

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 importancia de la relación facilitadora para favorecer una gestión directiva humanizante y agencial

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

Presenta: **JOSÉ LEONIDAS BARRIOS JAÉN**

Asesora: **Dr. LUIS FERNANDO CEJA BERNAL**

Tlaquepaque, Jalisco a 5 de enero de 2025.

Índice

Introducción	6
Capítulo I La persona y su implicación desde el campo del Desarrollo Humano	9
Capítulo II Problematización	13
2.1. Justificación y pertinencia desde el Desarrollo Humano	13
2.2. Pregunta objetivo	16
2.3. Problematización	16
2.3.1. Qué es problematizar y propósito del ejercicio de problematizar	17
2.3.2. Contextualización de tema-problema	18
2.3.3. Árbol problema	21
2.3.4. Población y problema general	22
2.3.5. Esquema de categorías	23
2.3.6. Detección de necesidades	27
Capítulo III Fundamentación teórica	29
3.1. La relación facilitadora: herramienta de acompañamiento en desarrollo humano desde la escucha activa y la promoción de la capacidad de agencia ...	29
3.1.1. Espacios de escucha	32
3.1.2. El desarrollo de la persona	35
3.1.3. La capacidad de agencia	38
3.2. Los directivos y su capacidad para identificar, expresar y gestionar sus emociones: impactando sus relaciones y su entorno	41
3.2.1. Expresión de las emociones	43
3.2.2. Capacidad relacional	47
3.2.3. Entorno saludable	51
3.3. Conformación de equipos de trabajo en condiciones de transparencia, empatía y confianza	53
3.3.1. Trabajar en equipo desde el desarrollo humano	56
3.3.2. Un ambiente sano en los equipos de trabajo	59
Capítulo IV Fundamentación metodológica	66
4.1. Metodología	66

4.2. Enfoque	67
4.3. Método	68
4.4. Técnica	71
4.5. Taller: Hablar desde el corazón	73
4.6. Consideraciones éticas	103
Capítulo V Proceso experiencial de la intervención	105
5.1. El taller y los procesos de generación de una relación facilitadora para el encuentro entre docentes	105
5.2. Los participantes del taller	106
5.3. La población. Los directivos de instituciones educativas desde el proceso de facilitación en este taller	110
5.4. El facilitador en el taller	112
5.5. Experiencia de facilitación	114
5.6. La importancia de la relación facilitadora para propiciar una gestión directiva humanizante y agencial	117
5.7. Aporte de la supervisión	119
5.8. Reflexiones finales	121
Capítulo VI Resultados de la intervención	122
6.1. La relación facilitadora: herramienta de acompañamiento en desarrollo humano desde la escucha activa y la promoción de la capacidad de agencia..	123
6.1.1. Espacios de escucha	126
6.1.2. El desarrollo de la persona	129
6.1.3. La capacidad de agencia	132
6.2. Los directivos y su capacidad para identificar, expresar y gestionar sus emociones: impactando sus relaciones y su entorno	135
6.2.1. Expresión de las emociones	138
6.2.2. Capacidad relacional	142
6.2.3. Entorno saludable	145
6.3. Conformación de equipos de trabajo en condiciones de transparencia, empatía y confianza	149
6.3.1. Trabajar en equipo desde el desarrollo humano	152

6.3.2. Un ambiente sano en los equipos de trabajo	156
Capítulo VII Conclusiones	160
Referencias	166
Anexos	174
Anexo A. Carta de consentimiento informado	174
Anexo B. Guía de entrevista	175

Resumen

A partir del Desarrollo Humano se pretende abordar la problemática sobre “la falta de estrategias relacionales y de impulso al desarrollo del personal directivo de una institución educativa” para generar relaciones facilitadoras que incidan directamente en su capacidad de agencia con beneficio propio y del personal a su cargo. Como resultado de la intervención realizada mediante el taller “Hablar desde el corazón mediante una relación facilitadora” se logró abordar la pregunta ¿cómo facilitar a los directivos de una institución educativa para una gestión directiva humanizante y agencial a través de la experiencia de la relación facilitadora?, constatando que, a partir de un espacio de escucha atenta y comprensión empática es posible propiciar la confianza necesaria para que las personas se abran a la experiencia de descubrir sus propios recursos y en la medida en que se apropian de su historia personal pueden ayudar a otros en la gestión de su desarrollo. La generación de espacios de escucha entre los directivos de la institución ayuda a identificar, gestionar y expresar las emociones que en muchas ocasiones no se ha sabido externar. También, se propicia la conformación de equipos de trabajo, desde la empatía y la confianza entre el personal.

Palabras clave: relación facilitadora, personal directivo, institución educativa, gestión humanizante y agencial.

Introducción

El Desarrollo Humano tiene que ver con el proceso mediante el cual el ser humano logra ir creciendo como persona en toda la integralidad de su ser. Es una tarea de toda la vida, la cual se logra realizar plenamente en la medida en que se haga consciente de su necesidad y se abra a la posibilidad de lograrlo.

Como parte de ese Desarrollo Humano se hace necesario propiciar relaciones que faciliten el proceso de convertirse en personas. Esto en todos los ámbitos y, más aún, se hace necesario en los espacios educativos, pues estos forjan las nuevas generaciones que a su vez serán quienes propicien las transformaciones necesarias en el futuro, por lo cual, aquellos que se dediquen a esta tarea deben ser personas conscientes de su ser y de sus capacidades, que faciliten el desarrollo de quienes se encuentran a su cuidado.

Es por eso que en una institución educativa los directivos deben ser los más capacitados en propiciar relaciones facilitadoras que fortalezcan la propia capacidad de agenciamiento y del personal a su cargo, de forma que, a partir de su experiencia facilitadora se logre un mayor beneficio de toda la institución.

Un directivo es quien dirige la organización, por lo cual deberá tener claridad en los objetivos institucionales que, en este caso, se enfocan en la educación. Para que los procesos educativos sean sólidos y logren calar hondamente se hace necesario que los mismos provengan de personas que promuevan la integralidad de la educación como un proceso que aglutine e involucre a todos los agentes. En ese sentido quienes se encuentran a la cabeza, dirigiendo el camino, deban ser parte activa fomentando un ambiente y clima organizacional ecológicamente armónico.

Tal como señala Castaño (2012, en Soto, 2019), se hace “necesario un estilo de dirección más humano e incluyente, que reconozca que un empleado satisfecho y feliz en su trabajo habrá de producir mucho más que un empleado [...] que se basa en el control y la vigilancia” (p. 34). Este estilo de dirección se ha de centrar en los agentes promotores de la educación, para que ellos se encuentren motivados y así puedan desempeñar de la mejor forma su misión educativa. En ese sentido, el

Desarrollo Humano brinda herramientas metodológicas encaminadas a propiciar relaciones facilitadoras de ambientes ecológicamente saludables, así como la sensibilización e identificación de las capacidades de cada persona como ente responsable de su propio desarrollo y llamado a contribuir en el crecimiento de los demás.

Son los directivos los encargados de propiciar las relaciones sanas dentro de la organización. Pero eso es posible en la medida en que sean personas integradas. Por eso, aquí cobra gran relevancia la relación facilitadora en los directivos de forma que se fortalezca en ellos la capacidad de agenciar el cuidado y la promoción tanto propia como del resto del personal a su cargo.

Desde esta perspectiva, este proyecto de intervención busca afirmar la importancia del Desarrollo Humano en toda la persona, resaltar la necesidad de las relaciones facilitadoras como forma de propiciar procesos liberadores para las personas, proponer procesos educativos desde relaciones facilitadoras como detonante de aprendizajes significativos, formar a personas protagonistas y responsables de su propio desarrollo que influyan en el crecimiento de las personas a su cargo que en este caso se trata de niños y jóvenes en educación, de forma tal que se desea lograr un impacto beneficioso para la sociedad en la que se desarrollan.

El trabajo final cuenta con siete grandes apartados, a saber, la implicación personal, en la que se describe la importancia del tema para el autor y cómo este ha estado presente y profundamente implicado en la realización de su misión institucional, como responsable último de ésta. El segundo dedicado a la problematización, que involucra la justificación de la investigación, tratando de dar respuesta al porqué de esta investigación, del tema elegido, así como la pertinencia de dicho tema-problema para ser abordado desde el Desarrollo Humano, y también la problematización, propiamente, en la cual se desarrolla con más amplitud el problema identificado como medular en las relaciones institucionales, desde sus causas y también los efectos producidos, definiendo las categorías a ser abordadas y las necesidades que se requiere atender. Un tercer apartado dedicado al marco teórico, en el cual se sustenta sobre la teoría producida por diversos autores los

temas relacionados con la investigación como las relaciones facilitadoras, el agenciamiento, las emociones y el trabajo en equipo desde el desarrollo humano. En un cuarto apartado se presenta la fundamentación metodológica de la investigación, su descripción y la valoración del método intervención acción participativa utilizado en el desarrollo del trabajo. En el quinto apartado se presentan los primeros hallazgos encontrados en la investigación, desde la experiencia vivida en el taller de intervención realizado con un grupo de directivos de una institución educativa, la valoración de la facilitación realizada y los resultados obtenidos, así como la experiencia vivida por el facilitador a lo largo del taller. En el sexto apartado se exponen los resultados de la intervención realizada mediante el taller desde la experiencia vivida por los participantes en cada una de las sesiones, con los recursos y técnicas de facilitación que afirman los temas propuestos de investigación. Por último, se presentan las conclusiones de la investigación desde los resultados obtenidos, la fundamentación teórica y la experiencia del facilitador.

Capítulo I La persona y su implicación desde el campo del Desarrollo Humano

La implicación personal se refiere a la forma en cómo todas las personas nos implicamos en las relaciones que establecemos desde la historia personal, familiar, cultural (Carretero, 2015). Es difícil mantenerme distantes en aquellas situaciones que me afectan y resuenan en mi vida y mi interioridad.

En todos los casos, la implicación puede ser consciente o inconsciente. Hacerme consciente de esa implicación ayuda a poder mantener una postura cuidada y un tanto objetiva en la intervención o investigación, así como en las relaciones que se desarrollan en mi vida, resultando de gran beneficio personal y también para los demás con quienes me relaciono.

En el caso particular, a partir de la experiencia vivida el año pasado al llegar como rector de la institución, descubrí gran necesidad de iniciar un proceso generador de cambios significativos desde el personal directivo y su forma de relacionarse con el personal a su cargo, con la intención de lograr una transformación de las relaciones humanas a nivel institucional y que ello redunde en un fortalecimiento de la identidad institucional, en un incremento de la calidad educativa y en el fortalecimiento en general de la institución.

Las secuelas de la Pandemia, el paso de huracanes y la crisis económica nacional, unido a las relaciones distantes y nocivas que se venían viviendo han mantenido al personal con cierta apatía y desánimo en relación con su trabajo y con el ambiente laboral, por lo cual sentí la necesidad de promover un ambiente saludable para todos y empecé a preguntarme cómo lograrlo.

Para iniciar este proceso empecé por propiciar la cercanía, confianza y transparencia desde mi trato cercano, respetuoso y ameno con todo el personal, y una comunicación clara y respetuosa con el personal directivo. También inicié un proceso de plática con todo el personal, desde el área de servicios generales hasta los directivos, para escucharlos, conocerles mejor y también escuchar sus impresiones a cerca de la institución. Eso me ha permitido, en un año, sentirme cercano al personal y lograr bastante cercanía y mucha confianza de muchos de

ellos hacia mí. También me fue posible identificar algunas de las necesidades formativas en el área de las relaciones facilitadoras requeridas para el buen trato y la valoración del personal que labora en la institución.

La cercanía con los estudiantes también ha sido muy valiosa para escuchar de ellos las necesidades que pueden descubrir en los procesos educativos que llevamos adelante y las posibles rutas de acción e innovación escolar acorde a sus etapas formativas y ante las realidades juveniles actuales.

Todo ello me llevó a la búsqueda de herramientas metodológicas para fomentar las buenas relaciones entre el personal directivo y los demás colaboradores en la misión de la institución. Fue así como llegué a la Maestría en Desarrollo Humano, la cual considero me puede ayudar a incrementar mi conocimiento teórico-práctico en las relaciones facilitadoras, de forma de poder ayudar en un proceso de cascada a todo el personal, iniciando con los directivos del Instituto.

Es por ello, que considero la relación facilitadora como una herramienta con la cual se puede lograr relaciones sanas en el personal directivo y sus relaciones con el resto del personal de la institución, es muy importante, ya que me ayudan en la dirección y fortalecimiento de todas las áreas.

Según Casillas (2019), la implicación personal “refiere a la forma como una persona está comprometida, incluida, afectada, influida en una situación, ya sea de manera consciente o inconsciente, bajo el supuesto de que la situación tiene repercusiones para sí mismo y para los otros” (p. 123). Por lo cual, me descubro muy implicado con el tema en cuestión pues, como rector, me siento muy comprometido con los procesos educativos desde relaciones facilitadoras entre el personal a mi cargo, específicamente, el personal directivo, ya que considero importante que de ellos parta una relación facilitadora sana y coherente con la educación responsable y de calidad que deseamos brindar.

Además, siendo responsable en la misión que se me ha encomendado he tratado de hacerme partícipe de los procesos que deseo propiciar, viviéndolos desde el trato que brindo y el estilo de rectoría que ejerzo desde la escucha, el discernimiento y el

diálogo inclusivo. Esta tarea no ha sido fácil, pero hasta el momento me ha retribuido de experiencias significativas que veo van abriendo camino en esas transformaciones que deseo provocar.

Todos estos procesos, así como el ambiente que encontré al llegar a la institución ciertamente me han afectado. En algunos casos ha habido un efecto de tensión y desánimo, por muchas situaciones inconclusas de la administración anterior. En otros casos ha sido un efecto muy positivo, desde darme cuenta de la cercanía lograda, los comentarios escuchados, las propuestas realizadas, el trabajo impulsado, las sonrisas obtenidas, son acciones que han provocado sosiego, agradecimiento y esperanza para continuar el trabajo. Esas repercusiones tanto positivas como negativas siguen impulsando el camino de búsqueda de fortalecer las relaciones facilitadoras.

Casillas (2019), señala además que “el posicionamiento que tiene la persona está relacionado con la interpretación que hace de su historia y su contexto sociohistórico”, por lo cual, “lo que las personas hacen da cuenta de elementos de la realidad social e histórica en la que les tocó vivir” (p. 123). En el caso personal, considero que ha estado muy presente en mi gestión de rectoría la formación que he recibido en mi proceso formativo como religioso, que busca en todo momento formar nuestra humanidad consciente, valorando y respetando profundamente la vida de las demás personas, buscando su formación y crecimiento personal, con la intención de que todos podamos contribuir en la misión educativa, en el caso particular, desde la promoción de la fe y la justicia, propias del Evangelio.

Esa formación desde el Evangelio, no solo he buscado vivirla en mi formación religiosa, sino que desde muy joven crecí en un ambiente muy religioso y me llamaron la atención los valores evangélicos, por lo cual ahora busco poder vivirlos y animar a los demás a practicarlos.

El contexto actual, marcado por los acontecimientos de los últimos años, sin duda ha influenciado al personal del Instituto, por eso, he considerado importante buscar los caminos adecuados para poder propiciar la cercanía, el respeto y el crecimiento

de ellos, iniciando por el personal directivo, de forma que se conviertan en agentes multiplicadores al ver el resultado beneficioso de su vivencia en la práctica cotidiana.

De esta forma, considero una fuerte implicación personal en el tema elegido para trabajar, ya que el resultado estará íntimamente relacionado con el bienestar del personal a mi cuidado y con el fortalecimiento de la institución que se me ha confiado. No obstante, hacerme consciente de ello me permite poder trabajarlo de forma más cuidadosa y vigilada, pudiendo lograr un mayor beneficio.

Capítulo II Problematización

2.1. Justificación y pertinencia desde el Desarrollo Humano

Las instituciones educativas son lugares desde donde se forma a las niñas, los niños y los adolescentes, quienes se convertirán en futuros profesionales, hombres y mujeres para la sociedad. Es un espacio privilegiado en el cual se gesta el desarrollo individual de cada persona, por eso, es importante el ambiente y las personas responsables de esa misión tan significativa. Cómo agenciar el personal que tiene a cargo esa labor, es tarea de los directivos en estas instituciones educativas, empezando por sí mismos.

La capacidad de agencia está muy relacionada con el Desarrollo Humano. Así lo expresa Segre y Mancillas (en Gómez, 2022) al señalarla como “sinónimo de la noción de “poder personal”, entendido como la capacidad de los seres humanos de convertirse en constructores de su destino, así como de tomar la responsabilidad de su vida y sus decisiones” (Diapositiva 13). Esta capacidad enfatiza en esa tendencia hacia el desarrollo que el ser humano posee, para forjar el futuro que desea vivir. Rogers (2012, en Pérez, 2021), llama a esa capacidad *tendencia actualizante* y la define como esa posibilidad del ser humano de desarrollar sus capacidades propias, desde las decisiones responsables que asume en beneficio de su desarrollo. Lafarga (2005, en Soto, 2019), por su parte, afirma que el ser humano se encuentra en constante desarrollo y crecimiento, esto sucede tanto en condiciones propicias como adversas.

Gómez (2022), al referirse sobre el tema lo resalta como “el proceso de reconocerse como agente, es decir, como sujeto capaz de dar dirección propia a las acciones” (Diapositiva 1). Dichas acciones se encaminan hacia el bienestar que puede traducirse también como desarrollo humano tanto personal como de los demás. Además, lo señala como “una actuación reflexiva y relacional frente al mundo” (Diapositiva 15), es decir, que involucra las acciones conscientes del ser humano en beneficio propio desde el círculo social en que se desenvuelve. La agencia, como el desarrollo humano, se enfocan en la persona como detonante del proceso

humano que se puede generar tanto a nivel personal como en los demás seres humanos que le rodean.

De la mano con ese proceso de agenciamiento, la relación facilitadora aporta una metodología práctica, enriquecedora y posible, capaz de lograr la transformación humana. Desde su Enfoque Centrado en la Persona (ECP), Rogers (1992) señala que “si puedo crear cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirá el cambio y el desarrollo individual” (p. 19). Ese cierto tipo de relación es el que propicia las condiciones adecuadas para el desarrollo, pero parten de una persona equilibrada que permita el desarrollo de tal ambiente cálido y adecuado.

Rogers (1961, en Lafarga, 2010) también afirma como condiciones necesarias en esa relación “la empatía, la congruencia y la actitud positiva incondicional” (p 15). Se trata de condiciones que propician una sana interrelación entre las personas y desde el planteamiento humano-existencial ayudan al desarrollo de las capacidades personales. Rogers (1992) insiste en la importancia de que en esa relación se logre comprender a la otra persona, porque es esto lo que le ayuda a cambiar superando sus temores y aceptando sus sentimientos.

Egan (1975, en Ramírez, 2019), por su parte, insiste en que no solo se trata de una acción de escucha o compartir experiencias, sino de “provocar que él mismo genere un cambio trascendente en su vida” (p. 32). Se trata, pues, de facilitar un proceso transformador en la persona y a su vez, extensivo a quienes le rodean.

Según Ávila (2018), en su inicio, “el rol del facilitador fue concebido como promotor del desarrollo personal” (p. 15), de ahí la importancia de una relación que facilite el desarrollo humano y permita fortalecer la capacidad de agencia con las personas que se tiene a cargo.

En el caso específico de los directivos de una institución educativa, deben ser los principales promotores de su desarrollo personal, dada su labor educativa y la filosofía según la cual, nadie puede dar a otros lo que no tiene. Partiendo de su experiencia y creando las condiciones apropiadas, pueden convertirse en

promotores de desarrollo humano con el personal que tienen a su cargo. Esto permitirá las condiciones adecuadas para lograr agenciar la transformación de la comunidad educativa, como un efecto en cascada que impacte directamente en el proceso educativo.

Desde Barceló (2013) sobre el ECP, se podría afirmar que un ambiente relacional educativo cálidamente adecuado ha de generar autenticidad y satisfacción en los involucrados, y eso a su vez se traducirá en un impulso creativo de las tareas educativas tendiente a lograr el desarrollo de las capacidades.

El Desarrollo Humano, por su parte, procura una vuelta al cuidado del espíritu humano, desde una visión de integralidad, buscando un desarrollo pleno de la persona, atendiendo a la subjetividad de cada individuo como lugar privilegiado de la vida y de la experiencia humana. Busca ayudar al ser humano a hacerse consciente de su responsabilidad y autonomía en su propio desarrollo, de forma que pueda encontrar sentido a su existencia. Pone gran interés en el ambiente que le rodea como campo en el que se logra el conocimiento del individuo, porque es ahí donde la persona experimenta la vida (Tobías y García, 2009). Promueve el desarrollo de las capacidades y potencialidades humanas (Novelo, 2020).

Dado que abarca e impacta en la vida de todas las personas, es tarea de todo individuo promover su propio desarrollo humano y el de los demás (Lafarga, 2010), de forma que se refiere a un proceso en que todo ser humano está involucrado. Propiciar esto desde los equipos directivos en la educación fortalecería los procesos educativos que involucran a los trabajadores de la educación y los mismos estudiantes como receptores finales de dicho proceso.

Desde esta perspectiva, el estudio de la relación facilitadora en los directivos de instituciones educativas que fortalezca la capacidad de agencia propia y con el personal a su cargo, se convierte en un tema importante para el Desarrollo Humano, puesto que se perfila en la búsqueda de propiciar tal desarrollo personal y en colaboradores responsables de impulsar procesos educativos, cuyo impacto con la sociedad ha de traer muchos beneficios. De la forma cómo estas personas vivan sus vidas y promuevan las vidas de quienes colaboran con ellos, es decir, del

ambiente que sean capaces de promover, se podrá desarrollar tal relación que permita el crecimiento personal de cada individuo.

2.2. Pregunta objetivo

La pregunta objetivo que va a dirigir nuestro trabajo es:

¿Cómo facilitar a los directivos de una institución educativa para una gestión directiva humanizante y agencial a través de la experiencia de la relación facilitadora?

2.3. Problematización

El Desarrollo Humano está enfocado hacia el crecimiento de la persona, propiciando espacios y herramientas para el reconocimiento de las capacidades personales que permitan el enriquecimiento humano en todos los sentidos.

A partir del recorrido realizado y el deseo de aportar desde el Desarrollo Humano se ha definido como tema de estudio de este trabajo de grado *La importancia de la relación facilitadora para favorecer una gestión directiva humanizante y agencial*, con la intención de realizar un aporte a la vida y las funciones directivas del personal de una institución educativa, de forma que incida en sus vidas y su forma de relacionarse, y mediante ello también en la labor educativa que se desarrolla y en la cual se involucra a muchas otras personas, fomentando así un ambiente de crecimiento humano generalizado.

Como parte del abordaje de ese tema en cuestión se identificó como principal problema a abordar “la falta de estrategias relacionales y de impulso al desarrollo del personal directivo de una institución educativa”, pues se identificó como principal problemática y al analizarla permitirá diseñar una intervención que brinde las herramientas desde el Desarrollo Humano para apoyar a estas personas.

