está de más el reconocimiento, también me hacía sentir desmotivada el que no me dejaran estudiar o superarme, dándome actividades más complicadas por temor a que me equivocara, actualmente me siento bien cuando me reconocen cuando hago bien algo.

Pregunta No.7 ¿Cuándo te han retroalimentado que te parece esa forma de retroalimentación?

Respuesta –Generalmente lo tomo bien, creo que depende en la forma en cómo me lo digan, siempre y cuando sea de una forma respetuosa, no me genera conflicto, y así ha sido, me gusta que me digan las cosas, no que le digan a Pedro para que entienda Juan.

Pregunta No. 8 ¿Que mejorarías de la comunicación en el equipo de manera con las relaciones de las demás personas?

Respuesta – Me gustaría que algunas personas sean directas, pero educadas y respetuosas, hay ocasiones que hacen comentarios en forma de sarcasmo, o como en forma de burla, como si uno no supiera hacer su trabajo y ellas supieran todo, fuera de esas personas que son las mínimas, siento que en general hay buena comunicación.

Pregunta No. 9 ¿Qué necesitas para sentirte satisfecha en tu ambiente de trabajo?

Respuesta – Que respeten mis tiempos, que reconozcan mi trabajo, que haya buena comunicación y un ambiente laboral sano, sin chismes ni secretos con personas, que todos seamos transparentes y auténticos.

¿Qué problemáticas identificas en la población?

Desconfianza debido a la forma de trabajar con su anterior jefe, se siente desmotivada cuando le señalan sus errores y no reconocer cuando algo lo hace bien, no le gusta enterarse por terceras personas de sus errores.

¿Qué necesidades identificas en la población?

Necesidad de retroalimentación, motivación, reconocimiento de trabajo.

Anexo 3: Construcción de categorías

Qué problemática detecto	Qué necesidad detecto	Extractos de la entrevista	A qué se refiere, cuál es la palabra o frase que muestra el extracto de la entrevista	Nombre de la categoría	Información para Fundamentar
Demeritar el trabajo de algunos integrantes del equipo.	*Reconocimiento de su trabajo. *Dejar en claro por qué ciertas actividades son delegadas a personas en específico.	*Anteriormente demeritaban el trabajo de algunos miembros siendo que todos tienen las mismas capacidades. * Me he sentido desmotivada cuando no confían en mí, cuando no ven mi trabajo o mi desempeño. *Antes se acentuaba más en los errores que los aciertos en el trabajo y eso desmotivaba. *Un gesto de reconocimiento de decir que bien vas.	*Me llega hacer sentir incomoda, me hace sentir como señalada, como si yo no pudiera hacerlo bien y otros sí. *Desmotivada cuando no confían en mí.	Cada trabajador es importante y valioso.	
El que no se cumplan en su totalidad los lineamientos establecidos en un inicio causa incertidumbre y desconfianza en el equipo.	Mejorar la comunicación para homologar y estar de acuerdo en que todo el equipo entendió lo mismo y se trabaje de manera homologada.	*Hay personas que varían en la forma de trabajar ciertos trámites. *En otras áreas nos dan unos lineamientos que ellos constantemente los cambian y eso es a mí es lo que desmotiva. * Hay veces que siento que nuestra área de trabajo no es valorada, en general siento que somos un buen equipo, pero las áreas que nos rodean tienen sus reglas y sus requisitos y nosotros somos	*En algunas áreas constantemente cambian los lineamientos y eso es a mí es lo que desmotiva. *Comunicación por correo, cada uno entiende o interpreta la información de una manera distinta.	Cumplimiento de lineamientos para una sana colaboración entre oficinas.	

		como que el colchón de todos. *El hecho que solo se de la comunicación por correo, cada uno entiende o interpreta la información de una manera distinta y genera que cada uno trabaje de distinta manera y llega el momento en que diferimos debido a esto.			
La manera a la defensiva en que algunas personas responden a dudas.	Incorporar la comunicación asertiva. Trato cordial.	*La verdad yo lo afronto y le digo, en ocasiones no quisiera y preferiría no decir nada para no crear conflictos por que a veces yo pienso que lo digo de buena manera y a lo mejor no es así, y me he propuesto mejor quedarme callada, para que la otra persona no lo tome a mal. *Procuro hablarlo con la persona, si no es en el momento, busco el espacio para hablarlo. * Hablándolo con la persona, hasta el momento es la única forma en la que se ha podido resolver, enfrentar y hablarlo para aclarar situaciones. * Reconozco que a veces no tengo los mejores modos, pero así soy y a muchas personas pues no le parece mi	*Reconozco que a veces no tengo los mejores modos. * Me he propuesto mejor quedarme callada, para que la otra persona no lo tome a mal.	Trátame y escúchame como te gustaría ser tratado y escuchado.	