En ese sentido, en el presente apartado se iniciará definiendo qué es problematizar y su propósito para a partir de ahí, poder delimitar el problema a abordar. Luego se contextualizará a través de datos estadísticos y literatura encontrada de manera

preliminar, tanto el tema como el problema a tratar con la intención de tener suficiente claridad en el mismo. Posteriormente se mostrará la construcción del árbol problema que arrojó información valiosa sobre las causas que han problematizado lo identificado, así como los efectos que se han desprendido del mismo. A partir de ahí se ha definido la población objetivo para el estudio, enfocándolo en los directivos de la institución educativa, a quienes se les aplicó una entrevista guiada de la cual también se obtuvo información valiosa para retroalimentar el proceso.

Por último, se dará cuenta de la problemática encontrada, por medio de la identificación y definición de categorías-problema a abordar, así como de las necesidades existentes como parte de esa problemática, pertinentes de atención desde el Desarrollo Humano.

2.3.1. Qué es problematizar y propósito del ejercicio de problematizar

Según Sánchez (1993), problematizar es “un proceso complejo a través del cual el profesor-investigador va decidiendo poco a poco lo que va a investigar” (p. 3). Para lo cual identifica “un periodo de desestabilización y cuestionamiento del propio investigador; un proceso de clarificación del objeto de estudio; y, un trabajo de localización o de construcción gradual del problema de investigación” (idem).

Además, señala que problematizar:

No sería la primera etapa de un proceso, ni la primera meta de un recorrido; es más bien un gran que hacer, integrado por numerosas operaciones y actividades, que se clausura en la formulación del problema de investigación; aunque, en cuanto estructura relacionada con un objetivo, está abierta y orientada a la generación de conocimiento nuevo. (p. 6)

El propósito del ejercicio de problematizar en Sánchez (1993) es:

[...] elaborar un diagnóstico; proponer estudios exploratorios, describir prácticas y procesos didácticos; evaluar procesos institucionales y, en general, de desarrollo académico; [además], preguntarse sobre la existencia de constantes, de regularidades o de correlaciones entre hechos, fenómenos

y procesos educativos; [...] buscar la causa eficiente de un hecho o fenómeno educativo o, si se prefiere, buscar sus factores explicativos; [...] interrogarse sobre la finalidad o racionalidad de un fenómeno pedagógico, sobre los para qué o sobre la función de un factor del sistema educativo; [...] preguntarse por el principio organizador oculto que explique la diversidad y multiplicidad de hechos y de procesos educativos, [y] [...] por el principio que explique y transforme las relaciones pedagógicas entre los diversos actores del proceso didáctico y educativo; [...] formular preguntas, con base en la práctica educativa, a teorías del aprendizaje y a cuerpos de conocimientos adquiridos, así como al formular ‘enigmas’ a paradigmas científicos de las ciencias de la educación. (p. 7)

De forma tal que, a partir de la definición realizada por Sánchez se puede decir, en el caso particular de esta investigación, el objetivo de problematizar será el de diagnosticar las situaciones y procesos desarrollados entre los directivos de una institución educativa, con la finalidad de evaluar su efectividad o deficiencia, a fin de que se permita una corrección en beneficio de ellos mismos y del resto de la comunidad educativa. A partir de ello será posible describir prácticas inadecuadas en la gestión realizada, así como propuestas de que fortalezcan las relaciones facilitadoras y la capacidad de gestión institucional.

2.3.2. Contextualización del tema-problema

Los siguientes datos permiten contextualizar el tema-problema en estudio y de esa manera ayudan a fundamentar la importancia del mismo.

Fernández (s.f., en López y López, 2019), afirma que “entre las funciones que caracterizan a los directores eficaces destacan las de informar, motivar, expresar emociones, transmitir mensajes e influir en las opiniones, actitudes y conductas de los miembros de la organización” (p. 6). En ese sentido, en una encuesta realizada señala que el 91% y 100% de los encuestados en dos escuelas, respectivamente, consideran importante el que los directivos rindan cuentas periódicamente sobre el trabajo realizado y los logros obtenidos.

Echenique (2017), en relación a la satisfacción laboral docente sostiene que el 22% se debe a las capacidades directivas. Y en las condiciones que destaca sobre las nuevas gestiones directivas un 63,4% de los docentes reconocen un alto desarrollo en sus directivos. Ese mismo estudio arrojó una satisfacción del 22% en los docentes respecto a sus directivos. Un nivel medio de desarrollo de las capacidades directivas fue percibido como positivo, mientras que un alto nivel se tornaba negativo. Esto lo refirió respecto a la imposición de criterios que producían cambios en las formas acostumbradas de trabajo desde un nivel alto de desarrollo directivo. Un estudio de López, García y Martínez (2019), por su parte, señala que los directivos no siempre propician un buen clima de trabajo dado porque no se evalúa para mejorar (75.5%), no se generan planes de trabajo para orientar la acción (60%) ni tampoco se retroalimentan nuevas acciones de acuerdo a los resultados institucionales (65.9%); tampoco consideran a los directivos como promotores de un buen clima organizacional (69%) ni que los reglamentos regulen las relaciones entre el personal (66.9%). De igual forma, un 49.8% señala como importante la forma en que el director y el equipo directivo conducen la institución, resaltando como un efecto cascada el buen ambiente y el buen trato que se genera a partir de las buenas relaciones desde los directivos de las instituciones educativas.

Barrientos, Silva y Antúnez (2016), nos dice que un 73% de padres de familia encuestados enfatiza en la importancia de que los directivos sean “más cercanos y asequibles a los padres, además de mantener una buena comunicación con ellos [...] sean personas comprensivas, empáticas, sociables y con capacidad de escucha” (p. 54). Esto revela la necesidad de un personal directivo mucho más cálido en sus relaciones interpersonales con la comunidad educativa. Un 72% dan mucha importancia a ser tomados en cuenta en las decisiones referentes a las juntas directivas y otras que fortalezcan la buena comunicación. En ese sentido, un 68% expresó estar muy satisfecho con la promoción de la participación por parte de los directivos y un 30% bastante satisfecho, enfatizando en la importancia que tiene propiciar involucrarlos en los procesos educativos y tomas de decisiones. En otro caso, un 74% de padres de familia están de acuerdo en que los directivos estimulen

y faciliten la participación de ellos y otros organismos externos en los procesos educativos de las escuelas.

En cuanto a la influencia en el rendimiento escolar por parte de una buena dirección, Bolívar (2010), recoge los aportes de tres investigaciones a saber: la primera atribuye en un 25% como influencia en todos los efectos escolares, la segunda de Garay (2008), destaca un 11% de percepción positiva para el liderazgo directivo en lo que se resalta acciones como dedicar tiempo, brindar atención y apoyo al estudiantado y, en tercer lugar, Volante (2008), concluye que un buen liderazgo de las direcciones escolares permite lograr mayores rendimientos y logros académicos y mejores expectativas en el personal docente y directivo de las instituciones.

López y López (2019), también afirman que “según la literatura especializada el liderazgo del director es el segundo factor que más contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela, después de la labor del profesorado en el aula” (p. 2) y le atribuye un 25% de los resultados del proceso de aprendizaje escolar. Este mismo estudio ubicado en tres tipos de escuelas A, B y C, resalta la importancia de que los directivos incluyan al personal en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), señalando que en las escuelas tipo A un 95% de los docentes participan en su construcción, en el tipo B el 80% y en el tipo C el 63%, por lo cual afirma la importancia de propiciar la participación de los directivos en los PEI pues esto ayuda a generar un buen clima organizacional. También en estas mismas escuelas los docentes resaltan la buena comunicación existente en sus directivos, en un 86%, 100% y 88%, respectivamente, enfatizando en cómo su comunicación propicia la confianza y apertura, elementos importantes para generar un buen ambiente laboral.

Otro elemento importante que destaca el estudio de López y López (2019), es el interés de los directivos en la formación docente. El 88% señala que es el directivo el responsable de comunicar las ofertas de formación e incentivarles a participar. Por último, también se enfatiza y valora mucho el acompañamiento de los directivos a los docentes en el aula. Un 79% señala que se realiza y lo ven bueno. Todo esto ayuda a generar un ambiente propicio para el desarrollo personal y un ambiente más dinamizador.

2.3.3. Árbol problema

A partir del análisis del problema a abordar se elaboró el siguiente árbol-problema que permite visualizar sus causas y sus efectos.

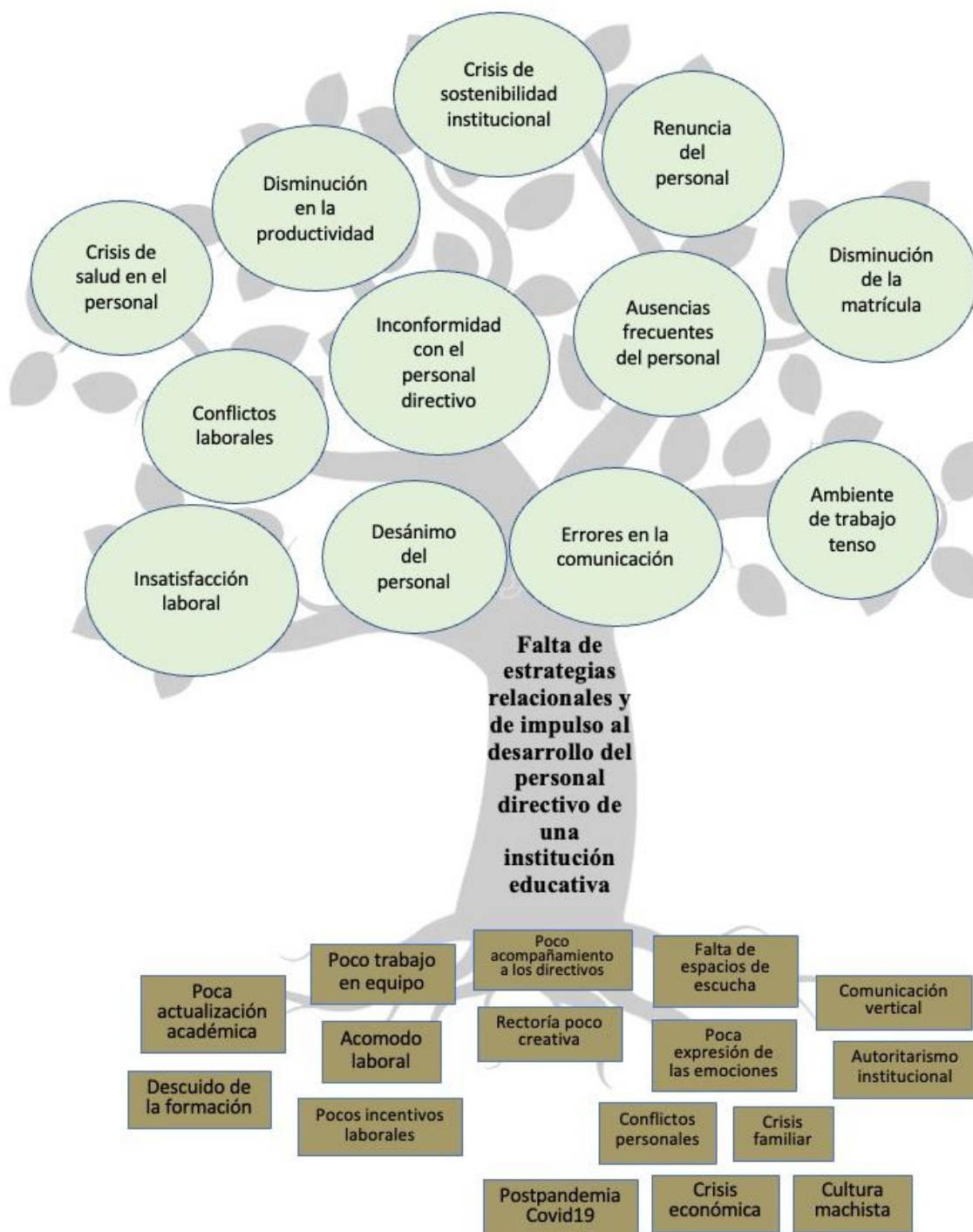


Figura 1. Árbol problema

2.3.4. Población y problema general

Para el tema en cuestión se entrevistó a cinco directivos de la institución. Cuatro eran mujeres por encima de los 45 años de edad, con 13 a 28 años de trabajar en la institución. Tres de ellas en cargos de segunda línea de mando y una en tercera línea de mando institucional. Todas son laicas, una de ellas cristiana evangélica y las otras tres católicas. Tres son casadas con hijos y una es soltera.

El quinto entrevistado es un hombre de 35 años, con cinco años de trabajo en la institución. Sacerdote desde hace dos años. También de segunda línea de mando en la institución.

Todos son docentes en ejercicio además de su cargo directivo. Las cuatro mujeres son nacionales y el varón es extranjero. En eso ha influenciado la mirada y concepción que tienen de la educación, además de la formación recibida por cada uno, tanto religiosa como humana y profesional.

A partir de las entrevistas realizadas a este grupo de directivos se logró observar con claridad la importancia que ellos relacionan al problema en cuestión: “la falta de estrategias relacionales y de impulso al desarrollo del personal directivo de una institución educativa”, pues los resultados resaltan elementos necesarios y valiosos para el logro de un ambiente sano y para el desarrollo de las personas y del trabajo en la institución.

Las tres categorías de problematización elegidas están relacionadas con ese problema. En un primer lugar, el poco acompañamiento que ha habido de parte de la rectoría hacia los mandos directivos, producto de la poca capacidad de agencia mostrada; segundo, la falta de espacios de escucha y de expresión de las emociones contenidas que provoca reacciones y un ambiente no adecuado; y, tercero, la poca capacidad de trabajar en equipo por el acomodo laboral, por falta de incentivos laborales, por la inestabilidad de algunos docentes, por descuido en la formación personal y profesional. Además, en muchas ocasiones ha habido un proceso de comunicación muy vertical que no ha permitido una mayor fluidez en las formas de comunicarse.

Todos esos elementos han confluído hacia la falta de estrategias que fortalezcan las relaciones laborales en la institución, así como poco impulso al desarrollo de

este personal directivo, provocando una inestabilidad institucional reflejada en errores de comunicación, ausencias constantes del personal, un ambiente de trabajo tenso, un desánimo generalizado de los colaboradores, inconformidad con el personal directivo, crisis de salud en el personal, disminución de la productividad, disminución de la matrícula creando una crisis de sostenibilidad institucional.

2.3.5. Esquema de categorías

A partir del análisis realizado, se ha definido el siguiente esquema de categorías de problematización:

<p>La importancia de la relación facilitadora para favorecer una gestión directiva humanizante y agencial</p>
<p>Categorías</p>
<p>CATEGORÍA 1.</p>
<p>La relación facilitadora: herramienta de acompañamiento en desarrollo humano desde la escucha activa y la promoción de la capacidad de agencia.</p>
<p>En esta categoría se analiza la importancia, por un lado, del acompañamiento en las labores directivas del personal educativo, lo cual propiciaría un ambiente saludable. Además, del acompañamiento a nivel personal para la detección y satisfacción de necesidades emocionales y de desarrollo en las que la institución pueda apoyar. De esta manera, se influenciará óptimamente en las labores educativas del personal a su cargo, logrando así un impacto positivo en el personal y en la población estudiantil, potenciando su capacidad de agencia.</p>
<p>CATEGORÍA 2.</p>
<p>Los directivos y su capacidad para identificar, expresar y gestionar sus emociones: impactando sus relaciones y su entorno.</p>
<p>En esta categoría se profundiza en la necesidad de saber identificar y expresar con libertad las emociones desde y para una gestión adecuada de las mismas, que les permita desarrollarse plenamente. A nivel directivo se hace necesario para acompañar también los procesos emocionales del personal a su cargo, como también a la población estudiantil, de forma que provoque un impacto positivo en el entorno.</p>

CATEGORÍA 3.
Conformación de equipos de trabajo en condiciones de transparencia, empatía y confianza.
<p>En esta categoría se expone la necesidad e importancia de fomentar equipos de trabajo dentro de las instituciones educativas, con habilidades y actitudes facilitadoras desde los roles directivos, ya que esto propicia un ambiente distendido, de mutuo aprendizaje y compartir de experiencias, y todo ello permite el fortalecimiento de los procesos institucionales que decantan en una educación de calidad.</p>

Tabla 1. Esquema de categorías

Categorías de problematización

Las siguientes categorías problema han sido definidas a partir del resultado obtenido por las entrevistas realizadas:

Categoría 1. La relación facilitadora: herramienta de acompañamiento en desarrollo humano desde la escucha activa y la promoción de la capacidad de agencia.

En esta categoría se analiza la importancia, por un lado, del acompañamiento en las labores directivas del personal educativo, lo cual propiciaría un ambiente saludable. Además, del acompañamiento a nivel personal para la detección y satisfacción de necesidades emocionales y de desarrollo en las que la institución pueda apoyar. De esta manera, se influenciará óptimamente en las labores educativas del personal a su cargo, logrando así un impacto positivo en el personal y en la población estudiantil.

Aunque los entrevistados no expresan una necesidad propiamente dicha de ser acompañados, sin embargo, resaltan la importancia del acompañamiento recibido en sus vidas, porque lo consideran fundamental para realizar las labores con mayor claridad, libertad y profundidad. Por ejemplo, para Tanci, el acompañamiento le ha ayudado a sentirse bien en su labor, conocer la ruta hacia dónde caminar y de esta manera lo ha tratado de realizar con las personas a su cargo. Naili sostiene que

como parte de sus labores es requerido que acompañe los procesos académicos de todos los docentes.

Para Lea, Naún y Seda, el acompañamiento ha sido significativo en propiciar un ambiente de trabajo agradable y a su vez, ha provocado un mayor rendimiento en las labores propias y del personal a su cargo.

Naún además, señala el acompañamiento desde un nivel más formativo interiormente, en diversas áreas de la persona. Para Lea, el acompañamiento es necesario porque el personal a su cargo es muy susceptible y con facilidad se pueden tergiversar las situaciones.

También se muestra la importancia y la necesidad en los entrevistados de un acompañamiento personal. Por ejemplo, para Lea es muy importante propiciar cercanía con el personal para el logro de un acompañamiento adecuado, sobre en su caso suyo personal es muy susceptible. Naún señala que es parte de su responsabilidad brindar acompañamiento al personal a su cargo tanto pastoralmente como en sus procesos formativos. Y, Seda, considera que el acompañamiento es un área de oportunidad para promover el desarrollo del personal en la institución y que esto se ayuda porque hay apertura del personal en querer ser acompañados.

Categoría 2. Los directivos y su capacidad para identificar, expresar y gestionar sus emociones: impactando sus relaciones y su entorno.

En esta categoría se profundiza en la necesidad de saber identificar y expresar con libertad las emociones desde y para una gestión adecuada de las mismas, que les permita desarrollarse plenamente. A nivel directivo se hace necesario para acompañar también los procesos emocionales del personal a su cargo, como también a la población estudiantil, de forma que provoque un impacto positivo en el entorno.

La capacidad de expresar las emociones no siempre es algo trabajado y abierto en las personas, debido a muchas situaciones personales, culturales o educativas. Sin embargo, se hace necesario poder profundizar en esta capacidad expresiva de la

interioridad ya que la misma afecta profundamente a las personas y también el entorno y las labores que cada quien desarrolla.

En cada uno de los entrevistados apareció el tema necesario de poder expresar las emociones y de permitir el espacio a los demás para expresarse también. Esto será posible siempre y cuando se propicie un ambiente y las circunstancias adecuadas para que las personas sean capaces de abrirse y expresarse con transparencia. Por ejemplo, Tanci, señala que, a partir del acompañamiento del personal a su cargo, ellos son capaces de expresarle sus emociones. A ella le ha costado ser empática en algunas ocasiones, pero trata de darles el espacio para que se expresen. Para Lea, el no expresar sus emociones adecuadamente le ha causado dificultades de salud y también le ha afectado a nivel laboral. Por ello considera importante crecer y formarse en el manejo adecuado de sus emociones.

Naún añade que es importante saber expresar las emociones porque éstas pueden afectar tanto el trabajo que se realiza como los procesos de comunicación. En el caso de los directivos es muy importante tener en cuenta eso porque como tal ellos deben mantener niveles elevados de comunicación entre sí y con el personal a su cargo. Todo eso con la intención de evitar que el callar las emociones vaya a afectar a la larga su salud y sus relaciones con los demás, tal es el caso de Seda, quien expresa que en ocasiones por callar las emociones ha estallado explosivamente causando un daño mayor. También señala Seda que es necesario trabajar la emociones para superar duelos no concluidos.

Categoría 3. Conformación de equipos de trabajo en condiciones de transparencia, empatía y confianza.

En esta categoría se expone la necesidad e importancia de fomentar equipos de trabajo dentro de las instituciones educativas, con habilidades y actitudes facilitadoras desde los roles directivos, ya que esto propicia un ambiente distendido, de mutuo aprendizaje y compartir de experiencias, y todo ello permite el fortalecimiento de los procesos institucionales que decantan en una educación de calidad.

El trabajo en equipo es necesario para llevar adelante cualquier institución pues permite fortalecer los procesos desde los aportes significativos de cada persona. Para Tanci, el trabajo en equipo le ha ayudado a sentirse bien y por eso considera importante fortalecerlo más. También para Naún, el trabajo en conjunto permite un ambiente laboral agradable y ayuda a que se realicen mejor las tareas. Lea, afirma que el trabajo en equipo le ha permitido aprender de los demás, por eso lo sugiere como un elemento importante en la institución.

Naili, por su parte, señala que cuando no se trabaja en equipo las relaciones laborales pueden convertirse en obstáculos para realizar las labores educativas en el caso de los directivos. También Seda afirma que es necesario fortalecer el trabajo en equipo porque los mismos permiten también fortalecer los procesos educativos en la institución.

2.3.6. Detección de necesidades

Teniendo en cuenta las categorías anteriores se identifican las siguientes necesidades:

1. Desarrollo de habilidades y actitudes facilitadoras para el crecimiento humano y un buen acompañamiento.

Las entrevistas muestran la necesidad de fortalecer procesos de acompañamiento en los directivos de la institución, que permitan el desarrollo de habilidades y actitudes facilitadoras para el crecimiento personal, por lo cual es importante realizarlo desde una relación facilitadora que permite propiciar el ambiente necesario para que se sientan invitados a dejarse acompañar y sobre todo a ventilar todas las situaciones personales que pueden estar afectando el desempeño de su labor directiva, así como un crecimiento humano.

2. Generación de grupo de escucha entre los directivos de la institución para propiciar la identificación, gestión y expresión de sus emociones.

En las entrevistas se observa la dificultad en general para expresar las emociones en los directivos, en algunos estas se callan, no se expresan, otros lo hacen de forma explosiva, desproporcionada. Se expresa que no hay gestión de las

emociones ni tampoco un conocimiento de las situaciones históricas que están detrás de esa forma de proceder, duelos no cerrados ni expresados, frustraciones laborales, dificultades familiares, entre otros, y todo esto se va llevando en el interior sin poder expresarlo. Ante las situaciones laborales que se suscitan en la institución, todas estas emociones afloran y entonces se convierten en obstáculos para una adecuada comunicación. Por ello se hace necesario propiciar un espacio-proceso en el cual se puedan identificar, gestionar y expresar las emociones con libertad, sin ser juzgados, solo escuchados, acompañados.

3. Conformación de equipos de trabajo en condiciones de empatía y confianza para fortalecer la convivencia y el trabajo entre los directivos de la institución.

Un dato en común expresado en las entrevistas fue relacionado con las dinámicas que obstaculizan la buena comunicación entre los equipos directivos, por lo cual no se logra el trabajo en equipo, en detrimento de las personas y también de los procesos educativos institucionales, eso provoca el deterioro de las relaciones humanas y también la debilidad de las finalidades educativas. Por eso la importancia de fortalecer y fomentar las relaciones humanas y las capacidades para el trabajo en equipo entre los directivos desde las habilidades y actitudes facilitadoras que propicien la sana convivencia y la colaboración entre el personal directivo.

En conclusión, es necesario propiciar espacios de desarrollo humano para que las personas puedan trabajar sus vidas, sus emociones, descubrir sus recursos valiosos y encontrar en las otras personas oportunidades de crecimiento humano. Adentrarse a descubrir la interioridad y también la riqueza de las demás personas, las cuales pueden ayudar a crecer en un ambiente de compartir experiencias, conocimientos, vivencias. Para esto es necesario generar procesos de desarrollo humano mediante habilidades y relaciones facilitadoras entre los directivos de la institución que potencie el trabajo en equipo y el fortalecimiento humano. De esta manera también se potenciará la labor educativa institucional.

Capítulo III Fundamentación teórica

3.1. La relación facilitadora: herramienta de acompañamiento en desarrollo humano desde la escucha activa y la promoción de la capacidad de agencia.

Acompañar es un proceso que involucra disponibilidad para prestar atención, es necesario disponerse, como una actividad propia del ser humano, puesto que conlleva también la capacidad humana de querer hacerlo, de disponer la intención de entrar en contacto con la otra persona. Se convierte entonces en una destreza que se ha de desarrollar en la medida en que se practique y se combine con algunas actitudes que permitan dicho acompañamiento desde la calidez, la atención, la seguridad, que en términos prácticos se pueda decir, sea un acompañamiento efectivo.

Hay diferentes formas de acompañar, sin embargo, en este caso particular se ha de profundizar en el acompañamiento desde el Desarrollo Humano, como proceso tendiente al crecimiento de las personas mediante la promoción de las propias capacidades humanas.

El Desarrollo Humano presenta como figura importante del proceso del acompañamiento al facilitador, entendiendo a este como alguien que facilita el proceso de una persona o grupo. En este sentido, Jorge Luis Pérez (2021), enfatiza en la importancia del facilitador porque este debe acompañar procesos que permitan recuperar experiencias, comprenderlas y descubrir, mediante ellas, nuevos aprendizajes ante las necesidades que se presenten en las personas. El facilitador como persona importante en el desarrollo de procesos reflexivos propicia el crecimiento humano de quien acompaña y esos procesos de desarrollo humano tienden al descubrimiento y fortalecimiento de las capacidades humanas.

Para lograr ese desarrollo mediante el acompañamiento, Rogers (1992), habla de crear ciertas condiciones propicias en el tipo de relación que se establece para que se impulse el desarrollo de las personas: “si puedo crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esta manera se producirá el cambio y el desarrollo individual” (p. 19). A ese tipo de relación, él la llama, “relación facilitadora”, porque ayuda a la persona a utilizarla para su crecimiento y desarrollo humano, de forma que pueda

producir cambios en sí misma que le lleven a ser auténtica en su personalidad y en su forma de relacionarse.

También Lafarga (2004), se refiere al proceso de facilitar como:

Crear las condiciones para que una persona movilice gradualmente sus potencialidades para aprovechar sus recursos de orden biopsicosocial y espiritual. Facilitar tiene que ver también con el acompañamiento para remover obstáculos e impedimentos en el proceso evolutivo impulsado por la tendencia natural al crecimiento. Facilitar un proceso es confiar en que la persona tiene la capacidad de identificar por ella misma los recursos y los bloqueos en su proceso de autorrealización. (p. 3)

Hace énfasis en cómo desde el facilitar se acompañan procesos tendientes al crecimiento humano. El promotor del Desarrollo Humano busca facilitar ese proceso en sí mismo y en la vida de las personas a quienes acompaña. Por eso, para facilitar ese proceso busca crear las condiciones adecuadas a fin de que la persona se sienta abierta a su propio desarrollo desde el acompañamiento que se le brinda, para que sea capaz de descubrir su potencial humano y a partir de ahí logre fortalecer sus capacidades.

Así, según el mismo autor, el proceso de acompañar a alguien en su proceso de desarrollo humano lo convierte en facilitador porque “no dirige, ni guía ni aconseja, sino que utiliza recursos para que la persona que está viviendo su propio proceso salga adelante y evolucione por ella misma en direcciones tal vez nunca sospechadas por el facilitador” (p. 4). Por eso, un proceso de facilitación adecuado es el que crea condiciones para que la otra persona se abra a su propio proceso, desde sus potencialidades.

Durante ese proceso se produce un verdadero acompañamiento si se crea el ambiente adecuado y si el facilitador “se encarga entonces de ayudar a que los sentimientos y pensamientos de los participantes fluyan naturalmente gracias al clima de seguridad que debe crear y promover desde la empatía, la aceptación incondicional y la congruencia” (Gómez, 2020, p. 31). Es decir, se logra una verdadera relación facilitadora.

También Tishman (2020) se refiere a las bondades del proceso de acompañamiento desde la relación facilitadora del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) y señala:

En un acompañamiento desde el ECP la persona que facilita o acompaña es como un modelo a seguir, es decir, tiene una auténtica intención de ayudar, se muestra congruente y auténtico buscando aceptar positiva e incondicionalmente a quien acompaña, esforzándose por comprender de manera empática. La relación siempre es horizontal, de persona a persona y por ello se da un crecimiento mutuo en momentos varios donde ambas personas se reconocen sensibles y vulnerables, con limitaciones y necesidades, seres humanos en búsqueda. El facilitador, desde una intención genuina por promover el bienestar de la persona a quien acompaña, abre su corazón y busca vincularse de manera humilde y honesta, haciéndolo con el mayor cuidado, amor y respeto del que se vive capaz, teniendo siempre presente que la persona es un ser sintiente, vulnerable y digno. (pp. 59-60)

Ese adaptarse a cada persona del ECP permite que cada experiencia sea distinta y única, como distintas y únicas son las personas, por eso es posible lograr esa adaptación particular. De ahí que también los procesos y las experiencias son distintas para cada uno. Lo llamativo es como cada proceso permite el desarrollo de las capacidades personales para crecer humanamente. Las peculiaridades de ese proceso, como la “horizontalidad de las relaciones” que señala, permite el acercamiento y la confianza necesarias para lograr descubrir las capacidades que se tienen, por lo cual el facilitador actúa con sinceridad, transparencia ante la persona logrando su confianza, su apertura ante el espacio propiciado.

Estableciendo una relación entre esas cualidades descritas del facilitador con aquellas propias de un buen líder, López (2021), señala que al dirigirse con: “cercanía, confianza, comunicación clara, continua, genuina, alineándose a los intereses de su equipo de trabajo, en consecuencia, se crean condiciones de trabajo saludables para el desarrollo de todos los integrantes de la institución” (p. 85),

producto de un actuar responsable que exprese su capacidad relacional, lo cual se traduce en una mejor convivencia en la relación con las personas.

Esa relación que se describe dentro del proceso de acompañamiento o facilitación en el ECP, es posible aplicarla en ámbitos como, el educativo, el administrativo o el gerencial, pues creando las condiciones adecuadas, el resultado ha de ser el mismo. Rogers (1992), en su obra “el Proceso de Convertirse en Persona” lo expresa de la siguiente forma:

Parece justificado suponer que la relación terapéutica es sólo un tipo de relación personal, y que la misma ley gobierna todas las relaciones de esta clase. [...] En la medida en que el docente establezca con sus alumnos una relación de esta naturaleza, cada uno de ellos se convertirá en un estudiante con mayor capacidad de iniciativa, más original y auto disciplinado, menos ansioso, y disminuirá su tendencia a ser dirigido por los otros. Si el líder administrativo, militar o industrial es capaz de crear ese clima en el seno de su organización, su personal se tornará más responsable y creativo, más capaz de adaptarse a las situaciones nuevas y más solidario. (p. 21)

Desde este planteamiento, la persona avanza hacia un estado de percepción más humano y sensible de sí mismo, siendo capaz de descubrirse tal y como es, aceptándose en toda su condición humana. Esto puede ser posible en todo tipo de relaciones interpersonales. También en los procesos educativos es posible en la medida que se propicie este tipo de relación que acompaña el descubrimiento de las realidades personales.

Ahora bien, una de las condiciones de este proceso de acompañamiento es poder propiciar espacios de escucha de tal forma que se permita el conocimiento transparente de la persona y que esta se sienta verdaderamente escuchada.

3.1.1. Espacios de escucha

Dentro del proceso de acompañamiento que se realiza a las personas, es necesario asegurarse de lograr una escucha atenta y empática con quien se

acompaña, para que así la relación establecida pueda ser realmente fluida y se logre el desarrollo de las capacidades propias.

Para Soto (2019), “la escucha es el elemento que antecede a cualquier estrategia terapéutica. El mensaje que llega al facilitador incluye elementos verbales y corporales que deberá recibir, procesar y transmitir” (p. 133). Para un facilitador involucra la disposición y la formación para saber interpretar todos los mensajes verbales y no verbales de las personas, por eso se define en términos de una escucha atenta y empática, porque va más allá de la simple atención a la expresión verbal de la persona. López (2021), expresa que:

Se hizo evidente la necesidad de los líderes de contar con un espacio, en donde desarrollen habilidades de relación interpersonal. Así como de escucha, en la que se pueda abrir a la introspección, al diálogo y a compartir sus experiencias, para así permear a su equipo de trabajo y a la organización sus aprendizajes. (p. 86)

De igual forma, es necesario buscar el espacio adecuado para el desarrollo de la relación facilitadora que propicie el crecimiento de las personas, fortaleciendo las relaciones interpersonales que resulten en bienestar para todos, siendo posible en la medida en que en esos espacios la persona se sienta verdaderamente escuchada e invitada con libertad a poder expresar todo su mundo interior y sus necesidades personales.

Rogers (1992), también afirma: “he llegado a sentir que cuanto más comprendido y aceptado se siente un individuo, más fácil le resulta abandonar los mecanismos de defensa con que ha encarado la vida hasta ese momento y comenzar a avanzar hacia su propia maduración” (p. 17). Eso es posible en la medida en que la persona se sienta verdaderamente escuchada, se le muestre comprensión y aceptación incondicional, ayudándole a abrirse a la vida y a poderla encarar con mayor determinación.

En ese mismo sentido, Larios y Macías (2010), coinciden en la importancia que tiene saber escuchar y escucharse, traduciéndose en expresión de un deseo honesto de entablar una relación significativa y auténtica:

La capacidad de escuchar es una habilidad indispensable para el crecimiento personal (escuchar-se) y revela una actitud abierta hacia los demás y el deseo de establecer una relación significativa y justa con ellos. Una auténtica relación personal implica siempre que estoy, al menos durante unos instantes, completamente presente para la otra persona. (p. 88)

Saber escuchar es muy importante para que las personas sean capaces de abrirse en las relaciones de facilitación, ya que permite la interacción abierta entre los individuos. Descubrir que se está “completamente presente” en una relación es una cualidad muy significativa que fortalece la relación y desata los obstáculos que se pudieran presentar para lograr un acompañamiento efectivo.

En otras características referentes a la capacidad de escucha, Canales (2015), nos dice que “la escucha debe siempre estar permeada por el valor del respeto y es una forma amplia de captar la realidad del cliente” (p. 64), esto contribuye sin duda a que la relación facilitadora sea fluida.

Rogers (1995), también expresa desde su rica experiencia de escucha que una escucha atenta y verdadera se convierte en una experiencia profunda de crecimiento, no solo para quien habla sino también para quien escucha, de estas experiencias de encuentro brota una riqueza relacional que favorece a ambos:

Cuando realmente logro escuchar a alguien, eso me pone en comunicación con él, enriquece mi vida. Ha sido escuchando a la gente, como he aprendido todo lo que sé acerca del individuo, de la personalidad y de las relaciones interpersonales. [...] existe al mismo tiempo la satisfacción de oír a la persona y la de sentirse en contacto con lo que es universalmente verdadero. (p. 15)

La experiencia de escucha atenta y profunda a las personas, a su comportamiento, a sus expresiones, permite entrar en la intimidad, logrando una comprensión capaz de ayudarlo a descubrirse interiormente y potenciar ese proceso para su crecimiento personal. El mismo Rogers, al cuestionarse sobre su capacidad de escucha, señala: “he aprendido a preguntarme: ¿logro oír los sonidos y sentir la forma del mundo interno de mi interlocutor?” (p. 16), una capacidad que solo es posible lograr

mediante una práctica constante y atenta a la relación facilitadora con una persona, más aún, continúa Rogers “¿Soy capaz de vibrar ante lo que me dice con tal profundidad que siento el significado de lo que le atemoriza y que sin embargo querría comunicar, además de lo que le es conocido?” (p. 16). De manera que, para él escuchar con atención a otra persona se convierte en un proceso, en una experiencia profunda de relación, de cercanía que puede sobrepasar los límites regulares, dar cabida a una interrelación de sensaciones, emociones y sentimientos humanos de mucha cercanía y calidez humanas.

3.1.2. El desarrollo de la persona

Todo ese proceso de acompañamiento atento, desde una escucha empática tiene como finalidad el desarrollo de la persona. Para este caso particular, hacemos referencia al desarrollo humano que se puede alcanzar desde el Enfoque Centrado en la Persona.

Según Alberto Segrera (2013), ese tipo de desarrollo “tiene como base una confianza en las potencialidades de los grupos y las personas, capaces por sí mismos de una realización social y personal, cuando se les dan condiciones ambientales y recursos adecuados para obtenerla” (p. 14), es decir, se confía en que la persona tiene la posibilidad de crear las condiciones para su propio desarrollo humano siempre que se le brinde un ambiente propicio en donde sea capaz de descubrir sus capacidades y esas, encaminadas y acompañadas, le lleven a ir descubriendo su propia forma de desarrollarse para luego ayudar y acompañar a las demás personas.

Lafarga, así como fue citado por Tishman (2020), consciente de la importancia del Desarrollo Humano, nos dice que este puede crear “las condiciones favorables para liberar la tendencia natural al crecimiento y la capacidad de autodeterminación” (p. 59). Tishman (2020), a partir de lo anterior afirma que, “tales procesos de cambio permiten que la persona recupere el control de sí misma, al aceptar sus circunstancias y acoger la vida como es, sin necesidad de controlarla y de controlar a los demás” (p. 59). Esa actitud de vivir de acuerdo a lo que experimenta y siente produce una fuerza natural en su interior que afianza la tendencia a desarrollarse

plenamente. Es decir, que su experiencia humana, su sentir, impulsa a la persona a pasar del deber ser a vivirse de acuerdo a su cotidianidad desde lo que percibe y siente. “Se trata de que pensamiento, emoción y acción estén en armoniosa unidad. Se trata, ante todo de “ser”. Y ser no solo en un espacio, sino ser en todos los ámbitos o ecosistemas en los que nos desenvolvemos” (Mier, 2017, p. 93). Es pues, un proceso de hacerse consciente de su propia capacidad de desarrollo desde el descubrimiento del impulso biológico con el que el ser humano ha sido creado para desarrollar todas sus capacidades, para humanizarse, y eso involucra crecer en todas las áreas de la vida humana y desenvolverse sin reservas.

Barceló (s.f.), retoma el tema del Enfoque Centrado en la Persona y describe cómo este provoca el desarrollo de las capacidades humanas tanto a nivel personal como grupalmente. Coincide en la posibilidad de la presencia en las personas de una tendencia hacia el desarrollo de sus capacidades, hacia el crecimiento en búsqueda de su realización plena, siendo necesario propiciar las condiciones adecuadas para que se dé tal desarrollo. A ese impulso humano lo llama ‘tendencia actualizante’:

Esta tendencia al crecimiento no forma parte exclusivamente del ámbito de la moral, más bien tiene que ver con el desarrollo biológico y con la capacidad de adaptación en la satisfacción de las propias necesidades, con el impulso intrínseco de cada individuo al restablecimiento del equilibrio emocional y con el deseo interno de desarrollar las propias potencialidades. (Barceló, s.f., p. 12)

Esta postura coloca al Desarrollo Humano como una posibilidad al alcance de toda persona, la cual, en la medida en que logre un ambiente propicio ha de poder impulsar sus potencialidades, y caso contrario, podríamos afirmar, ralentizaría tal desarrollo, porque se trata de una tendencia presente en todo el universo que fluye hacia una constante transformación, por lo cual las condiciones que se propicien van a permitir o no que tal crecimiento humano pueda lograrse en una u otra medida. Barceló (s.f.), también señala que dicha tendencia al desarrollo es más bien buena o neutral, pero no mala, por lo cual es conveniente para toda persona permitirse que esta fluya, sea cultivada y así beneficie a las personas. “Si se le permite que actúe

como principio rector de nuestra vida; nos desarrollaremos saludable, provechosa y felizmente” (p. 13). Además, afirma que no se trata de una fuerza dominante, sino débil y silenciosa que actúa casi imperceptiblemente, pero que aun así se mantiene presente en las personas. “Aún cuando es débil, raramente desaparece en las personas normales e incluso puede ser que tampoco desaparezca en las enfermas. Aún cuando se la niegue, perdura calladamente presionando de continuo por salir a la luz” (Maslow, 1983 en Barceló, s.f.). Ya que se trata de una tendencia totalmente natural es llamativo que el ser humano pueda crear las condiciones para despertarla, propiciar su crecimiento y no que se desarrolle sola, por lo cual, es importante hacerse consciente de la necesidad de permitir las condiciones apropiadas para su desarrollo, haciendo a las personas responsables y promotoras del mismo.

Ese Desarrollo Humano impacta todas las áreas de la persona, partiendo del reconocimiento de las propias capacidades humanas, las cuales ha de ponerlas en práctica en los diferentes ámbitos de su vida, “otorgándole la confianza y la motivación para su despliegue y el desarrollo de habilidades; y dado que, la valoración y reconocimiento son factores que promueven el crecimiento, reconoce las destrezas de sus colaboradores y las equilibra en el equipo” (López, 2021, p. 79). Desde el descubrimiento de las propias capacidades se afianzan las mismas, convirtiéndose en un proceso motivador y promotor de crecimiento humano que puede llegar a niveles no esperados. Todo esto parte de las necesidades de la persona y a partir de sus propios recursos va logrando reconocer todo lo que puede ayudarle en su propio desarrollo.

Muñoz (2009), afirma que, una vez propiciado el descubrimiento de las propias capacidades, se impulsa el deseo de la trascendencia,

En donde la persona va más allá de sí misma y le importa lo otro. [...] Una vez que la persona ha recibido y tiene suficiente para sí misma, porque han sido satisfechas más o menos adecuadamente sus necesidades fisiológicas y psicológicas, no puede quedarse ahí, empieza a necesitar dar en muchas formas, necesita ir más allá de sí misma. (p. 108)

De esta manera el Desarrollo Humano que inicia en cada persona culmina irradiando la vida de los demás. Lleva a una convivencia armónica consigo mismo y con los demás, al desarrollo de la sociedad en condiciones óptimas.

3.1.3. La capacidad de agencia

A partir del desarrollo propiciado, las personas se convierten en promotoras de su bienestar y el de los demás, es decir, desarrollan su capacidad de agencia para consigo mismos y con las otras personas con las que se relacionan, lo cual se traduce en un incremento del bienestar general de las personas, los grupos y la sociedad en general.

Gómez (2017), desarrolla con amplitud el tema sobre la capacidad de agencia y la define como “la capacidad del sujeto de ser actor protagónico frente a la sociedad y de ser proyecto en sí mismo” (p. 59). Es decir, agenciar su propio desarrollo y el de los demás es comprometerse conscientemente con la vida en toda su expresión, ser su principal protagonista y saberse, a su vez, como proyecto inacabado capaz de transformarse constantemente desde el conocimiento profundo y consciente de su personalidad y como invitación a recrearse constantemente. Ese agenciar permite a las personas vislumbrar nuevos horizontes, haciéndose capaces de proponer nuevos estilos de vida, incluso en condiciones difíciles de la sociedad, como la exclusión o la marginación social. Para esta autora, “alguien con capacidad de agencia es actor protagónico de su historia, es dueño de su agenda, su tiempo le pertenece” (p. 61), convirtiéndose en sujeto de su propia historia y asegurándose el conocimiento de su presente para desde ahí buscar los medios mediante los cuales pueda construir el futuro que se desea.

Rebollo et al. (2006), se refieren a este tema como ‘la agencialidad’ y la definen como “un tipo de acción llevada a cabo por un sujeto con modos de mediación en escenarios socioculturales. Esta acción refleja la tensión irreductible entre sujeto y contexto” (p. 34). Ellos también resaltan el protagonismo de la persona ante su desarrollo, en medio del contexto en el que vive, como una tensión que enfrenta al querer propiciar cambios significativos. En medio de la sociedad actual, ser agentes de la propia historia se presenta como una acción riesgosa de libertad puesto que,

apuesta por hacerse cargo de su persona, ser agente en procesos de transformación humanos y sociales, y esto involucra ir en contra de los procesos masivos que pretender acallar las conciencias de las personas.

Gómez (2017), también afirma que todo ese proceso suscitado mediante la capacidad de agencia es gracias al desarrollo de actitudes tales como:

La involucración, la voluntad, la toma de decisiones y la responsabilidad de la propia existencia y la del otro en un clima de fraternidad y libertad, que matizan la noción de agencia, entendida como la actuación protagónica para transformar el entorno. (p. 64)

Ser agente permite apropiarse de la realidad personal y comunitaria para poder transformarla y desde ahí construir un futuro esperanzador. Abre la capacidad de poder vislumbrar caminos distintos de Desarrollo Humano, siendo capaces de ir más allá de las respuestas cotidianas dadas a las situaciones que se presentan en la sociedad. Suscita un carácter reflexivo de la vida que ayuda a descubrir “estrategias pedagógicas y organizativas más creativas que impulsan la movilidad en el otro y, por ende, el desarrollo de la agencia” (Gómez, 2017, p. 65). Esa capacidad de poder encontrar otras vías o rutas posibles antes las situaciones que se presentan es necesaria hoy en día, sobre todo cuando los medios actuales parecieran querer apropiarse de la vida de las personas y presentarles una única posibilidad de acción, por lo cual, Gómez continúa diciendo que “una persona con alta capacidad de agencia espera, cree que el mundo puede ser mejor, no se conforma con lo dado, cuestiona el estado actual de las cosas y tiende a poner en marcha la voluntad para cambiar la realidad” (p. 66). Este ser agente protagónico de su historia lo empodera, lo hace responsable de su crecimiento humano, impulsa y promueve sus capacidades de gestión permitiéndole vislumbrar posibilidades creativas de desarrollo. La autora también aplica la capacidad de agencia al ámbito educativo señalando que:

Hablando de un “educador esperanzado” cuya capacidad de agencia le imprime sello a su manera de estar en el mundo, le otorga un lugar legítimo y le pone atributos a su identidad: como alguien que se implica, que se

involucra, que se arriesga, que se expone, que renuncia, que se abre a la realidad, que reescribe su historia en la historia del otro. (p. 79)

Es decir, que ser agentes de la propia historia impulsa a involucrarse en procesos que propicien el desarrollo humano de la persona haciéndose cargo de la propia historia y apoyando a los demás a la construcción de su propio desarrollo.