		forma de ser tan directa. *Me causa conflicto una persona en especial la manera de responder a dudas, siempre lo hace en un tono a la defensiva, pero trato de no engancharme ya con ella.			
Que los demás no hagan bien el trabajo que les corresponde.	Entender que lo que no hace uno, limita el trabajo del otro.	*La falta de disposición de algunas personas al pedir algo al back office, que nos digan si se atenderá la solicitud a la brevedad o en qué tiempo. *Hay personas que varían en la forma de trabajar ciertos trámites.	*disposición de algunas personas al pedir algo al back office. *Si un compañero trabaja algo de la manera incorrecta, alguien más del equipo tendrá que corregirlo para solucionar el problema.	Un buen trabajo individual, siempre tendrá sus beneficios en el trabajo del equipo.	
Es mucha información la que se maneja en la oficina, hay ocasiones en que puedo presentar diferencias en la manera de trabajar ciertos procesos.	Retroalimentación constante para mejorar.	*Me puede llegar a causar conflicto el que no me digan mis errores y se los comenten a terceras personas y yo tenerme que enterar indirectamente. *Se necesitan a la semana o cada 2 una junta de retroalimentación ahora pediría lo mismo a la distancia para retroalimentar todo lo más que se pueda. *He aceptado con disposición cuando me retroalimentan y siempre son agradecidas pues son una	*Me puede llegar a causar conflicto el que no me digan mis errores. * Junta de retroalimentación. *Cuando me retroalimentan y siempre son agradecidas pues son una forma de crecimiento.	Coaching constante.	

		forma de crecimiento. *siempre y cuando sea de una forma respetuosa, no me genera conflicto, y así ha sido, me gusta que me digan las cosas en que fallo o que hago bien.			
--	--	--	--	--	--

Guía de entrevista para el acercamiento a la población

Entrevista semiestructurada

Inicio:

Breve plática para establecer comunicación con el posible participante.

Introducción

Platicar un poco acerca de su ambiente laboral y cómo se siente.

Explicar el objetivo del taller al posible participante.

Respuestas por indagar en la entrevista

¿Alguna vez has formado parte un taller donde se impartan temas sobre comunicación, bienestar laboral, tu valía como trabajador?

Respuesta si: ¿Qué te pareció, te gusto formar parte?

Respuesta no: ¿Qué piensas acerca de este tipo de taller?

Si participaras, ¿qué no te gustaría que pasara en el taller?

¿Cuáles son tus expectativas al participar en este taller?

¿En qué crees que te ayudaría el participar en este taller?

¿Qué piensas acerca de este tipo de dinámica?

Consentimiento informado utilizado:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Actividad: Taller Re-conociendonos

Asignatura: IDI III

Profesor encargado: Ana Araceli Navarro Becerra

Alumna: Angélica González López

Participante:

Al aceptar mi participación en la actividad referida he sido informado de lo siguiente:

1. Que toda la información que proporcione será tratada con confidencialidad y sólo para fines académicos.
2. Que las sesiones donde participe serán video y/o audio-grabadas con fines académicos de supervisión e investigación por parte de los profesores de la Maestría en Desarrollo Humano del Departamento de Psicología, Educación y Salud.
3. Que las sesiones serán conducidas por Angélica González López alumna avanzada de la maestría en Desarrollo Humano, bajo la supervisión de la profesora.

4. Que serán un total de 8 sesiones con una duración de 2 horas, los días y en el horario que se acuerden, en un lugar adecuado para la actividad.
5. Que en caso de requerir o solicitar una atención posterior será canalizado por la profesora encargada a un servicio adecuado a mis necesidades.
6. Que en caso de tener alguna duda sobre esta actividad podré comunicarme con la profesora de la asignatura, Mtra., Araceli Navarro al correo: anaaracelin@iteso.mx

Nombre completo y firma

Lugar y fecha