Orem (1993 en Rivera, 2006), por su parte, aplica el concepto de capacidad de agencia desde la perspectiva del autocuidado que también asume la persona en su desarrollo propio y señala que la misma

Permite, a los adultos y adolescentes en proceso de maduración, discernir los factores que deben ser controlados o tratados para regular su propio funcionamiento y desarrollo, para decidir lo que puede y debería hacerse con respecto a la regulación, para exponer los componentes de su demanda de autocuidado terapéutico (requisito de autocuidado, tecnologías, medidas de cuidados) y finalmente, para realizar las actividades de cuidado determinadas para cubrir sus requisitos de autocuidado a lo largo del tiempo. (p. 93)

Para ella la capacidad de agencia se relaciona con saber actuar con total deliberación ante la vida, en este caso, ante el cuidado de su salud personal, como también de lograr identificar en las personas sus necesidades, ayudándoles a ser cuidadosos de sí mismos, creando las condiciones adecuadas que animen su existencia. “La agencia humana se lleva a cabo al descubrir, desarrollar y transmitir a los demás formas para identificar las necesidades y suplirlas y crear estímulos para sí mismo y para los otros” (Rivera, 2006, p. 94).

Vargas et al. (2020), en su estudio titulado ‘*Empoderamiento de la mujer y capacidad de agencia en la caficultura: el caso de la asociación Ingemur*’, relacionan la capacidad de agencia con el empoderamiento de las mujeres en el logro de sus proyectos y resaltan su importancia porque “representa los procesos por los cuales, las mujeres pueden tener criterio propio, tomar decisiones y comienzan a ser partícipes. Pues se correlaciona con la acción y la toma de decisiones” (p. 61). De

forma tal que esa capacidad de agencia se traduce en empoderamiento de la vida, de las decisiones que se quieren o se necesitan para transformar la realidad que les rodea y es mediante esa capacidad de agencia que las mujeres se empoderan de sus vidas. Siendo así que la capacidad de agencia es promotora del desarrollo de las capacidades de las personas.

3.2. Los directivos y su capacidad para identificar, expresar y gestionar sus emociones: impactando sus relaciones y su entorno.

La facilidad para dirigir a otras personas parte del conocimiento de las propias capacidades. Siendo conscientes de sí mismos, de las realidades que afectan se puede también ayudar, acompañar a los demás en medio de las circunstancias que les rodean.

Esa capacidad de dirigir se relaciona con actitudes de liderazgo que encausan los propios proyectos y los de los demás, se trata de alguien que sabe acompañar procesos, no solo de otras personas, sino que inicia consigo mismo, conociéndose, expresándose, construyéndose cada día. En este sentido quien dirige y liderea podría preocuparse por gestionar la satisfacción de las necesidades que surgen en la persona. López (2021), afirma:

Al cubrir necesidades básicas, muchas de las cuales se logran con base en lo económico, se puede aspirar a desarrollar las capacidades profesionales, por lo que se está en la siguiente fase ascendente del desarrollo personal, que es la trascendencia. Por lo tanto, de manera casi automática, se tiende a potenciar las capacidades, a actuar de forma creativa e innovadora. (p. 78)

De forma tal que involucra y atañe a todas las áreas de la persona, desde las necesidades básicas, hasta llegar a aquellas más específicas y significativas en la vida de cada uno, que en conjunto ayuden a integrar un desarrollo pleno dando lugar al reconocimiento y expresión creativa de las capacidades, es decir, impactando trascendentemente en la vida de la persona. López también, señala que “el conocimiento de sus fortalezas y debilidades le permite el desarrollo de sus áreas de oportunidad para encauzar un grupo y lograr una meta” (p. 77). Es decir, que en

la medida en que una persona, un dirigente o un líder se conoce mejor, puede desarrollar sus capacidades y a su vez, estará en condiciones de poder acompañar y dirigir a otras personas, ya que conociéndose tanto en sus fortalezas como sus áreas de debilidad podrá potenciar las unas y fortalecer las otras con el fin de combinar adecuadamente todas sus posibilidades creativas. En ese sentido, Larios y Macías (2010), afirman que el desarrollo humano facilita el proceso de conocimiento, ayuda a que los demás sean más persuasivos y logren un mayor impacto en las vidas de las personas, en la medida en que se tiene mayor claridad de las realidades propias de quien dirige o acompaña y de aquel que es acompañado:

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. A veces la persona no quiere abrir su intimidad porque hay rincones a los que nunca ha llegado y siente temor. (p. 11)

De forma que, asumir el reto de dirigir desde el desarrollo humano capacita a la persona para asumir la propia vida, abriéndose a la experiencia de su interioridad y de su mundo de relacionarse con las demás personas y con el entorno. Esa capacidad de poderse mirar y repensar produce gran admiración en Juan Lafarga, como fue citado por Larios y Macías (2010), pues señala que el ser humano es el único capaz de poder escudriñarse interiormente y repensarse en la búsqueda de crecer cada vez más en un proceso de humanización: “que el ser humano pueda ser a un mismo tiempo sujeto y objeto de su propia percepción introduce una variable no existente en otros fenómenos de la naturaleza” (p. 25). Esto es propio y único de la naturaleza humana, y por tanto, una oportunidad de poderla aprovechar para el desarrollo humano propio y de los demás.

En ese sentido, quien desea ser un buen dirigente, un buen líder, un buen facilitador o un buen acompañante, deberá lograr identificar, gestionar y expresar sus emociones, ya que estas son parte de su ser y provocan en la vida de las personas reacciones diversas ante las circunstancias cambiantes del ser humano. Como

parte del conocimiento y ayuda que se pueda brindar a otros se debe partir por saber reconocer la propia vida. Del Pozo et al. (2019), al enunciar las diversas características de un buen líder señala la capacidad de “autorregulación o autogestión”, como:

La capacidad de controlar las emociones tanto positivas como negativas, supone la adaptabilidad a diferentes situaciones, se manifiesta en la capacidad de triunfo y genera una actitud positiva. Quien tiene el control de sus sentimientos e impulsos es capaz de crear un ambiente de confianza y de contagiarlo. (pp. 32-33)

Por lo cual, es una tarea importante estar atento al reconocimiento de las propias emociones, para lograr integrarlas adecuadamente en la vida.

3.2.1. Expresión de las emociones

Lograr espacios de expresión emocional parte de poder identificar esas emociones, sentimientos y vivencias en la vida de las personas, a partir de las diversas circunstancias de cada momento. Luego de identificarlas será posible apropiarse de ellas en un proceso que permita a la persona gestionarlas para poder así culminar expresándolas adecuadamente. Pérez (2021), señala que:

Iniciarse con el conocimiento de uno mismo permite, disponernos para reconocer lo que hay en cada uno; saber escuchar lo que llevamos en nosotros; empezar a conocernos desde nuestras sensaciones, nos abre a la posibilidad de un encuentro profundo con nuestro verdadero Yo. (p. 109)

El conocimiento de las emociones propias permite identificarlas, es decir, reconocer lo que se vive internamente, los efectos que provocan en el cuerpo y en el ánimo, saber escucharse, sentir y poder nombrar esos sentimientos, es un camino de descubrimiento profundo y humanizante que impulsa el desarrollo de la persona. Rogers (1992), también comparte el resultado de sus experiencias de encuentro y de cómo el poder ser capaz de identificar las emociones que vivía en esos espacios

y poderlos expresar, eran el camino más efectivo para comunicarse adecuadamente con los demás:

En mi relación con las personas he aprendido que, en definitiva, no me resulta beneficioso comportarme como si yo fuera distinto de lo que soy: mostrarme tranquilo y satisfecho cuando en realidad estoy enojado y descontento; aparentar que conozco las respuestas cuando en verdad las ignoro; ser cariñoso mientras me siento hostil; manifestarme aplomado cuando en realidad siento temor e inseguridad. He descubierto que esto es cierto aun en los niveles más simples. No me ayuda aparentar bienestar cuando me siento enfermo. (p. 12)

Él reconoce lo valioso de lograr identificar lo que siente, lo que se vive y a su vez, ser congruente con esas emociones y vivencias; eso, señala, ayuda a la persona a sentirse bien consigo mismo y a ser transparente. Caso contrario, cuando no se es capaz de identificar las emociones que se viven, entonces no se logra la armonía del cuerpo ni de la persona en su totalidad, pues no es beneficioso vivir aparentando algo que no se siente.

Ser capaz de crear ese espacio de apertura a las emociones es una tarea constante que conlleva hacerse consciente, en primer lugar, de lo que se vive, de lo que se siente y experimenta, tal cual sucede. De ahí la necesidad de crear espacios y medios para poderse expresar, puesto que “cuando puedo establecer canales a través de los cuales otros pueden brindarse, me enriquezco” (Rogers, 1992, p. 14) y se logra crecer desde la aceptación de las realidades humanas.

El mismo Rogers (1992), afirma que “el aspecto paradójico de mi experiencia consiste en que, cuanto más me limito a ser yo mismo y me intereso por comprender y aceptar las realidades que hay en mí y en la otra persona, tantos más cambios parecen suscitarse” (p. 15). De forma tal que, un punto de partida para propiciar el desarrollo de las personas es el conocimiento de realidades internas de la persona que parten de las emociones que se viven constantemente.

Las emociones le permiten al ser humano hacer una interpretación de la realidad que vive, pero están a su vez permeadas de las subjetividades de cada uno. Larios

y Macías (2010), reconocen la fuerza que ejercen las emociones en la percepción de la realidad y señalan que estas, junto con las necesidades de un individuo, en la medida en que no se logren satisfacer, pueden distorsionar la percepción de lo que les rodea. Por eso, ellas afirman que es necesario poder identificar las emociones con claridad para así ejercer control sobre ellas. “Es tarea de cada ser humano ponerle nombre a sus emociones para ser dueños de ellas: «esto que siento son celos», «esto se llama envidia», «estoy enternecido», «siento compasión». Nombrarlas es requisito indispensable para tener poderío sobre las emociones” (p. 29), logrando así, evitar lo contrario, ser controlado o ser víctima de las emociones. Es necesario pues, poner significado a lo que se siente y de esa manera crecer en el desarrollo propio. Ser capaces de atender las emociones tal como surgen, poderlas identificar y nombrar, ayuda a gestionarlas o encausarlas en beneficio propio.

No se trata entonces de reprimir o negar las emociones, de no darles cabida en la conciencia, puesto que esto sería contraproducente para la persona, se buscan caminos de reconocimiento personal del sentir interior que conduzcan a su vez expresiones abiertas del ser humano. Una persona que logra identificar, nombrar sus emociones se permite la posibilidad de vivir una vida más consciente y sana a su vez, siendo capaz de lograr cambios significativos en su vida, en sus expresiones y en sus formas de relacionarse.

Las emociones juegan una parte muy importante en el sentido mismo de la vida; las palabras sentido y sentimiento tienen la misma raíz. Sentimos que la vida tiene o no tiene sentido, pero cada uno de nosotros tiene la capacidad de darse cuenta y de poder cambiar de actitud frente a esos sentimientos. (Larios y Macías, 2010, p. 35)

Nombrar las emociones va muy en relación con poder expresarlas adecuadamente. Quien no identifica lo que vive en su interioridad sufre la imposibilidad de saber lo que siente y el cuerpo se tensiona al no serle posible conocer con claridad sus vivencias. En cambio, cuando la persona logra hacerse consciente de lo que vive, de lo que siente, es capaz de expresar tales vivencias y sentimientos desde

conductas más humanas, las cuales le benefician a nivel personal y también en su mundo de relaciones. Barceló (s.f.), afirma:

El darse cuenta, percatarse de este cúmulo de sentimientos y emociones que fluyen en el interior, es el mecanismo que nos permite otorgar significado a la experiencia. Es como pararnos un momento, atender el centro de nuestro cuerpo y mirar a ver qué ocurre. (p. 19)

Las emociones tienen también una connotación social. Le Breton (2013), así como fue citado en Ariza (2016), señala que mantienen una gran influencia en la forma como se configuran las relaciones sociales:

Las emociones desempeñan un papel trascendental en la comprensión sobre la manera como se estructura la vida social, las relaciones sociales que establecemos con los otros en el día con día se configuran a partir de diversas hebras emocionales. Estamos conectados con el mundo por una red continua de emociones que constituyen parte fundamental de nuestras interacciones cotidianas. (p. 149)

Por eso, es importante hacerse conscientes de lo que se vive a nivel emocional, puesto que es una fuerza de cambio que inicia en la persona y se expande en conductas sociales que trascienden la vida humana. “Las emociones permiten conocer cómo el sujeto se sitúa en el mundo estratificado en el que vive; es decir, la manera como percibe su condición, la acepta o transgrede” (Ariza, 2016, p. 152). Esta es condición para poder relacionarse con los demás, con su entorno, partiendo de la relación que vive consigo mismo, esto le puede o no impulsar al desarrollo de sus capacidades y animarle en la satisfacción de sus necesidades. También, mediante el control social de las emociones puede lograrse el control de las personas, es así como se puede ejercer influencia en los demás, a nivel de grupos o de masas, mediante la manipulación encausada de las emociones. Quien no sabe identificar sus emociones puede caer en el juego social de otras fuerzas externas que se aprovechan del conocimiento del ámbito de las emociones de las personas.

Ahora bien, todo ese mundo de las emociones afecta al ser humano porque cada persona le otorga significado a tales o cuales emociones, por lo cual es necesario tomar conciencia del significado de las mismas en la vida de cada uno.

Se trata de tomar conciencia de mi mundo interior, de lo que sucede en un instante preciso, en mi cuerpo, en mi respiración; del sentimiento que me produce un contacto con una persona o situación; dejando que aflore en mi conciencia, no reprimiendo la experiencia perceptiva. (Barceló, s.f., p. 19)

La expresión de las emociones es el camino del Desarrollo Humano que busca hacer conscientes de la vida a las personas, logrando integrar en su mundo lo que experimentan cada instante. Se trata de hacer un alto a la experiencia para identificar lo que está sucediendo en la interioridad y en la corporalidad, lo cual culmina fluyendo y expresando las emociones, ya sea adecuadamente o de forma distorsionada. Lograr escucharse interiormente permite descubrir aspectos desconocidos para las personas que muchas veces terminan afectando su bienestar. Le Bretón (2012), señala que:

Las emociones son modos de afiliación a una comunidad social, una forma de reconocerse y de poder comunicar juntos, bajo un fondo emocional próximo. A través de los signos que traducen a los demás, las emociones informarán mutuamente a los actores en presencia sobre sus sentimientos mutuos (o lo que dan a ver) y son así vectores esenciales de la interacción. (p. 71)

De forma que este mundo de las emociones ejerce una influencia en la vida de las personas, hacerse consciente de ellas, permite poderlas gestionar de formas adecuadas para saber expresarlas a su vez, buscando que ayuden a las personas en sus relaciones.

3.2.2. Capacidad relacional

La capacidad para lograr relacionarse con las demás personas es una experiencia que parte desde el conocimiento personal, de cómo la persona se

relaciona consigo misma y a partir de ahí, se expande al encuentro con las realidades de los demás.

Ese conocimiento que la persona puede lograr de sí misma y de las realidades que le afectan se convierte en una fuerza en su vida, puesto que quien logra conocerse tiene la posibilidad, la claridad para reinventarse y renovarse. Rogers (1992), lo expresa claramente al decir que:

Cuando me acepto como soy, puedo modificarme [...] no podemos cambiar, no podemos dejar de ser lo que somos, en tanto no nos aceptemos tal como somos. Una vez que nos aceptamos, el cambio parece llegar casi sin que se lo advierta. (p. 13)

El punto de partida para un cambio significativo viene a ser la aceptación de sí mismo, de las realidades internas de la persona, esto da la pauta para modificar formas de pensar, conductas y expresiones. A partir del conocimiento propio es posible un cambio, el cual, según afirma es provocado o impulsado por la posibilidad de aceptación personal. Quien logra escudriñarse sabe qué debe cambiar o qué puede mejorar en su persona para crecer más, lo cual le permite un sinfín de oportunidades para su vida.

Ese conocimiento que parte de sí mismo, facilita las relaciones con los demás, pues, a partir de saberse con determinadas cualidades y capacidades, se pueden construir diversos espacios de relación compartiendo experiencias con las demás personas. También se puede reconocer qué áreas de la personalidad es necesario trabajar para lograr comunicarse y relacionarse de una mejor forma. Según Larios y Macías (2010), esa es una cualidad propia y única del ser humano:

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

El ser humano es un ser consciente, de su historia, de sus capacidades y cualidades, eso le permite crecer, desarrollarse, arriesgarse y poder emprender caminos, metas, lograr objetivos. El conocimiento propio le impulsa a relacionarse con su entorno.

En el ejercicio de las relaciones humanas, se hace necesario poder entablar una cierta sincronidad armónica con las personas, es decir, ser capaces de poder comprenderles a partir del conocimiento que se pueda tener de ellos, de sus emociones, sus sentimientos y otras situaciones o expresiones de su interioridad.

En ese sentido, Rogers (1992), ve esa posibilidad como algo muy valioso, pero a la vez, como un gran riesgo porque según señala: “he descubierto el enorme valor de permitirme comprender a otra persona. [...] comprender es riesgoso. Si me permito comprender a otra persona, tal comprensión podría modificarme, y todos experimentamos temor ante el cambio” (p. 13). Es decir, que entrar en el mundo de relación con los demás le aporta a la persona conocimiento de sí mismo, de situaciones que también puede estar viviendo y a su vez, de posibles soluciones a sus problemas. Y para poder lograr una adecuada relación con los demás, se debe partir de un claro conocimiento personal. De forma que, en ese juego de interrelación, ambas personas pueden salir ganando en la medida en que haya la disposición de abrirse, de dejarse conocer y de buscar la forma de comprender a los demás.

Ahora bien, esa no es una tarea fácil, primero hacerse consciente de las propias realidades, asumirlas, transformarlas, y luego dejarse conocer por los demás, lograr ese vínculo afectivo que permite entrar en el espacio personal privilegiado que caracteriza a cada persona pero que une a su vez en medio de las particularidades. Para eso, es necesario remover las máscaras que puedan impedir el conocimiento recíproco en una relación interpersonal, lo cual puede ser una ardua tarea, puesto que no se toma la decisión de ser transparentes de un momento a otro, conlleva un proceso de maduración, de encuentro, también de sensibilización que permita poder ver los beneficios que pueda aportar a la persona en su mundo de relaciones, para así animarse en ese camino.

Los seres humanos, son seres en relación constante desde diferentes ámbitos, todas esas posibilidades de relación parten de la interioridad de cada persona. Tishman (2020), lo expresa así: “aprendí que todos los seres estamos vinculados y que esa conexión que tenemos cobra un significado profundo cuando se experimenta desde las emociones” (p. 56). O sea, que cuando la persona es consciente de lo que experimenta y siente en todo su ser, se permite poderlo expresar y compartir, esto fortalece su proceso de crecimiento humano y afianza las relaciones con los otros. En ese camino la persona se encuentra con su propia vulnerabilidad y es capaz de percibir también la de los demás, pero también descubre sus fortalezas que comparte y afianza en sus relaciones interpersonales. Asumir el riesgo de relacionarse involucra la libertad de apostar por la transparencia consigo mismo y con los demás.

Quando tenemos el coraje de mostrarnos y de dejarnos apreciar por lo que realmente somos y no tanto por lo que nos gustaría ser, en nuestro interior se desintegra toda resistencia a asumir el reto permanente de la transparencia y nos decidimos al fin a ejercer nuestra libertad de ser. (Aguiló, s.f., p. 140)

En el mundo de las relaciones se puede crecer en la capacidad de vivir desde la libertad, de poder mostrarse tal cual se es, que se traduce en vivir con transparencia la vida y también la interrelación con las demás personas. Como se señaló en otro apartado, en todo este entramado las emociones subyacen a las relaciones humanas. Ariza (2016), señala que:

Las interacciones sociales, así como las emociones que las envuelven, permiten entretelar analíticamente el papel que desempeñan los sujetos en la producción de significados, en la potencialidad para moldear sus relaciones, a la vez que ver la manera como los ordenamientos y formas de estructuración de lo social influyen en cómo nos ubicamos y relacionamos en los diferentes espacios que componen nuestra vida. (p. 161)

En esa capacidad relacional cada persona asume el reto comunicativo desde la conciencia de sí mismo y la apertura al encuentro con los demás, aportando significado a sus experiencias y creciendo humanamente con ellas.

3.2.3. Entorno saludable

La vida en su conjunto es un entramado de realidades, unas internas, concernientes a las particularidades de las personas y otras de la experiencia de las relaciones externas que se desarrollan entre los individuos y su entorno, ese confluir de unas y otras ejerce una fuerza en el ser humano que le puede empujar positiva o negativamente hacia su crecimiento, propiciando a su vez el desarrollo del entorno de una forma saludable en su conjunto. En ese sentido, cada persona tiene la capacidad de poder elegir lo que puede aportar o no a esa construcción de desarrollo humano. Rogers (1992), señala que, “reconocer que “yo soy el que elige” y que “yo soy el que determina el valor que una experiencia tiene para mí” es algo que enriquece pero también atemoriza” (p. 64), es decir, responsabiliza a cada uno frente al desarrollo de sus capacidades, de su persona en su conjunto y también del ambiente que le rodea. Es la gran posibilidad de ser generadores de historia, constructores de vida, transformadores de realidades adversas y facilitadores de desarrollo humano.

La vida, pues, se presenta como posibilidad ante la libertad humana de construir, en un proceso continuo que deviene en bienestar y en acción creativa frente a las realidades, de forma que se trata de una vida que se gesta desde los aportes y cuidados de las personas, de sí mismas y de su entorno, a fin de lograr un estado saludable en su conjunto. Rogers (1992), también señala que:

La vida plena es un proceso, no una situación estática.

Es una orientación, no un destino.

La orientación que constituye una vida plena es elegida por el organismo en su totalidad siempre que disfrute de una libertad psicológica que le permita moverse en cualquier dirección. (p. 98)

El autor deja claro que se trata de una construcción que se logra desde el aporte de cada uno de sus miembros, en donde cada cual es responsable de sí mismo, pero también en cierta medida, del bienestar del otro y de los otros en su conjunto, los cuales en la medida en que se decidan por animar ese proceso creativo, por orientarse hacia un entorno saludable, podrán fortalecerse y encaminarse hacia una vida plena.

Otra cualidad que destacan Larios y Macías (2020), para el logro de ese entorno saludable es vivirse desde el agradecimiento, porque esta cualidad humana impulsa a hacerse consciente de las propias capacidades y a descubrir la posible construcción de su historia, porque poseen cualidades que le permiten promover el desarrollo.

El agradecimiento nos libra del resentimiento, del rencor, de la devaluación. El agradecimiento me permite darme cuenta que es más lo que tengo que lo que yo puedo pensar que me falta. Me da la certeza de que tengo lo suficiente para ser la persona que soy. (p. 111)

Invita al reconocimiento de la posibilidad creadora del ser humano, de su capacidad de poder impulsar su vida y la de los demás, alejando de sí aquellas formas de proceder o sentimientos que dañan su persona y a los otros.

En este sentido, un entorno saludable invita al ser humano a descubrir sus posibilidades de aportar desarrollo humano, desde el cuidado personal, el de los demás y del ambiente que le rodea, porque en la medida en que se reconoce capaz para promover la vida en toda su extensión, en esa medida se hace responsable y a la vez sujeto activo del desarrollo.

Segrera (2013), habla de la posibilidad de propiciar ese entorno saludable partiendo desde el aporte personal de cada uno:

La aceptación es la apertura, como grupos y como personas, a la experiencia de sí mismos, de los otros y de lo otro, y el cálido reconocimiento de la realidad y de las circunstancias en las que vivimos, incluyendo a los otros; es atreverse, como grupos y como personas, a interactuar con la realidad; a no querer deformarla para verla como nos conviene o queremos que sea; a no

querer ignorarla cuando nos asusta, cuando nos repugna; a no querer desconocerla. El verdadero amor, la aceptación es atrevernos a ir hasta las últimas consecuencias en nuestra relación social e interpersonal en el reconocimiento de los otros, del mundo y de lo otro. (p. 16)

El Desarrollo Humano, pues, busca promover ese aporte personal para el conjunto saludable del entorno, partiendo del conocimiento interior, de lo que es y siente, “lo que se convierte en un recurso invaluable para el sano desarrollo no sólo de sí mismo sino de su entorno” (Tishman, 2020, p. 58).

De forma que las decisiones, procesos, acciones que determinamos personalmente confluyen y provocan un impacto tanto en las personas como en el entorno en que se desenvuelven al punto que se logra un compromiso que se puede traducir en amor a la vida desde todas sus expresiones. En palabras de Rosario Larios (s.f. en Larios y Macías, 2020), lo describe así:

Definitivamente. El que se ama, y ama a su entorno, es feliz así. La autoestima nos permite ser bondadosos con nosotros mismos y, por ende, con otros. Cuando me siento cómoda y satisfecha, puedo ser responsable y honesta y pedir lo que quiero para satisfacer mis necesidades. Y al estar mis necesidades satisfechas me puedo sentir feliz y en armonía. (p. 115)

De forma que, lograr un entorno saludable parte de la felicidad de las personas que lo habitan, donde las mismas sean capaces de reconocer sus realidades propias, abordarlas, transformarlas y poder así impactar las vidas de otras personas, del ambiente en el que se desenvuelven. Se trata de un proceso que suscita desarrollo humano y a su vez el cuidado de las realidades que rodean ese desarrollo. Es una tarea en conjunto con el compromiso y el esfuerzo de todos.

3.3. Conformación de equipos de trabajo en condiciones de transparencia, empatía y confianza.

El Desarrollo Humano atañe e involucra el mundo de relaciones entre las personas. El ser humano, como tal, es un ser en relación constante desde su

nacimiento y en todos los espacios en los que se mueve y existe. No es un ser solo, aislado, por el contrario, su ímpetu de supervivencia y crecimiento se fortalece desde la capacidad de relación que desarrolla; él puede decidir qué tipo de relaciones construye. Larios y Macías (2010), lo describen así:

La relación que existe entre la persona y su entorno es evidente. No somos seres aislados e independientes, nos hicimos humanos gracias a la relación con el entorno y esta relación nos ofrece información, a diversos niveles, sobre lo que nos importa, lo que queremos, lo que nos hace falta, lo que necesitamos. (p. 74)

Esas relaciones que se entablan entre las personas y el entorno producen desarrollo para el individuo.

Ahora bien, el impacto de sus acciones en la vida personal y comunitaria adquiere mayor fuerza desde las posibilidades de unir sus esfuerzos con los de otras personas, de forma que se logren coincidir en los propósitos y en las acciones tendientes a un mismo fin, haciendo más sólidas las bases y el proceso de construcción al cual apuntan tales acciones. “Para que una relación se dé, tan solo es necesario que dos personas estén en contacto” (Ávila, 2018, p. 89). El ser humano toma la decisión de cómo quiere que sean esas relaciones, unas más fuertes y otras más débiles, unas de una índole o de otra, a su vez. Por lo cual, en el transcurso de la existencia confluyen las vidas de las personas, estableciendo diversas relaciones personales, familiares, afectivas, laborales o de otro tipo que fortalecen el proceso de crecimiento humano o, por el contrario, también pueden empobrecerlo.

Cada persona toma la decisión en lo referente a su mundo de relaciones, puede optar por proceder como un ser aislado o, por el contrario, puede aprovechar las diversas posibilidades humanas de encuentro para sacar provecho personal y para lograr a su vez, mayores resultados desde las acciones y proyectos que desea emprender, desde las ganancias que aspira lograr o desde los encuentros que suscita y construye. Segrera (2013), enfatiza en que:

Lo humano no se comprende sino a partir de los grupos y las personas, desde sus circunstancias particulares y sus vidas colectivas e individuales. Es importante estudiar sus acciones y sus vidas para entender sus cogniciones, sus sentimientos, sus emociones y sus conductas, dadas sus propias experiencias. El valor está en el acercamiento de lo que le sucede a cada grupo y a cada persona. (p. 8)

La posibilidad de acercarse al mundo de otras personas, además de ser oportunidad de encuentro, es un espacio privilegiado de conocimiento interrelacional, de crecimiento desde lo emocional, lo humano y también en lo laboral, puesto que es mediante las relaciones de las personas que estas desarrollan, hacen crecer y fortalecen su humanidad, propiciando medios creativos propios de un ser en relación.

En el encuentro con otras personas se gestan posibilidades que permiten la comprensión de sí mismos mientras se busca conocer a los demás, pues los individuos son “sujetos proactivos de su propia vida, organismos plenos de potencialidades, de capacidades, con una tendencia innata a la actualización de los mismos de una manera única e irrepetible” (Segrera, 2013, p. 9). Esto les convierte en espacios oportunos de desarrollo, los cuales nunca se agotan dada la riqueza continua que propicia su propia humanidad y se enriquece incrementando sus recursos desde el encuentro con las realidades sensibles y creativas de los demás. Barceló (s.f.), lo expresa así:

En este viajar compartido se nos abren nuevas posibilidades que nos hacen ser todavía más conscientes de nuestras limitaciones y fronteras y nos dotan de una mayor intensidad en la interacción que, al fin y al cabo, deviene una intimidad poderosa que nos otorga mayor autonomía con respecto a las presiones sociales.

Esta manera de comunicarse es generadora de una gran energía que produce desarrollo personal y fomenta mayor profundidad en la relación que se vive como impactante e intensa. (p. 24)

A partir de esa realidad, cada persona tiene la capacidad de elegir ampliar sus experiencias de vida propiciando el encuentro con las realidades personales de los demás, abriéndose al conocimiento de sí mismo y dejándose enriquecer, a su vez, desde las situaciones y los acontecimientos suscitados en los otros.

Ávila (2018), expresa que “somos seres en construcción, con capacidad de cambiar si así nos lo proponemos” (p. 88), es decir, seres inacabados, cuya característica expresa la ilimitada posibilidad de acción y desarrollo de las personas, un proceso humano que conforma e integra en el esfuerzo de poder construir experiencias de vida cada instante y que da a las personas la capacidad para elegir qué tipo de relaciones establece en los diferentes ámbitos de su vida.

3.3.1. Trabajar en equipo desde el desarrollo humano

Dentro de esas posibilidades creativas de interrelaciones humanas y también de trabajo colaborativo está la oportunidad de conformar equipos de trabajo, mediante los cuales las personas puedan sumar sus esfuerzos individuales de forma coordinada en la consecución de metas propuestas o proyectos trazados. Trabajar en equipo involucra la disposición para aportar los recursos humanos y capacidades propias que enriquezcan la relación que se desarrolla entre las personas involucradas en ello, con la intención de que los aportes individuales fortalezcan los procesos que al final permitan lograr mayores y mejores resultados. Como parte de esa capacidad relacional del ser humano y ante la realidad que se desea abordar, el trabajar en equipo posibilita mejores escenarios de desarrollo en muchos aspectos.

Larios y Macías (2010), al referirse a los procesos comunicativos que se suscitan en el encuentro entre las personas señalan:

Entiendo la comunicación como la posibilidad de unirme al otro, de hacerme uno con él. De que el otro y yo, tú y yo, nos podamos ayudar para reconocer nuestra existencia. Creo que en verdad sólo existo en la medida en que vivo para el otro, para el gran otro que se manifiesta en los seres que me rodean.
(p. 87)

El trabajo en equipo permite no solo unir los esfuerzos de forma encaminada hacia el logro de objetivos, sino que posibilita un espacio de encuentro y enriquecimiento a partir de las particularidades de cada persona. Desata procesos de comunicación en medio de diversas propuestas ante las situaciones que se dan, en donde están presentes emociones que revelan las particularidades de cada persona. Es un espacio de conocimiento propicio para el desarrollo humano. Ávila (2018), al referirse sobre lo valioso que resulta contar con un equipo de trabajo en la educación, señala:

Al tener un equipo de trabajo, no solo con experiencia si no capaz de establecer relaciones interpersonales significativas es un reflejo de que hemos aprendido a llevar puesta la camiseta del ECP. Que hemos aprendido también a aceptar el cambio como una oportunidad de crecimiento y no como un problema infranqueable, lo que es una señal de haber resuelto las problemáticas que se nos presentan. De esta manera, es más probable que el estudiante perciba y reciba calidad en el servicio, y que las relaciones interpersonales se darán de manera fluida como agua viva. (p. 90)

La autora enfatiza en los beneficios de contar con equipos de trabajo que trabajen coordinadamente y parte de resaltar los espacios de interrelación como algo muy significativo, pues esto contribuye mucho al desarrollo de la persona.

Trabajar en equipo también permite afrontar los cambios con mayor seguridad, brinda el saberse apoyado por otras personas y ofrece la certeza de que trabajando juntos se logran reducir las incertidumbres o buscar soluciones posibles que a su vez puedan resultar más significativas. Esa forma de proceder culmina impactando a los demás, o en el caso de la autora, beneficiando los procesos educativos y la población estudiantil que también podrá reconocer los beneficios que le puedan aportar, para su proceso educativo, ser capaces de trabajar en equipo frente al aprendizaje, pues podrá ayudar a disminuir las tensiones al contar con más apoyo colaborativo, lograr un mayor aprendizaje no solo teórico, sino experiencial y de desarrollo de capacidades relacionales, y obtener mejores resultados en los aprendizajes o trabajos evaluativos.

En ese sentido, en relación con el trabajo en equipo aplicado a los procesos de enseñanza aprendizaje se encuentra el aprendizaje cooperativo, el cual se trata de una forma de trabajo en equipo, aunque el mismo puede ser aplicado a la colaboración entre grupos ya organizados, como una forma más amplia de lograr trabajar en equipo o con equipos de trabajo ya conformados. Pliego (2011), señala que para que se dé el aprendizaje cooperativo se hace necesario que “se produzca contacto intergrupar con la suficiente duración en intensidad como para establecer relaciones estrechas, se proporcionen experiencias en las que los miembros de los distintos grupos tengan un estatus similar y cooperen en la consecución de los mismos objetivos” (p. 64). El autor destaca características importantes del trabajo en equipo como son los espacios de encuentro que propician y fortalecen las relaciones como lugar de aprendizaje cooperativo entre los participantes, la propuesta de objetivos comunes en donde el esfuerzo de cada persona aporta para lograr los resultados esperados de una forma más segura y también con mayor beneficio.

Para Kagan (1994), así como fue citado por Pliego (2011) “el aprendizaje cooperativo se refiere a una serie de estrategias instruccionales que incluyen a la interacción cooperativa de estudiante a estudiante, sobre algún tema, como una parte integral del proceso de aprendizaje” (p. 65). Aunque en este tipo de aprendizaje se puede distinguir una serie de actividades más dirigidas que en el trabajo en equipo, donde cada miembro debe asumir responsabilidades y aportar recursos y capacidades para la búsqueda de soluciones, también se puede destacar que existe relación en cuanto a que en ambos espacios los esfuerzos están encauzados hacia la consecución de un mismo fin y en una medida u otra los miembros aportan esfuerzo, energía y capacidades encaminados a lograr un fin específico. Pliego cierra afirmando que “el objetivo que sigue el aprendizaje cooperativo es que todos los miembros de un equipo aprendan [...] además, a trabajar en equipo favoreciendo sus relaciones y respetando las diferencias personales” (p. 66). El trabajo en equipo, desde la colaboración de unos con otros, busca unir esfuerzos por encima de las diferencias en las personas, llevándolas a

descubrir los puntos de encuentro que fortalecen las relaciones y permiten el logro de objetivos.

Las características del desarrollo humano brindan una oportunidad para fortalecer el trabajo en equipo, ya que se promueve el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y en ese sentido, el Enfoque Centrado en la Persona puede abonar con sus características para que las relaciones que se desarrollan en el trabajo en equipo estén validadas por espacios propicios para la apertura personal de encuentro en donde cada miembro pueda sentir la confianza para mostrar sus particularidades en un ambiente de respeto, comprensión y empatía.

En la medida en que las personas sientan que el espacio de trabajo, como equipo, es un lugar seguro donde puede haber apertura no solo a nivel laboral, sino también personal, se podrá lograr un desarrollo humano en donde la persona se sienta escuchada y valorada. Pérez (2021), señala que se trata de:

Un clima de confianza donde los participantes van compartiendo sus descubrimientos, ahora puede encontrarse con los alumnos y permanecer en contacto con ellos, aunque no hablen de manera verbal, y lo interesante en el descubrimiento es que ella, estando tan acostumbrada a hablar y preguntar, ahora logra permanecer en una actitud de recibir al otro como viene, con sus silencios. (pp. 110-111)

Es decir, ese espacio propiciado desde el trabajo en equipo teniendo en cuenta las características del desarrollo humano, permite descubrir al otro, expresar la comprensión de sus realidades, para lo cual, muchas veces no hacen falta muchas palabras, solo es necesario una escucha atenta y empática entre quienes comparten o dirigen el camino junto a los demás. “Esta relación conlleva un nuevo estilo de relación, a un nuevo modo de estar con los otros, no se trata de nuevos caminos, sí de nuevos modos de caminar” (Pérez, 2021, p. 119). Es, en definitiva, una nueva concepción de las relaciones entre las personas que busca hacer consciencia de la posibilidad creadora de unir esfuerzos para la consecución de fines más humanos.

3.3.2. Un ambiente sano en los equipos de trabajo

El ambiente que rodea al ser humano en sus diferentes ámbitos es producto de las relaciones que entabla consigo mismo, con los demás y con el entorno. Cada persona tiene la posibilidad de elegir y propiciar un ambiente agradable para el desarrollo de su vida.

También en el ámbito laboral se hace necesario propiciar un ambiente sano que permita el desarrollo integral de las personas, desde donde puedan descubrir sus capacidades, sus fortalezas y áreas de oportunidades, y también las fragilidades que pueden afectarles, de forma desordenada, en sus relaciones, con la intención de poderlas asumir y apoyarse en los demás. Gómez y Alatorre (2014), en el caso de la relación facilitadora señalan:

Para generar un ambiente seguro que facilite la interiorización y la autoexploración se requiere de un clima y ambiente de confianza favorecido por la escucha activa, la aceptación positiva incondicional, la comprensión empática, el recibir al otro como viene, sin prejuicio alguno logrando una comunicación cálida, respetuosa, confiada y libre de lecturas que impidan ver a los participantes con la transparencia y valor que su propia experiencia les da. (Citado por Pérez, 2021, p. 97)

Dentro de un equipo de trabajo también es necesario propiciar ese ambiente que lleve a las personas a abrirse, con la confianza y la seguridad propias que le permitan descubrirse desde sus capacidades, pero también en sus fragilidades, en aquellas situaciones que le causan daño y también las cosas que le resultan significativas. “Cuando el ambiente de respeto y aceptación positiva incondicional está dado, la persona se descubre hablando de cosas muy personales y se permite fluir, verificando los efectos que en ella misma registra una actitud así” (Pérez, 2021, p. 116). Es decir, si en el equipo de trabajo se propician las condiciones adecuadas para el desarrollo de la persona, el resultado será una actitud personal abierta a posibilidades creativas, a partir de toda la riqueza que se permite descubrir en sí misma. Esa actitud se convierte en la mejor herramienta para el desarrollo pleno en

la vida de las personas, lo cual se ha de ver reflejado en las acciones o en la participación en el equipo de trabajo.

Soto (2019), expresa la importancia de generar espacios de confianza para que se logren resultados más efectivos y provechosos en las personas, en el ejercicio de sus tareas y en sus propias vidas.

Esta confianza generó en algunos participantes seguridad y con ello, cambios en el contenido de sus discursos. Esto se observa a partir de que lograron expresar sus necesidades y sus sentimientos con respecto a algunas situaciones causantes de conflicto en el trabajo, por ejemplo, se atrevieron a externar su necesidad de reconocimiento ante el buen trabajo que estuvieran desempeñando o su molestia ante una situación que les desagradaba. (p. 126)

La confianza que se genera en la relación permite lograr externar las situaciones que se viven a nivel interior. El ambiente se torna seguro y cálido, y esto se traduce en una mejor disposición al trabajo.

Ese mismo ambiente permite también el desarrollo de una buena comunicación, la cual, a su vez, será producto de que la persona se sienta y se reconozca bien. Esta misma autora señala: “aspectos que aparecen de manera transversal en los diferentes registros de observación y que favorecerían la comunicación, es la confianza y la escucha” (p. 125). Por lo cual, en la medida en que los equipos de trabajo se conviertan en espacios de confianza y escucha atenta de sus miembros, cada uno se permitirá ser más auténtico, logrando un mayor desarrollo y una productividad más significativa en sus tareas. Para esa misma autora cuando se ha descuidado ese aspecto de la comunicación ha provocado insatisfacción laboral entre los trabajadores:

La atención en primera instancia al problema de la comunicación tuvo efecto en otro de los aspectos identificados como causas de la insatisfacción laboral, de manera particular produjo mayor integración, cohesión al interior del grupo y relaciones más significativas entre los participantes, impactando

también en la manera en que el liderazgo se ejerce al interior de la organización. (p. 145)

Las necesidades del grupo generan una fuerza de cohesión que impulsan a unir esfuerzos y poner objetivos en común. Mier (2017), también resalta lo benéfico que resulta de una buena comunicación, según ella, “este darse cuenta de la presencia del otro, del valor de cada uno como persona, del deseo de dejar el pasado y de iniciar una forma nueva de comunicarse fue algo que cambió el clima de relaciones en el grupo” (p. 106). El lugar de trabajo se convierte en espacio de encuentro desde donde las personas pueden comunicarse abiertamente con los demás y eso termina enriqueciendo a cada uno de los participantes e influyendo positivamente en sus vidas.

Es decir, ese ambiente impulsa la tendencia actualizante en cada miembro del equipo de trabajo, cuya acción natural es conducir a la persona al desarrollo de sus capacidades. Mier (2017), lo expresa así:

Esta tendencia actualizante les llevó a poder reconocer y expresar sus sentimientos con mayor naturalidad y fluidez y actuar en consecuencia. De aquí que se dio la posibilidad de que algunos miembros que estaban distanciados entre sí, al inicio de las sesiones, pudieran reconciliarse, acercarse y reconocer la valía y aportación de cada uno. (p. 115)

Como se puede observar, esa tendencia que se desencadena en las personas a partir de un ambiente sano, favorable y propicio, impulsa al individuo al desarrollo de sí mismo, de forma que se traduce a su vez, en beneficio para el equipo de trabajo, puesto que habrá mayor disposición para el trabajo en la medida en que la persona se logre reconocer y sentir bien consigo misma, o también que sea capaz de expresarse con mayor honestidad. De igual manera, Rogers (1992), señala la gratificación que siente de poder aceptar a la otra persona tal como es y esa capacidad propicia la apertura a la interrelación, porque “cada persona es una isla en sí misma, en un sentido muy real, y solo puede construir puentes hacia otras

islas si efectivamente desea ser él mismo y está dispuesto a permitírselo” (p. 14). También expresa que:

La experiencia me ha obligado a admitir gradualmente que el individuo posee en sí la capacidad y la tendencia en algunos casos, latente, de avanzar en la dirección de su propia madurez. En un ambiente psicológico adecuado, esta tendencia puede expresarse libremente, y deja de ser una potencialidad para convertirse en algo real.

Según mi hipótesis, en una relación como la hemos descrito, el individuo reorganizará su personalidad, tanto en el nivel consciente como en los estratos más profundos; de esa manera, se hallará en condiciones de encarar la vida de modo más constructivo, más inteligente y más sociable a la vez que más satisfactorio. (p. 20)

La persona posee las capacidades para propiciar su propio desarrollo. Las condiciones que le rodean permiten que ese proceso se realice adecuadamente. En un ambiente propicio la persona puede ser capaz de mirarse, comprenderse, escucharse y descubrirse lleno de emociones, de situaciones interiores que lleven a desencadenar su desarrollo. Esto en un ambiente de equipo de trabajo ha de propiciar el cumplimiento de las metas propuestas y el desarrollo de sus integrantes, fortaleciendo las interrelaciones y contribuyendo a un mayor logro de los objetivos. Otros aspectos que destaca Soto (2019), como igualmente importantes en el ambiente de los equipos de trabajo son relacionados con la satisfacción de necesidades básicas y laborales, como las oportunidades de seguirse capacitando, formando profesionalmente, relaciones más sanas y respetuosas con sus superiores, una mayor confianza en el desarrollo de sus tareas desde los supervisores o jefes. Algo significativo es el fortalecimiento de los espacios de compartir entre los trabajadores que va generando relaciones de amistad y cercanía. Este puede traducirse en reconocimiento de su ser persona.

Menos beneficiosas resultan formas de proceder impositivas y que pretendan obligar al cumplimiento de las tareas. Eso resulta contraproducente para los

procesos grupales de un equipo de trabajo, más bien provocan oposición a las propuestas y renuencia al cumplimiento de las responsabilidades.

Por el contrario, el Desarrollo Humano busca propiciar un ambiente sano desde el trabajo en equipos donde se puedan poner al servicio las capacidades y recursos con que cuenta cada persona, donde la actitud de escucha atenta que permita el reconocimiento del individuo y de sus realidades se traduzca en un verdadero ambiente propicio de desarrollo.

El desarrollo y puesta en práctica de habilidades de escucha; en este caso de sí mismo, de congruencia hacia su propia experiencia y aceptación de él y los demás son una muestra de un cambio en las actitudes del participante y son también las actitudes que promueve el Enfoque Centrado en la Persona como elementos de una relación de ayuda. (Soto, 2019, p. 143)

Promover este tipo de experiencias desde los equipos de trabajo resulta en lugares propicios de desarrollo, donde las personas aprenden a escucharse, a descubrirse con capacidades valiosas, transformantes de la vida personal y de las demás personas a su alrededor. Ávila (2018), señala que “dentro del equipo de colaboradores de promoción, se hizo presente el crecimiento de cada uno de nosotros en cuanto a las habilidades técnicas, pero principalmente, en el reconocimiento de que somos personas capaces de hacer cosas diferentes” (p. 89). Es decir, las personas crecen profesionalmente a partir del crecimiento personal, puesto que se logran descubrir con cualidades que antes no eran capaces de poder mirar. Pérez (2021), describe este proceso desde lo educativo:

Un ambiente escolar donde el docente tutor reconoce y valora su vocación, se descubre y se acepta como persona en relación, facilita la escucha, la aceptación del otro y la comprensión. La persona del adolescente y del adulto que participa en dicho centro se sabe bienvenida, acogida, valorada, generando así un clima de confianza, seguridad, respeto, disponibilidad para la escucha, actitud de ayuda, credibilidad en el otro y facilita la realización de las tareas y funciones del educador, así como los procesos de aprendizaje ante los cuales el alumno requiere ser acompañado. (p. 120)

Es una experiencia que lleva a reconocerse persona y como tal, valioso, con capacidades para transformar su vida y generar un ambiente propicio para el desarrollo de quienes están a su alrededor.

Capítulo IV Fundamentación metodológica

4.1. Metodología

Para que un proceso de investigación logre desarrollarse adecuadamente se requiere de una organización secuencial de pasos combinados con diversos elementos técnicos y teóricos que permitan el logro de la misma. En ese sentido, la metodología viene a ser la organización que brinda la estructura adecuada para que se validen los objetivos trazados en una investigación. Ramos (2016), afirma que “la metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico” (p.1). De forma que permite la interrelación entre sujeto y objeto de investigación que propicia llegar al conocimiento deseado en la investigación. Para Gómez (2006), siendo más enfático,

La metodología de la investigación científica no es solamente una sucesión de pasos y actividades que indefectiblemente al desarrollarse darán como resultado conocimiento irrefutable, sino que implica también el desarrollo de reglas lógicas de pensamiento, criterios apropiados de decisión y el uso de procedimientos coherentes con el fenómeno investigado, sin la aplicación de los cuales, el conocimiento obtenido como resultado de la tarea puede no servir a la ciencia. (pp.11-12)

Es decir, se trata de una organización lógica de procedimientos, combinados con técnicas que permitan el desarrollo adecuado de una investigación, la cual debe culminar con claros resultados y aportes al ámbito que se ha querido investigar. Guerrero y Guerrero (2020), por su parte dicen que:

La metodología de la investigación elegida es aquella que establece la manera en que el investigador recaba, ordena y analiza los datos obtenidos.

Dicho de otro modo, se trata de una disciplina de conocimiento que tiene como objeto elaborar, definir y sistematizar de manera rigurosa el conjunto de técnicas y métodos que se deben seguir durante el desarrollo de un

proceso de investigación, considerando que los procedimientos elegidos deben ser los idóneos para el objeto de estudio establecido. (p.6)

Según ellos, la metodología utilizada orienta el curso de la investigación, las formas, los métodos y los instrumentos utilizados, acordes con el objetivo que se desea alcanzar. Es pues, un conjunto armónico que permite el desarrollo y culminación de una investigación. Es importante tener claridad en la naturaleza de la investigación que se desea, lo cual va a permitir identificar la metodología adecuada para lograr la misma.

4.2. Enfoque

Las investigaciones como tal han sido catalogadas en dos áreas o enfoques según la naturaleza de las mismas: en cuantitativas o cualitativas. En este caso abordaremos a las investigaciones cualitativas.

Según Vega et al. (2014), las investigaciones de orden cualitativo surgen con Max Weber en el ámbito de las ciencias sociales, señalan que “esta corriente reconocía que además de la descripción y medición de las variables sociales deberían de considerarse los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre el fenómeno” (p.524). De forma que, las investigaciones cualitativas consideran importantes diversos factores sociales y contextuales que permitan describir y ubicar con claridad y precisión los acontecimientos que suceden.

Hernández et al. (2010), señalan que:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria

se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular (p.7).

Así pues, los enfoques cualitativos también pueden subdividirse en otras especificidades, según la cualificación de los mismos. Además, permiten también poder organizar con antelación los instrumentos, como preguntas, cuestionarios para recabar la información deseada y de esa manera delimitar según importancia las preguntas que puedan ayudar a esclarecer las investigaciones realizadas.

Este enfoque es oportuno para esta investigación en particular porque la misma se encuentra enmarcada en las ciencias sociales como tal del Desarrollo Humano, por lo cual, los resultados deseados se han de ver influenciados por factores contextuales y personales en particular, por lo cual el enfoque cualitativo permite poder tener en consideración estos factores al hacer el análisis de los datos. Además, como señalan los autores citados, el enfoque permite ir preguntando durante el proceso buscando encauzar la investigación con la intención de obtener mejores resultados y una investigación más detallada. El proceso circular entre los hechos y su interpretación brinda la posibilidad de ir profundizando en la investigación con los datos que se van recopilando.

4.3. Método

El proceso de intervención asume características importantes del método fenomenológico, pues según la fenomenología se busca tener en cuenta los hechos, fenómenos tal como acontecen sin pretender influir en ellos. Como lo dijera Heidegger (1997), “hacer ver desde sí mismo aquello que se muestra, y hacerlo ver tal como se muestra desde sí mismo” (citado en Castillo, 2020, p. 8). En ese sentido la intervención busca permitir que las personas puedan apropiarse de aquello que ha acontecido en sus vidas y que ha influenciado determinantemente en ellos, hacerlo consciente para poder así, con sus recursos propios, poder abordarlo, sacarlo, sanarlo. Para Merleau-Ponty (1993), el método fenomenológico es “el ensayo de una descripción directa de nuestra experiencia tal como es, sin

tener en cuenta la génesis psicológica ni las explicaciones que el sabio, el historiador o el sociólogo puedan darnos de la misma” (citado en Castillo, 2020, p. 8). Igualmente hace énfasis en lograr rescatar la experiencia vivida tal cual sin juicios, permitiendo que dicha experiencia pueda mostrarse con claridad y a partir de ahí la persona busque soluciones partiendo de los recursos propios que logra ir descubriendo. De forma que, el método fenomenológico pone su “énfasis en la experiencia vivida tal como es vivida, no conceptualizada o teorizada” (Castillo, 2020, p. 14) y a partir de ahí poderla rescatar para asumirla conscientemente y buscar cómo afrontarla.

Para la realización de la intervención se hará uso también del método de investigación acción participativa. Como señala Lewin et al. (s.f.), este surge como “una manera intencional de otorgar poder a la gente para que pueda asumir acciones eficaces hacia el mejoramiento de sus condiciones de vida” (p.137). Es decir, es un método de investigación participativo que involucra a sus participantes y los empodera como actores de su propio desarrollo. Estos autores reconocen lo novedoso de que se le llame investigación a este método de acción participativa donde las personas aportan conocimiento desde sus experiencias personales.

Zapata y Rondán (2016), realizan una descripción detallada de este método. Para ellos, se trata de una “investigación para el cambio social llevada a cabo por personas de una comunidad que buscan mejorar sus condiciones de vida y las de su entorno” (p.5). En este sentido, la finalidad de este método es lograr una investigación que aporte elementos necesarios para lograr un cambio social, que puede ser personal o comunitario. Tal como señalan Zapata y Rondán (2016), mediante dicha intervención se “busca justamente ayudar a grupos de personas a desarrollar sus capacidades para identificar sus problemas y oportunidades y encontrar soluciones propias para mejorar su realidad”. De forma, que este método no solo busca investigar situaciones o hechos, sino que propicia el aprendizaje y el descubrimiento de las propias capacidades mediante su utilización. Estos autores destacan tres elementos comunes en la utilización de este método de investigación acción participativa, a saber: la investigación, que busca enfatizar en el valor del

conocimiento desde sus distintas expresiones formas en que puede producirse; la participación, que busca el desarrollo democrático participativo entre los investigadores y los participantes; y, la acción, que pretende una transformación de la realidad abordada. La combinación de los tres elementos permite el desarrollo adecuado de la investigación.

Greenwood, 2016, que es citado por Zapata y Rondán (2016), se refiere a este método como:

La investigación-acción (IA) no es un “método” más de las ciencias sociales, sino una manera fundamentalmente distinta de realizar en conjunto investigación y acción para el cambio social. En la IA, la participación no tiene sólo un valor moral, sino que es esencial para el éxito del proceso, pues la complejidad de los problemas abordados requiere del conocimiento y la experiencia de un espectro amplio de actores. (...) La IA no es ni un método ni una técnica: es una estrategia de vida que incluye la creación de espacios para el aprendizaje colaborativo y el diseño, ejecución y evaluación de acciones liberadoras. (p.7)

De esta manera, se presenta este método como una herramienta de utilidad para forjar los cambios sociales desde una investigación práctica donde los participantes son actores dinámicos de su propio desarrollo y de sus comunidades.

Montenegro (2004), relaciona este método directamente con la Psicología Social Comunitaria y señala que este:

Hace énfasis en que las personas que están afectadas por los problemas sociales deben ser parte de la solución de estos problemas. Por lo tanto, el diseño, ejecución y evaluación de los programas y acciones se hace a partir del diálogo entre quienes intervienen y los miembros de la comunidad. (s.p.)

De esta manera, resalta la importancia de hacer partícipes del desarrollo de posibilidades a quienes están inmersos en las problemáticas que se abordan, siendo gestores de sus propias soluciones.

Para la investigación que se pretende, este método resulta oportuno porque permite involucrar a los actores principales con la intención de que desde sus aportes ellos puedan brindar las pautas de mejoramiento mediante la relación facilitadora para sus vidas y las de quienes están a su cargo desde una posición directiva. El método otorga poder de transformación a las personas desde sus posibilidades y la relación facilitadora busca ayudar a la persona a descubrirse desde sus potencialidades en pro de su desarrollo humano. Eso apunta a mejorar las condiciones de vida de los participantes y también la de aquellos con quienes conviven. El método ayuda a crear espacios de crecimiento personal e institucional desde la participación en el uso de una relación facilitadora con los participantes.

4.4. Técnica:

Dentro de cada investigación hay una técnica que permite la adecuada recopilación de los datos necesarios. La técnica viene a ser “el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual [sic] se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. [...] es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método” (Ramos, 2016, p.18). Es decir, mediante la técnica elegida se puede aplicar el método de investigación acción participativa correspondiente a esta investigación. Ramos (2016), señala también que “la técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación” (p.18).

En esta investigación se utilizará la técnica del taller de intervención el cual se trata de un espacio en el cual se reúne a los participantes y se les brinda diferentes herramientas de aprendizaje e interacción que permita el desarrollo de sus capacidades y del propio conocimiento.

Martínez et al. (2012), señalan que:

Hay que considerar que el taller, es al mismo tiempo una técnica de recolección de datos que se genera a partir de las técnicas o ejercicios implementados en los grupos; finalmente, da cuenta del proceso y la dinámica del grupo con el que se está trabajando. (p.89)

De forma que el taller de intervención permite recolectar datos valiosos para el proceso de investigación deseado desde las dinámicas o ejercicios que se realizan con los participantes, así como de los procesos que se van viviendo a nivel personal y en el conjunto de los participantes.

Para Miracco et al. (2012), los talleres de intervención “propician un contexto de aprendizaje cuyo principal objetivo es facilitar el cambio cognitivo y fomentar el desarrollo de estrategias de afrontamiento más saludables” (p.102). Se enfatiza en el valor tan significativo de esta técnica porque logra cambios profundos en las personas a partir de las experiencias vividas en las diferentes sesiones de intervención del taller, brindando también un conocimiento de modos más saludables del proceder humano. Aplicado al ámbito educativo, estos autores afirman que “resultan un dispositivo preventivo por excelencia, apuntando a la transmisión y elaboración de información que intenta influenciar un proceso de cambio” (p.103). De forma que, su vivencia es significativa para sus participantes traduciéndose en cambios profundos y consistentes en las vidas de las personas.

En el caso oportuno de esta investigación los talleres de intervención buscan propiciar espacios de encuentro desde los cuales los participantes puedan descubrir sus capacidades en el uso de la relación facilitadora como herramienta que permite el desarrollo de las propias capacidades y de la agencia con la propia vida y la de las demás personas. El espacio que busca generarse entre los participantes es el propuesto por Rogers en su planteamiento del Enfoque Centrado en la Persona, que afirma que “si puedo crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí misma su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se traducirán el cambio y el desarrollo individual” (citado en Pacheco, 1993, pp.16-17). Tal relación en los talleres deberá estar fundamentada desde la creación de

tres cualidades básicas: la autenticidad, la aceptación positiva incondicional y la empatía. Esto permitirá el desarrollo de un ambiente propicio para las personas participantes de los talleres.

4.5. Taller. Hablar desde el corazón

Las formas de expresión que cada persona utiliza al comunicarse revelan su interioridad y están impregnadas de todo su ser, en cuanto a sus emociones, sentimientos y también sus relaciones. Saber expresarse adecuadamente manteniendo la calidez humana y la cercanía con los demás es posible en la medida en que se logre crecer en el conocimiento personal que permite la apertura a los demás. Del plano personal se pasa al comunitario en donde se desarrollan diferentes niveles de comunicación, con distintas personas y en diferentes contextos, todo ello influenciado por las expresiones que parten del individuo en particular y como producto de sus relaciones.

A nivel directivo se hace necesaria una comunicación fluida y capaz de comunicar con claridad las necesidades que se desean satisfacer, pero también debe ser, a su vez, respetuosa de la persona, capaz de dignificarla y lograr una interrelación desde la escucha activa no solo de los requerimientos institucionales, sino también de las necesidades de la persona que en muchas ocasiones subyacen en las expresiones y formas de comunicación.

Estar en un cargo directivo puede representar una posición en la cual las personas no logren expresar con tranquilidad y libertad sus emociones y sentimientos, la posición puede bloquear la sensibilidad humana forjando cierta separación de las realidades de los demás. Una relación facilitadora que promueva el desarrollo de las personas desde el descubrimiento de las propias capacidades puede fortalecer la gestión directiva al permitir una comunicación más fluida y humanizante.

Nombre del taller: Hablar desde el corazón mediante una relación facilitadora.

Propósito general: Facilitar el descubrimiento de una forma de comunicación fundamentada en la congruencia, la aceptación positiva incondicional y la empatía

propias del Enfoque Centrado en la Persona, generadoras de desarrollo humano a nivel personal y en las relaciones con los demás.

Audiencia: Directivos de una institución educativa

Duración y medio: Siete sesiones semanales presenciales con duración de una hora y media.

Propósito de las sesiones

Sesión # 1	Encuadre (Romper el hielo, finalidad del taller, su dinámica, ¿quién eres?, ¿cómo vienes?, ¿qué esperas?)
	Objetivo: Romper el hielo entre los participantes de forma que logren ir interrelacionándose más de cerca, para luego presentarles la finalidad del taller, así como la dinámica y la forma cómo se realizará. Las condiciones de confidencialidad con la información y la disposición necesaria de cada uno para conocerse y dejarse conocer. Reconocer también quiénes son, cómo llegan al taller y qué esperan del mismo.
Sesión # 2	Generando confianza (Introducción a la relación facilitadora)
	Objetivo: Propiciar un espacio de expresión libre y acogedor que permita facilitarles en sus relaciones y modos de expresarse, y crear las condiciones de grupo.
Sesión # 3	Creer como personas (dinámicas facilitadoras)
	Objetivo: Que los participantes puedan ir conociéndose con mayor profundidad, descubran los recursos y oportunidades que poseen para comunicarse adecuadamente desde el reconocimiento de sus emociones, de las sensibilidades que experimentan al expresarse y cómo esto les afecta personalmente.
Sesión # 4	Emociones y sentimientos (dinámicas facilitadoras)
	Objetivo: Identificar, nombrar, expresar y reflexionar las emociones y sentimientos que experimentan cuando se expresan en diferentes

	circunstancias permitiendo el espacio de facilitación que ayude a ir descubriéndose.
Sesión # 5	Cuando no me comunico y cuando sí me comunico (dinámicas facilitadoras)
	Objetivo: Reconocer las emociones que experimento, lo que sucede cuando no logro expresarlas adecuadamente y cuando sí me logro comunicar, cómo me hace sentir, qué provoca en mí, logrando identificar formas adecuadas de expresarme mejor desde la facilitación.
Sesión # 6	La relación facilitadora (herramientas)
	Objetivo: Favorecer el reconocimiento de las herramientas propias y la aceptación de nuevas herramientas, desde los enfoques centrados en las personas, para la interacción eficiente, humana tanto en la vinculación de los directivos entre sí, como de estos con sus alumnos y otros actores de los escenarios educativos.
Sesión # 7	Cierre y reflexión de la experiencia vivida
	Objetivo: Recoger las experiencias vividas, los frutos cosechados desde la escucha activa de los participantes y el compartir de sus experiencias, cerrando las experiencias vividas en el taller.

Diseño de las sesiones de intervención

Sesión #1 Encuadre (Romper el hielo, finalidad del taller, su dinámica, ¿quién eres?, ¿cómo vienes?, ¿qué esperas?)
Objetivo: Romper el hielo entre los participantes de forma que logren ir interrelacionándose más de cerca, para luego presentarles la finalidad del taller, así como la dinámica y la forma cómo se realizará. Las condiciones de confidencialidad con la información y la disposición necesaria de cada uno para

conocerse y dejarse conocer. Reconocer también quiénes son, cómo llegan al taller y qué esperan del mismo.

TEMA	OBJETIVOS OPERACIONALES	TÉCNICA	ACTIVIDAD	MATERI AL	DURACION
Bienvenida	Dar la bienvenida a los participantes del taller, expresándoles la importancia de que estén ahí.			Participantes y facilitador	5 min.
Presentación	Tener un conocimiento inicial de los integrantes del grupo.	Bateo libre	Se le pide a cada participante que pueda presentarse con su nombre, su cargo y responsabilidades en la institución.	Participantes y facilitador	15 min.
Romper el hielo	Propiciar un espacio de distensión que permita mayor relación con los demás.	Dinámica "Te gustan tus vecinos"	Se colocan las sillas en círculo para cada participante. Uno de ellos se queda de pie y pregunta a alguno "¿Te gustan tus vecinos?", si la respuesta es positiva todos deben sentarse en la silla de la	Participantes y facilitador	15 min.

			<p>derecha. Si la respuesta es negativa entonces se le pregunta "¿Los vecinos de quién te gustan?", al decir el nombre de uno de los integrantes tanto los dos vecinos de ese participante y los dos vecinos del que dijo deben cambiar de sillas. El que está en pie deberá tratar en todo momento de sentarse y el que queda de pie continúa la dinámica.</p> <p>Los participantes comparten cómo se sintieron en la dinámica y qué les aporta.</p>		
Romper el hielo	Propiciar un espacio de relajación para reconocer la presencia del otro y a la vez	Dinámica "Se hunde el barco"	En continuidad con la dinámica anterior y los aportes de la relación con los demás se	Participantes y facilitador.	15 min.

	la importancia en el grupo.		<p>realiza esta dinámica.</p> <p>Los participantes todos de pie. Se les comunica que nos encontramos en un barco que está a punto de naufragar, por lo cual deberán subirse en pequeños barcos salvavidas según la capacidad del barco. Se irán diciendo la capacidad de los barcos pequeños para lo cual se irán uniendo en grupos de esa cantidad. Quien quede fuera del grupo deberá expresar algo que le sucedió en este día.</p>		
Encuadre	Dar a conocer a los participantes el prósito del taller, cómo se realizará el mismo y las condiciones de participación para cada uno.	Explicativa	El facilitador explicará los detalles del taller: el origen, su finalidad, cómo se realizará y sus condiciones: puntualidad,	Participantes y facilitador	15 min.

			responsabilidad, confidencialidad y apertura a participar.		
¿Cómo está el grupo?	Conocer cómo se sienten ante este taller	Dinámica "Mis pies"	Se le entrega una hoja de papel a cada participante. Deberán colocar sus pies descalzos sobre la hoja y trazar la silueta. En la parte adentro del pie derecho anotarán cómo vienen a este taller y en el pie izquierdo qué esperan de este taller. Luego cada uno leerá lo que escribió.	Participantes Facilitador Hojas de papel crayones de colores	20 min.
Cierre de la sesión	Los participantes reflexionarán con qué se quedan de esta sesión.	Dinámica reflexión de la sesión	Cada participante expresará en una frase con qué se queda de la sesión. También el facilitador se expresará para finalizar.	Participantes y facilitador	5 min.

Sesión #2 Generando confianza (Introducción a la relación facilitadora)

Objetivo: Propiciar un espacio de expresión libre y acogedor que permita facilitarles en sus relaciones y modos de expresarse, y crear las condiciones de grupo.

TEMA	OBJETIVOS OPERACIONALES	TÉCNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	DURACIÓN
Bienvenida	Recibir a los participantes dándoles la bienvenida y agradeciendo que estén en el taller.			Participantes y facilitador	5 min.
Relajación	Propiciar un espacio de relajación para que puedan disponerse mejor a la experiencia de esta sesión	Respiración	Se les invita a los participantes a sentarse cómodamente con los pies en el suelo y sus manos sobre sus piernas. Se les invita a respirar profundamente inhalando y exhalando según la indicación del facilitador.	Participantes y facilitador	10 min.

			<p>Luego se les indica que vayan tomando conciencia de su cuerpo, su rostro, sus hombros, sus brazos, abdomen, sus piernas y pies, identificar si hay tensiones en alguna parte del cuerpo y soltarla.</p> <p>Se finaliza invitándoles a hacer tres respiraciones profundas.</p>		
Conociéndonos más	Que los participantes puedan darse a conocer mejor	Dinámica "Las uvas"	<p>Se colocan en una mesita un plato con uvas.</p> <p>Se da la explicación que cada uno tomará las uvas que desee y por cada uva compartirá con el grupo algo</p>	Participantes Facilitador Uvas	40 min

			<p>significativo de su vida.</p> <p>De forma espontánea uno a uno empezará a comer sus uvas y por cada uva que comen van a compartir algo significativo en sus vidas que quieran dar a conocer.</p> <p>Los participantes expresarán al final cómo se sintieron en la dinámica.</p>		
Reflejándonos	Que los participantes puedan reflejarle a los demás lo que ven en ellos.	Dinámica "El espejo"	<p>Una persona voluntaria se coloca al frente y el resto le expresarán una experiencia significativa que recuerden haber compartido con ella.</p> <p>Al final la persona</p>	Participantes Facilitador	30 min

			expresa cómo se sintió con lo que le dijeron.		
Reflexionar	Que los participantes puedan reflexionar sobre lo que experimentaron en la sesión.	Dinámica reflexión de la sesión	Que cada participante pueda reflexionar sobre lo que experimentó en la sesión y con qué se queda. También el facilitador expresará su experiencia.	Participantes y facilitador	5 min.

Nota: Para la siguiente sesión se le pedirá a cada participante que traiga un corazón dibujado en una hoja, como deseen traerlo.

Sesión #3 Crecer como personas (dinámicas facilitadoras)

Objetivo: Que los participantes puedan ir conociéndose con mayor profundidad, descubran los recursos y oportunidades que poseen para comunicarse adecuadamente desde el reconocimiento de sus emociones, de las sensibilidades que experimentan al expresarse y cómo esto les afecta personalmente.

TEMA	OBJETIVOS OPERACIONALES	TÉCNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	DURACIÓN
Bienvenida	Dar la bienvenida a los participantes y agradecerles su			Participantes y facilitador	5 min.

	perseverancia en el taller.				
¿Cómo vengo?	Que los participantes puedan compartir cómo se sienten este día.	Dinámica "Mi corazón"	Los participantes traerán el corazón que se les pidió en la sesión pasada. Dentro de él responderán a la pregunta "¿Cómo se siente mi corazón en este momento?" Cada integrante leerá su respuesta y luego pegará su corazón en su pecho.	Corazones Lapiceros Colores Cinta adhesiva Participantes Facilitador	30 min.
Descubriendo mi tesoro	Que los participantes vayan abriéndose a la experiencia de dejarse conocer más profundamente por los demás.	Dinámica "El cofre de mi tesoro escondido"	En sintonía con la dinámica anterior, se procede ahora a descubrir qué tesoros se encuentra	Cofre Papelitos con temas personales Participantes Facilitador	50 min.

			<p>n en mi corazón.</p> <p>Sobre una mesa estará un cofre y dentro habrá papelitos de colores con temas importantes como: la familia, mi personalidad, mis triunfos, mis historias tristes, mis miedos, mis fortalezas. Fuera del cofre habrá más papelitos en blanco.</p> <p>Cada participante de forma espontánea tomará un papelito y hablará a los demás sobre el tema que le correspon</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>de y el valor que tiene para él. Los demás participantes podrán preguntar o comentar sobre el tema que la persona ha platicado.</p> <p>Al final el participante pegará su papelito en su corazón. Si otro participante considera que representa un tesoro para él podrá anotarlo en un papelito y pegarlo en su corazón.</p> <p>Al final compartirán cómo se sintieron</p>		
--	--	--	---	--	--

			en la dinámica.		
Cierre de la sesión	Que los participantes puedan recoger cómo se quedan de esta sesión	Dinámica reflexión de la sesión	Los participantes escribirán en la parte atrás de sus corazones "cómo se quedan al finalizar esta sesión". Luego lo compartirán También el facilitador expresará cómo se queda.	Participantes y facilitador	5 min.
<p>Nota: Se les pedirá a los participantes que para la próxima sesión traigan de tres a cinco fotos suyas de diferentes etapas de su vida: personales, familiares y de amigos. Y un espejo.</p>					

Sesión #4 Emociones y sentimientos (dinámicas facilitadoras)

Objetivo: Identificar, nombrar, expresar y reflexionar las emociones y sentimientos que experimentan cuando se expresan en diferentes circunstancias permitiendo el espacio de facilitación que ayude a ir descubriéndose.

TEMA	OBJETIVOS OPERACIONALES	TÉCNICA	ACTIVIDADES	MATERIAL	DURACIÓN
Bienvenida	Recibir a los participantes agradeciéndoles por su			Participantes y facilitador	5 min.

	perseverancia en este taller.				
Mis emociones de hoy	Que los participantes puedan identificar las emociones vividas este día.	Dinámica "Mi vaso"	<p>Cada participante recibirá un vaso y una botella de agua.</p> <p>Se le pedirá a los participantes que hagan un recorrido por el día de hoy e identifiquen las emociones que vivieron.</p> <p>En la medida en que sienten que esas emociones les han llenado su cuerpo así van a llenar su vaso con agua hasta donde consideren que se sienten.</p> <p>Posteriormente cada uno compartirá las emociones vividas y cómo se</p>	Vasos y botellas de agua. Participantes Facilitador	30 min.

			siente, mientras toma el agua del vaso.		
Mi persona	Que los participantes puedan identificar, nombrar, expresar y reflexionar sobre sus emociones y sentimientos.	Dinámica "Mi persona"	<p>A continuación se continuará haciendo un recorrido por la emociones en mi historia personal. Los participantes se sentarán en el suelo haciendo un círculo. Delante de sí cada uno colocará las fotos que ha traído y también el espejo.</p> <p>El facilitador irá facilitando la reflexión en torno a su persona mediante la contemplación de las fotos: "En este momento cada uno va a mirar sus fotos, observando los detalles</p>	Fotos y espejos Cojines Participantes Facilitador	50 min.

			<p>suyos que aparecen en la foto, tratando de recordar ese momento, qué sucedió, dónde estabas, cómo te sentías”.</p> <p>Después de un momento se les invita a cerrar los ojos y recrear esos momentos, haciéndose conscientes de qué les suscita en su interior, qué sentimientos y emociones sienten.</p> <p>Luego se les pide que abran sus ojos y tomen el espejo y se mire cada uno al espejo. Contemplan sus rostros: cómo ha cambiado, qué historia te cuenta tu rostro.</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>Posteriormente cierran sus ojos nuevamente y reflexionan sobre cómo se sienten interiormente .</p> <p>Después se les pide que compartan qué emociones y sentimientos pudieron sentir.</p>		
Cerrando la sesión	Que los participantes puedan compartir cómo se quedan de la sesión.	Dinámica reflexión de la sesión	<p>Se les pide a los participantes que realicen una reflexión de la sesión y qué aprendizaje se llevan.</p> <p>Cada uno de los miembros compartirá su reflexión sobre la sesión.</p> <p>También el facilitador compartirá su aprendizaje de la sesión.</p>	Participantes y facilitador	5 min.
Nota: Se le pedirá a los participantes venir con ropa cómoda a la siguiente sesión.					

Sesión #5 Cuando no me comunico y cuando sí me comunico (dinámicas facilitadoras).

Objetivo: Reconocer las emociones que experimento, lo que sucede cuando no logro expresarlas adecuadamente y cuando sí me logro comunicar, cómo me hace sentir, qué provoca en mí, logrando identificar formas adecuadas de expresarme mejor desde la facilitación.

TEMA	OBJETIVOS OPERACIONALES	TÉCNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	DURACIÓN
Bienvenida	Dar las gracias a los participantes por su perseverancia en el taller.			Participantes y facilitador	3 min.
Relajación	Que los participantes puedan relajarse y conectar con su cuerpo	Ejercicios de estiramiento	Se pide a los participantes venir con ropa cómoda y tenis. Colocados delante de sus sillas se realizan algunos ejercicios de estiramiento.	Participantes y facilitador	12 min.
Cuando no me comunico	Que los participantes puedan identificar las emociones que no expresan y lo que sienten al no hacerlo.	Dinámica "Ubicando las emociones"	Se procede a identificar cómo las emociones son sentidas en el cuerpo. Los participantes reciben una silueta humana	Siluetas impresas Lapiceros Participantes Facilitador	35 min.

			<p>dibujada en papel. Cada uno deberá escribir alrededor de la silueta algunos momentos de su vida en que no ha expresado lo que siente. Luego ubicará en la silueta los lugares del cuerpo en donde ha sentido esa emoción no expresada y nombrará lo que siente.</p> <p>Posteriormente se pide que en silencio puedan reflexionar sobre el ejercicio.</p> <p>Cada participante expresará lo que experimentó.</p>		
Cuando me expreso	Que los participantes puedan identificar cómo se sienten al	Dinámica "La cesta de emociones"	Ahora se continuará identificando cuando sí han podido	Cesta Papelitos con emociones	30 min.

	expresar sus emociones.		<p>expresar las emociones. Se pasa una cesta con papelitos que tienen anotadas diferentes emociones: alegría, felicidad, enojo, ira, ansiedad, paz, sosiego, calma, serenidad, tristeza, sorpresa, miedo, asco.</p> <p>Cada participante toma un papelito y expresa en qué momento ha sentido esa emoción y cómo se ha sentido. Luego la ubica también en la silueta del cuerpo que había recibido.</p>	Participantes y facilitador	
Cierre de la sesión	Que los participantes puedan recoger la experiencia	Dinámica "Reflexión de la sesión"	Cada participante volverá sobre la silueta y	Participantes y facilitador	5 min.

	vivida este día en el taller.		<p>reflexionará en un momento con qué se queda de esta sesión.</p> <p>Posteriormente cada uno expresará en una frase cómo se queda.</p> <p>El facilitador también compartirá cómo se queda.</p>		
--	-------------------------------	--	---	--	--

Sesión #6 La relación facilitadora (herramientas)

Objetivo: Favorecer el reconocimiento de las herramientas propias y la aceptación de nuevas herramientas, desde los enfoques centrados en las personas, para la interacción eficiente, humana tanto en la vinculación de los directivos entre sí, como de estos con sus alumnos y otros actores de los escenarios educativos.

TEMA	OBJETIVOS OPERACIONALES	TÉCNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	DURACIÓN
Bienvenida	Recibir a los participantes y agradecerles su compromiso con el taller.			Participantes y facilitador	3 min.
Relajación	Que los participantes puedan	Dinámica "Relajaci	Sentados se les pide que	Participantes y facilitador	12 min.

	relajarse para atender mejor a la sesión de hoy.	ón corporal”	adquieran una posición cómoda y luego se les va guiando a lograr una relajación y conexión con su interior.		
Actitudes básicas para la comunicación	Que los participantes conozcan las herramientas esenciales para una comunicación adecuada desde el Enfoque Centrado en la Persona	Presentación en Power point	Se presenta a los participantes las actitudes básicas para la comunicación. Luego se realizan ejercicios para poner en práctica esas actitudes de forma consciente. Se reflexiona en qué momentos de las sesiones pasadas	Presentación power point Computador, proyector Participantes y facilitador.	35 min.

			se ha puesto en práctica esas actitudes.		
La comunicación no violenta	Que los participantes reconozcan la forma de comunicarse desde sí mismo con responsabilidad	Presentación power point	Luego se presenta a los participantes como propuesta "la Comunicación no violenta". Se practica en cómo realizarla. Se reflexiona sobre cómo se siente y ayuda a cada uno.	Presentación power point Computador, proyector Participantes y facilitador.	30 min.
Cierre de la sesión	Que los participantes puedan reconocer cómo se quedan de esta sesión.	Dinámica "Reflexión de la sesión"	Que cada participante identifique e cómo se queda, qué le aportó esta sesión. Cada uno podrá	Participantes y facilitador	5 min.

			<p>expresar con qué aprendizaje se queda.</p> <p>El facilitador también expresará con qué se queda.</p>		
--	--	--	---	--	--

Sesión #7 Cierre y reflexión de la experiencia vivida

Objetivo: Recoger las experiencias vividas, los frutos cosechados desde la escucha activa de los participantes y el compartir de sus experiencias, cerrando las experiencias vividas en el taller.

TEMA	OBJETIVOS OPERACIONALES	TÉCNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL	DURACIÓN
Bienvenida	Recibir a los participantes agradeciéndoles su perseverancia durante todo el taller.			Participantes y facilitador	5 min.
Identificando las actitudes para la comunicación	Que los participantes puedan identificar las actitudes aprendidas para la comunicación	Video "Cuerdas"	El facilitador iniciará platicando sobre las actitudes básicas para la comunicación desde	Computador, proyector Participantes y facilitador.	40 min.

			<p>el Enfoque Centrado en la Persona aprendidas en el taller recopilando las experiencias vividas a lo largo de las sesiones del taller. Luego les invitará a ver el corto "Cuerdas" e identificar allí esas actitudes: la empatía, la congruencia y la condición positiva incondicional.</p> <p>https://www.google.com/search?q=video+clips+cuerdas&sca_esv=e51918ddf39b0c56&rlz=</p>		
--	--	--	--	--	--

			1C5CHFA - enHN1005 H N1005&bi w= 1440&bih= 67 3&tbm=vid &ei =_M_DZae 4N YGYwbkP 476 Z8Al&ved= 0ah UKEwinpp Hj8Z mEAxUBT DA BHWnfBi4 4gg EQ4dUDC A0& uact=5&oq = video+clips + cuerdas&g s_ lp=Eg1nd3 Mtd 2l6LXZpZ GVvlh N2aWRlby BjbG lwcyBjdWV yZG FzMgcQIR gKG KABMgUQ IRifB TIFECEYn wUy		
--	--	--	--	--	--

			BRAhGJ8 FmgU QIRifBTIF ECEY nwUyBRA hGJ8 FMgUQIRif BTIF ECEYnwU yBRA hGJ8FSK UaUJs PWKoXcA F4AJA BAJgB_Ag gAaY NqgEFMS 41LjS 4AQPIAQ D4AQH CAgcQABi ABBgN wglGEAAY CBgew gIGEAYH hgNwg IIEAAYFhg eGArC AggQABg WGB4Y D8ICBhAA GBYY HsICCBAA GAgY HhgNiAYB &sclie nt=gws- wiz- video#fpst ate=ive &vld=cid:a 4bc5ccb, vid:4INwx_ tmTKw,st:0		
--	--	--	---	--	--

			Posteriormente los participantes expresarán lo visto y captado del video, y cómo podrían aplicarlo en sus vidas.		
Cerrando mi experiencia	Que los participantes puedan cerrar las experiencias vividas en el taller	Dinámica "Recogiendo las experiencias y frutos del taller"	Después cada participante indentificará las tres experiencias y/o aprendizajes más significativos que se lleva del taller. Cada uno comparte sus experiencias y/o aprendizajes cosechados. El facilitador también comparte sus experien	Fichas Bolígrafos Participantes y facilitador	45 min.

			cias y/o aprendizajes cosechados.		
--	--	--	-----------------------------------	--	--

Cronograma de sesiones

Sesión	Día	Hora	Lugar
#1	Miércoles 14 de febrero	1:00 a 2:30 pm	Aula de inglés
#2	Miércoles 21 de febrero	1:00 a 2:30 pm	Aula de inglés
#3	Miércoles 28 de febrero	1:00 a 2:30 pm	Aula de inglés
#4	Miércoles 6 de marzo	1:00 a 2:30 pm	Aula de inglés
#5	Miércoles 13 de marzo	1:00 a 2:30 pm	Aula de inglés
#6	Lunes 18 de marzo	1:00 a 2:30 pm	Aula de inglés
#7	Miércoles 20 de marzo	1:00 a 2:30 pm	Aula de inglés

4.6. Consideraciones éticas

Para el desarrollo del taller se procedió a identificar a cada uno de los miembros posibles participantes y a realizar una entrevista con cada uno de ellos para explicarles en qué consistía el taller, su dinámica y el porqué del mismo, que respondía al trabajo de grado de la Maestría en Desarrollo Humano. En esa entrevista se logró precisar quiénes de los invitados aceptaron participar y aquellos que por algunos motivos no pudieron hacerlo, reiterándoles la total libertad que mantenía la convocatoria a participar en el mismo.

También, se les explicó la necesidad de grabar el desarrollo de cada sesión con fines exclusivamente académicos, para lo cual se les pidió la firma de un consentimiento informado en el cual se dejaba claro la finalidad académica de los

datos recabados, guardando la confidencialidad de cada uno de los participantes y expresándoles la libertad de poder dar por finalizado el taller en el momento en que lo consideraran necesario.

Las sesiones se desarrollaron de la manera programada y tomando en cuenta las consideraciones presentadas a cada participante. Una vez finalizado el trabajo se procedió a eliminar toda la información grabada y consentimientos informados escritos. También se utilizaron seudónimos en el análisis de los datos, para cada uno de los participantes, omitiendo nombres y toda información personal que pudiera comprometer a cada participante, guardando así la confidencialidad de cada uno en todo momento.

Capítulo V Proceso experiencial de la intervención

En este apartado se presentará una mirada del trabajo realizado con los participantes del taller “Hablando desde el corazón mediante una relación facilitadora”, la experiencia vivida, el proceso seguido, los recursos y herramientas de facilitación utilizadas, así como los resultados que los mismos provocaron en los participantes y la dinámica integradora del grupo como tal.

A partir del análisis posterior de cada sesión, mediante la elaboración de bitácoras de trabajo, se hacen reflexiones sobre el desempeño del facilitador, los recursos y herramientas utilizadas durante el taller, así como del efecto que su actividad tuvo en los participantes. Estos análisis dan oportunidad de aprender y enriquecer la forma en la que se generan relaciones facilitadoras y su impacto en el grupo.

Se presentan las reflexiones del proceso vivido y los resultados preliminares obtenidos en torno al objetivo del taller y las temáticas del trabajo de investigación, de manera que se genere conocimiento respecto de los procesos de promoción del desarrollo del potencial humano dentro del ámbito educativo.

5.1. El taller y los procesos de generación de una relación facilitadora para el encuentro entre docentes.

El taller “Hablando desde el corazón mediante una relación facilitadora” estuvo dirigido a personal docente y administrativo que tienen funciones de dirección en una institución educativa privada. Se realizó la invitación de manera personal donde se les dio a conocer el objetivo del mismo y su finalidad.

El taller se llevó a cabo en las instalaciones de la institución, de manera presencial y estuvo conformado por 7 sesiones de una hora y media cada sesión. Se abordaron temas sobre la relación facilitadora, crecer en interrelación con las personas, las emociones y la importancia de saber identificarlas, reconocerlas y gestionarlas.

El grupo se integró con trece personas en total, los cuales ocupan cargos directivos y de coordinación en las diferentes áreas académicas y administrativas. Cinco de ellos con más de veinte años de servicio y cuatro con más de diez años en la

institución. Con una amplia formación tanto en las áreas educativas como en formación humana. A cada participante se le entregó una carta de consentimiento informado y se les pidió que la firmaran como compromiso del cuidado de sus datos personales por parte del facilitador del taller. Se ha utilizado un seudónimo para referirse a cada participante.

A continuación, una descripción más específica de su proceso.

5.2. Los participantes del taller

En este apartado se narra la experiencia vivida por los participantes del taller, sus experiencias y procesos vividos en ese espacio, así como las reacciones frente a las actividades propuestas y la conformación de la relación facilitadora. García y Carretero (2018), afirman que “la práctica del Desarrollo Humano busca promover el desarrollo del potencial humano, esta promoción tiene unas formas concretas de establecer relaciones, se les ha llamado relaciones de ayuda” (parr.1). Es decir, que en ese compartir experiencial del grupo se desarrolla una relación de ayuda de unos para otros, pues al expresarse se permite conectar con la experiencia, abrirse a ella, reconocer las emociones y lograr asumirlas con mayor libertad.

A continuación, una descripción general de los participantes.

Participante	Datos
“Salem”	Tiene 28 años de edad. Soltera. Docente de profesión. Tiene 2 años de trabajar en la institución. Asume recientemente un cargo de coordinación.
“Lea”	Tiene 46 años de edad. Madre soltera. Profesional de la administración, con 12 años de laborar en la institución.
“Nedy”	Tiene 53 años de edad. Casada. Docente de profesión. Con 29 años de laborar en la institución. Se ha desempeñado con diferentes responsabilidades a nivel institucional.
“Tanci”	Tiene 43 años de edad. Casada y madre de familia. Docente de profesión. Con 16 años de servicio en la institución. Ha trabajado en diferentes áreas de responsabilidad en la institución.

“Derel”	Tiene 48 años de edad. Padre de familia y docente de profesión. Tiene 19 años de laborar en la institución. Ha desempeñado varias responsabilidades en su trabajo.
“Idai”	Es padre de familia y de profesión docente. Tiene 35 años de edad y siete años de laborar en la institución.
“Sily”	Es madre de familia y tiene 48 años de edad. Es de profesión docente y tiene 27 años de trabajar en la institución. Ha desempeñado varios cargos en este tiempo.
“Seda”	Tiene 54 años de edad y 25 de laborar en la institución como docente y ha desempeñado otros cargos de responsabilidad académica. Es casada y madre de familia.
“Nutí”	Tiene 37 años de edad. Es madre soltera. Docente de profesión. Ha trabajado por 7 años en la institución.
“Dily”	Docente de profesión. Tiene 31 años de edad y 7 años de laborar en la institución. Es soltera. Recientemente asume un cargo directivo.
“Isamar”	Tiene 25 años de edad. Es soltera y docente de profesión. Labora en la institución desde hace 6 años. Recientemente asume un cargo directivo.
“Olar”	Es casado y padre de familia. Docente de profesión. Tiene 49 años de edad y 18 años de laborar en la institución. Ha desempeñado varias responsabilidades.
“Naili”	Tiene 49 años de edad. Es soltera. Ha desempeñado varios cargos y responsabilidades en los 29 años de servicio en la institución. Maestra y administradora de profesión.

La experiencia del taller fue novedosa para los participantes, primero porque algunos se sintieron temerosos cuando se les pidió un consentimiento escrito para poder grabar las sesiones, expresaron no estar acostumbrados a este tipo de protocolos. “Nutí” lo expresó así: “también sentí temor, sobre todo cuando nos hizo firmar porque no estamos acostumbrados a esto, y bueno, usted lo notó que ni podía

firmar (*ríe*). Sin embargo, al aclarar los detalles del mismo permitió mayor tranquilidad y apertura al proceso. Otros en cambio desde el inicio se mostraron muy abiertos como “Salem”, “bueno, yo, al contrario, me siento muy tranquila”. Y en general hubo mucha apertura.

Otros expresaron lo novedoso de no ser un taller para tomar apuntes, sino que fue totalmente vivencial y esto fue calando hondamente en los participantes.

Durante el desarrollo de las sesiones, hubo muchas reacciones. Muchos se abrieron desde el inicio conectando con sus vivencias profundas y también logrando identificar, reconocer y expresar sus emociones. “Tanci”, en la segunda sesión habló de lo difícil de un tumor en el cerebro de su hija y cuánto le ha costado llevarlo en medio de la compañía de muchas personas: “una de mis hijas tiene un padecimiento que no es grave, pero me siento agradecida”. Y expresa sentirse cómoda con poderlo expresar. “Nedy”, también expresa las emociones vividas ante un acontecimiento que marcó su vida, “en ese tiempo tuvimos miedo, verdad, porque nos abrazamos con mi hermana.”

Hubo también alguno que se mostró más cerrado y como dice “Derel”, bloqueado en la experiencia de poderse expresar, “me cuesta darme a conocer, porque, el detalle es que podría parecer un tonto o algo así por el estilo. Esos son bloqueos míos”. No obstante, en el transcurso de las sesiones pudo ir abriéndose y compartiendo más de sus vivencias y emociones. En la última sesión logró expresar el bien recibido desde su experiencia de encuentro empático con alguien más, “ese bien lo traduzco en una experiencia no solo de ahorita sino para toda la vida, no para andarlo diciendo, sino una experiencia donde queda remarcado el aprendizaje sostenido para poder colocarlos en práctica”.

A algunos les ayudan los recursos de facilitación para lograr expresarse. “Seda” logra expresar que se siente sensible ante una experiencia familiar que le está costando asumir, “sensible, porque... bueno es un tema que no me gustaría tocar, porque eso me pone un poco..., pero, ehh (*se le quiebra la voz*), es el tema mismo de que vengo hablando ya días, de que “Do” ya pronto se va de la casa, verdad, y lo que más me angustia es que es súper lejos. No es que se vaya de la casa, porque

yo sé que ya es un hombre, verdad, pero el no verlo (*dificultad al hablar, sollozos*), me pone así”. También “Isamar” en la sexta sesión pudo expresar cómo su cuerpo reacciona ante no poder expresar sus emociones y el daño corporal que le ha causado, “yo sí me siento en mi garganta y en las manos. Siempre siento esa incomodidad en mi garganta cuando no puedo expresar algo y en las manos me agarra un hormigueo como el que tengo ahorita”. “Nutí” en esta sesión reconoce cómo le ha afectado en su cuerpo no expresar sus emociones, “tener una enfermedad que está muy relacionada con lo emocional. Entonces trato de mantener calma para estar mejor. Pero sí he descubierto que, si yo reprimo mis emociones, me enfermo”.

La facilitación es valiosa en el proceso de apertura de los participantes. La experiencia de las sesiones en donde se buscó generar confianza en los participantes desde la apertura a compartir sus vivencias y darse a conocer con mayor profundidad fue muy significativa porque fue posible propiciarlo desde las relaciones de encuentro entre los participantes y con ellos. García y Carretero (2018), afirman que “la práctica del Desarrollo Humano busca promover el desarrollo del potencial humano, esta promoción tiene unas formas concretas de establecer relaciones, se les ha llamado relaciones de ayuda” (parr.1). Es decir, que en ese compartir experiencial del grupo se desarrolla una relación de ayuda de unos para otros, pues al expresarse se permite conectar con la experiencia, abrirse a ella, reconocer las emociones y lograr asumirlas con libertad, y, por otro lado, escuchar a las personas permite poder conectar con la propia experiencia y reconocer la implicación que tenemos desde nuestra propia vivencia. “Isamar” expresa cómo se ve reflejada en la experiencia de la otra participante, “y justamente pensé en lo que estaba diciendo “Seda”, era el reflejo de mi mamá que me lo estaba diciendo que, mi mamá es de las que me pone comida, que cuando estoy enferma me hace té, entonces la vi reflejada a ella, entonces, cómo se sentiría ella también si yo me fuera de la casa.”

Al final, la experiencia de facilitación dejó sentimientos de gratitud en los participantes por haber tenido un espacio de escucha y haber logrado conectar y expresar sus emociones de forma consciente

5.3. La población. Los directivos de instituciones educativas desde el proceso de facilitación en este taller.

En esta ocasión se comparten algunos detalles e inferencias de esta población como resultado del proceso vivido en el taller y de las vivencias expresadas durante el proceso.

Las instituciones educativas se centran en la formación académica de los estudiantes. Para ello los docentes se forman en el arte de formar a otros, pero esa formación puede quedarse en conocimientos académicos, sin lograr llegar a la humanidad consciente de las emociones.

Para los directivos de una institución educativa las tareas directivas involucran largas jornadas de trabajo, de supervisión de los procesos educativos, planes de estudio, orden y disciplina, programaciones de actividades, evaluaciones de conocimientos, atención a padres de familia, resolución de conflictos estudiantiles o laborales, entre otros, lo cual, se puede pasar por alto el reconocimiento y cuidado de la propia persona, como seres humanos que son.

La mayoría de ellos son padres y madres de familia, por lo cual, sus tareas inician el día desde la preparación en el hogar de los alimentos para sus familias y de los cuidados de la casa. Algunos deben hacer largos trayectos de camino, congestionados por el tráfico, para llegar a sus trabajos, en esos caminos se encuentran con situaciones de conflicto, de estrés por estar atentos a las tareas que deben realizar al llegar o por el cuidado de los hijos que en ocasiones viajan con ellos.

En la institución deben atender las labores diarias que pueden estar compuestas por algunas o muchas horas frente a estudiantes, buscando métodos y formas de mantener la concentración de estos y de lograr transmitir los conocimientos; otros

espacios de atención a padres de familia o en reuniones de planificación y coordinación de actividades.

Los procesos de educación pueden centrarse en la transmisión de conocimientos, en este sentido, el docente comunica a los estudiantes los conocimientos en los cuales se ha formado. En instituciones en las cuales se apuesta por la formación integral de las personas, el proceso va más allá y busca formar personas más plenas en su conciencia. En ese sentido se puede lograr una conciencia más clara de los procesos que se viven interiormente. Pero la mayoría de las veces el docente se muestra frente a sus estudiantes desde una postura de mando, desde la cual debe controlar la disciplina aprovechando su tono de voz que se deje oír para todos. Aprovechando los recursos didácticos y/o tecnológicos con que cuente se da la tarea de transmitir los conocimientos programados según sus planificaciones.

Por otro lado, las tareas directivas los lleva a tener que atender diversas situaciones, desde las de supervisión y revisión de programaciones hasta la atención de asuntos académicos, disciplinarios u organizativos. También involucran gestiones administrativas que en conjunto con lo laboral requieren del cuidado de la institución, de los procesos institucionales y de quienes la integran.

Los participantes compartieron como esas situaciones les han llevado a no contar con espacios de identificación, reconocimiento, expresión y gestión de sus emociones, las cuales traen desde sus hogares y se van entremezclando con las de cada día en la institución, lo cual desemboca a veces en una negación de las emociones que se sienten o a evadirlas, o incluso poder reprimirlas, causando malestares que pueden terminar en enfermedades como estrés, inestabilidad de la presión arterial, problemas cardíacos, afecciones intestinales y otras, como producto de la presión vivida cada día y de no lograr expresarlo.

Al finalizar el taller, se observó un cambio en las actitudes de los participantes, en sus expresiones, en sus rostros alegres cuando llegaban a las sesiones y agradecidos cuando se retiraban. Se observó cierto aire de tristeza por haber culminado este espacio, el cual fue muy valioso para todos.

5.4. El facilitador en el taller

En este apartado se describe la experiencia vivida por el facilitador en el proceso del taller. Barceló (2012), señala que es necesario que el facilitador logre dejar fluir todos sus sentimientos y vivencias con la intención de que se logre una conexión con las personas, que permita el desarrollo adecuado de la experiencia.

En el proceso de facilitación busqué en todo momento mantener una escucha atenta a los participantes, esto fue posible desde la congruencia que traté de vivir y expresar en las sesiones, lo cual me ayudó a sentirme bastante libre frente a los participantes y a estos poder sentir confianza en ese espacio, aunque en ocasiones las experiencias y sentimientos que evoqué frente a lo compartido por los participantes causaron un poco de distracción, sobre todo en experiencias relacionadas con el ámbito familiar, mamá-papá-hermanos, sin embargo, estuve atento a ello lo que me permitió que no me desconectara de la experiencia de los participantes. Barceló (2012), describe esta condición como “la autenticidad, la sinceridad y la congruencia. Cuando el profesor, el educador o el facilitador se muestra a sí mismo en la relación, sin esconderse detrás de una máscara psicológica y profesional” (p.130).

En las sesiones busqué ser lo más transparente posible para que se sintieran en total confianza de poder abrirse y ser facilitados. Hubo mucha libertad frente a las personas, pero también atención a las implicaciones personales que aparecieron en mí frente a las temáticas compartidas por los participantes y que movieron mi interioridad. En varias ocasiones en que algunos de los participantes expresaron las situaciones que les afligen, al escucharlos con mucha atención y contemplar sus lágrimas, sentí también deseos de llorar, un nudo en la garganta, y reconozco no haberlo hecho para mantener el desarrollo de la sesión. No obstante, busqué las palabras adecuadas combinadas con silencios activos que permitieran expresar la atención y la solidaridad con estos participantes. Mis posturas, mis miradas, lograron expresar mi escucha atenta.

Además, busqué presentarme sin prejuicios ni consideraciones previas que pudieran influenciar en la experiencia, o sea con una consideración positiva

incondicional que llevara a recibir a las personas por su ser persona y desde ahí permitirles poder expresarse con total apertura. En ocasiones no fue tan fácil, ya que los conocía a todos, sus desempeños y en algunos, algunas situaciones de sus vidas. Pero traté de que este conocimiento previo no obstaculizara mi relación facilitadora frente a ellos concentrándome en el momento, en lo que estaban compartiendo. En este sentido, se trata de “una intención de saber esperar, sin ansias de control, sin querer que el otro actúe como yo desearía que lo hiciera. Significa confianza en el otro, aprecio, interés por la otra persona” (Barceló, 2012, p.137). Esto se convirtió en una tarea como facilitador en cada sesión, buscar ayudar a las personas a escucharse, a reconocerse y a validar los recursos propios que les ayuden en su propio desarrollo, sin ningún juicio de valor por el cual la experiencia del participante se viera afectada.

También, la escucha atenta involucró poder mostrarles una comprensión empática y aquí se trata de que como facilitador constantemente se “está en un estado empático y mantiene una actitud abierta a la experiencia del otro” (Barceló, 2012, p.134). Para lo cual durante el desarrollo de las sesiones traté de mantener una postura, gestos y tono de voz que pudieran expresar mi atención hacia los participantes. Ese estar en un estado empático requirió hacérselo saber a la persona, por lo cual utilicé frases cortas que comunicaban mi atención a lo que expresaban, como: ¡ajá!, ¡sí!, ¡ujum!, ¡cierto!, las cuales permitieron que la persona se sintiera comprendida y escuchada. La experiencia me permitió descubrir los recursos con que cuento para facilitar, la preparación previa al taller, la programación de las sesiones con sus dinámicas y espacios, la disposición en cada sesión para recibirles y para atenderles, mi disposición para compartir con ellos como persona y no desde la postura de rector de la institución, mi presencia con ellos desde mis posturas atentas, miradas, silencios y otras técnicas utilizadas como reflejos, clarificaciones, preguntas reflexivas, precisiones, respuestas empáticas, que me ayudaron a una intervención más fluida y precisa.

Como ya he mencionado, durante esa experiencia también estuve muy atento a mis implicaciones personales en temas como la familia, la enfermedad, la muerte de

seres queridos o lo laboral, que aparecieron en los diálogos de los participantes y que también resonaron en mí, por ser temas en los que también he pensado y que en ocasiones me preocupan o me llevan a reflexionar en los mismos, por la vejez de mis padres, por la lejanía de casa, por mi ser humano; y no hacerse consciente de ello puede distorsionar el curso de atención con los participantes y también no ser capaz de detenerse en la propia vida. En ocasiones expresé emociones o experiencias vividas que tuvieran algún parecido con las de los participantes, buscando fomentar una mayor empatía con ellos y también apropiarme de mis emociones, como la preocupación frente a la vejez y enfermedad de mis padres, su fragilidad creciente y mi lejanía física de ellos por la misión que realizo en otro país.

5.5. Experiencia de facilitación

En este proceso el principal elemento de la facilitación ha sido la escucha atenta a los participantes, una escucha de sus vivencias, de sus emociones y de su lenguaje corporal. Esto permitió poder conocerlos con mayor precisión y hondura, y también poder acompañarles con mayor empatía, buscando en todo momento ser más congruente con ellos. En varias ocasiones “Naili” expresó lo difícil de ser hija única, y aunque comentaba que no lo veía como algo negativo, su cuerpo expresaba tristeza con sus lágrimas, eso me hizo sentirme muy emocionado, mi cuerpo erizado, un nudo en la garganta al escuchar sentirse lejos de su familia y de estar sola con su mamá de avanzada edad. Schmid (2008), señala que “más bien tratamos de entender al Otro abriéndonos a lo que sea que estén experimentando y comunicando, a lo que muestren, manifiesten, revelen” (pp. 8-9). En otra ocasión, al estar cerrando la sesión, “Lea” se desbordó al preguntarle cómo se sentía, y expresó su frustración ante la condición de salud que está viviendo con su hija, verla profundamente afligida me tocó también a mí, sintiendo un gran deseo de poder llorar con ella, de expresarle mi solidaridad, lo hice con mi silencio activo y ayudándole a ir expresando sus temores y miedos.

Para lograr la comunicación con los participantes busqué mantener una profunda y clara actitud de escucha, contacto visual con ellos y también desde los recursos de facilitación oral. Con el tono de voz y la expresión corporal traté de conectar con la

persona, manteniendo en todo momento contacto visual y utilizando frases o expresiones que les permitiera sentirse escuchados, como: muy bien, sí, ¡ajá!, ¡cierto!. Aunque con algún participante sentí incomodidad y cansancio por su bloqueo en la facilitación, no le expresé esos sentimientos, sino que busqué propiciar más confianza para que le ayudara a expresarse. Eso permitió mucha apertura en el momento en que se compartió. Los recursos de facilitación como clarificaciones, me ayudaron a tener mayor claridad de la experiencia de los participantes y dieron pie a abrirse con mayor precisión en definir e identificar lo que sentían, en conectar con esas emociones, con sus cuerpos y sentir cómo les afecta o ha afectado a nivel personal. Los reflejos causaron impacto en los participantes pues en ocasiones se han sentido confrontados o afianzados en sus emociones, esto ha permitido mayor claridad, definición de sus vivencias y también de lo que ha provocado en sus vidas. Además, ha permitido una mayor conciencia de sí, de cómo se han vivido, de cómo actúan, de cómo sus acciones y formas de proceder les mueven interiormente. También las preguntas reflexivas, paráfrasis, fueron generando un mayor estado consciente de empatía en todo el grupo y de la facilitación con ellos. Estos recursos utilizados me llevaron a conectar mejor con los participantes, poder conocerles con mayor claridad, sintiéndome, también, implicado desde la resonancia que encontraba con sus experiencias de vida.

Utilicé preguntas reflexivas, también algunos reflejos, con la intención de hacerlos clarificar, nombrar y conectar con las emociones, tales como: “Y, ¿qué te causa felicidad?”, “¿Qué te hace sentir bendecida, agradecida. Sensible?”. Mediante estas técnicas les ayudé a conectar más profundamente con sus experiencias, así lograron abrirse más y profundizar en ellas. También pequeñas expresiones que mostraran comprensión empática con ellos y permitiera que se sintieran escuchados, comprendidos, aceptados como ¡ujum!, ¡claro!, ¡entiendo!, ¡sí!. Dio resultado, ya que se mostraron abiertos cuando se les escuchó y también al reflejarles sus sentimientos, pudieron reconocer sus emociones y sentimientos y nombrarlos. El uso de esas técnicas me llevó a afianzar mis capacidades como facilitador, pues la apertura lograda con los participantes fue muy enriquecedora,

verlos y escucharlos tocar experiencias significativas para ellos y me permitieron sentir más confianza en mi proceso de facilitación.

Los reflejos les permitieron sentirse comprendidos, escuchados y a la vez con deseos de profundizar en esas vivencias, como: “Todas esas experiencias te han permitido sentirte agradecida en tu vida, verdad, a sentirte bien, a levantarte cada día, a seguir adelante”; también, los utilicé para ayudarles a conectar más con la experiencia y con las emociones, de forma que se puedan apropiarse de ellas y en algunas ocasiones reconocerlas: “Eres una persona agradecida con todo”, “Esos son los sentimientos encontrados, alegría de que él esté bien y tristeza porque no va a estar”. O preguntas reflexivas para lograr profundizar más en las emociones o sentimientos vividos o presentes en ellos frente a estas vivencias “¿Cómo te hizo sentir esa situación de niño?”, o para precisar la experiencia provocando a su vez una reflexión en torno a lo que se está expresando, así como una conexión con las emociones que se están experimentando: “¿Y cómo te hace sentir esa posibilidad de que él se quede?”.

Acercarme a las experiencias de las personas, ayudarles a escucharse, a conectar con sus emociones, a poder expresar lo que han sentido y no han contado, es una experiencia muy humana, cuyo proceso me ha ayudado a ser más sensible ante las personas, en este caso particular ante ellos, pues reconocer sus historias me permite poder relacionarme con ellos desde un conocimiento más profundo de cada uno de ellos. Además, me ha permitido reconocer y escucharme a mí mismo desde la implicación que descubro en las historias de algunos de ellos, me lleva también a reconocermé más humano, frágil en ocasiones y fuerte en otras, pero, sobre todo, abierto a los demás y de cómo esas relaciones con los demás me ayudan a crecer y desarrollarme humanamente.

“Seda” trabaja en otra institución en la tarde y había pedido permiso para salirse a la mitad de la primera sesión por el otro trabajo. Al final estuvo en toda la sesión. Dos días después al encontrarla y le pregunté por qué no se había retirado como había dicho y me dijo que le pareció tan bonito que no quiso interrumpirlo. Eso me llenó de mucha satisfacción y sentí mucha alegría al escucharla, pues pude

reconocer la conexión lograda con los participantes en las sesiones que permitiera que hubiese una concurrencia constante durante todo el taller. Como tal, sentí que la experiencia de facilitar, como un arte, me permitió descubrir mucho de mis habilidades de interrelación que enriquecidas con otras técnicas de facilitación aprendidas me ayudaron para que esta experiencia en particular me permitiera afianzar mis capacidades, reconociendo mi propia historia y sabiendo escuchar, a su vez, a los demás.

5.6. La importancia de la relación facilitadora para propiciar una gestión directiva humanizante y agencial

La experiencia de intervención realizada en este taller permitió identificar, reconocer, expresar y gestionar el mundo interior de los participantes, sus vivencias y emociones, permitiendo hacerse más conscientes de sus vidas y de su humanidad, buscando así asumir con mayor determinación su desarrollo.

En el ejercicio directivo de una institución educativa la praxis constante frente a estudiantes, padres de familia u otras personas puede significar una práctica que a la larga se traduce en un desgaste emocional, lo cual podría ser una combinación de muchos cargos sobre sí con una serie de tareas por cumplir las cuales se convierten en el centro y énfasis de su vida profesional e incluso personal, por lo cual, se puede llegar a ver otros espacios alternos como una pérdida de tiempo para el cumplimiento de las labores diarias.

Proveer de herramientas de comunicación que propicien la cercanía, el contacto con las emociones, la acción consciente de la presencia de la otra persona, puede permitir abrirse a una experiencia que al final pueda traducirse en un Desarrollo Humano. La escucha atenta es un elemento muy importante porque permite lograr esa sensibilidad y ambiente de confianza que lleva a los participantes a permitir abrirse a los demás y dejarse conducir en la expresión de sus emociones y sus sentimientos, los cuales, en muchas ocasiones, expresan, han estado reservados, ocultos y les han hecho daño por no haber sido capaces de expresarlos.

El ejercicio de facilitación oportuna ayuda a abrirse a la experiencia consciente de expresarse con soltura y profundidad, espontáneamente en la expresión de sus emociones y sensibilidades. Además, abrirse a la experiencia de facilitación les ayuda a irse convirtiendo en agentes de su propia historia, al hacerse más conscientes de ella. Mediante la capacidad de agencia, poco a poco se van desvelando las posibilidades que tienen también como agentes de su propia vida y de cómo forjan la interrelación con los demás.

En la sociedad no siempre se ha educado en reconocer las emociones, al contrario, por lo general se acostumbra reprimirlas, esconderlas, no expresarlas, porque es signo de debilidad, de feminidad (sobre todo en el caso de los hombres) y, por lo tanto, causa temor. Saber identificar las emociones propias, nombrarlas, apropiarse de ellas y lograr gestionarlas es una tarea que puede causar incomodidad, incertidumbre y temor. Pero cuando son gestionadas adecuadamente y se logra reconocer las emociones que se experimentan a diario, desde la sencillez de situaciones que pueden parecer insignificantes, entonces la vida consciente se hace más productiva y se logra un estado de agradecimiento general que se puede traducir en el desarrollo de la tendencia natural hacia el desarrollo consciente.

Ese reconocimiento personal permite hacerse consciente de la necesidad de trabajar en equipo, lo cual no es una tarea fácil. Aunque se promueve hoy en día el trabajo en redes que puede propiciar espacios de interacción continua y enriquecimiento mutuo, la competitividad y el individualismo que se promueven a nivel profesional lleva a mantener las distancias. Esto se puede incrementar en los espacios directivos cuando se exige calidad y rendimiento.

Encontrar espacios de trabajo donde se pueda compartir y crecer desde el encuentro con los demás exige apertura de sus miembros a dejarse conocer, lo cual, a la larga puede permitir lograr mejores rendimientos humanos y profesionales desde la interacción con los demás y el aporte que unos brindan a otros. El encuentro con las personas va gestando la confianza y cercanía necesarias para lograr un mejor trabajo entre todos. Más aún, si estas se desarrollan en un ambiente

de confianza, apertura y conocimiento más profundo de las personas con quienes se convive y comparte.

Para el Desarrollo Humano generar confianza en las personas es algo fundamental. Rogers (2002) afirma que la relación facilitadora se gesta desde un clima de confianza entre las personas, en donde se sientan escuchadas, valoradas, aceptadas y comprendidas, esas condiciones propician el desarrollo de la tendencia actualizante, la cual se realiza muy sutil en las vidas del ser humano, pero que una vez desarrollada puede dar resultados totalmente transformadores.

5.7. Aporte de la supervisión

Durante el desarrollo del taller, el facilitador contó con un espacio de supervisión en el cual se presentaron los trabajos de intervención realizados con diferentes grupos. Es un espacio de escucha y retroalimentación grupal. Para ello, se elaboró una bitácora de cada sesión, la cual se compartió en este espacio para escuchar la apreciación de los demás en torno a la experiencia de facilitación que se ha tenido y se logre enriquecer con otras herramientas de facilitación y corregir algunos errores que puedan haberse dado.

Uno de los temas que aparece en la primera sesión de supervisión fue el reto de ser congruente para el facilitador con el grupo, ya que su rol de jefe en un primer momento pudo representar un obstáculo para mostrarse transparente en su rol de facilitador y a su vez ser percibido como tal por los participantes. Esto fue ventilado en la supervisión y el facilitador lograba hacerse consciente de la importancia de buscar mostrar esa cercanía y transparencia con los participantes, de forma que ellos pudieran estar abiertos a la experiencia.

Otro tema fue referente a la importancia para el facilitador de lograr conocer con más profundidad a los participantes, pudiendo tener una mayor claridad de los procesos personales que viven a diario, producto del ajetreo en la cotidianidad que para muchos de ellos inicia desde tempranas horas de la madrugada; las responsabilidades familiares, las cuales están combinadas con procesos delicados de salud en algunos seres queridos o duelos no superados aún, que siguen

afectando los estados de ánimo y las relaciones que se desarrollan con compañeros, subalternos o estudiantes. Cómo afectan estas situaciones en ellos al no haber sido capaces de identificarlos, reconocerlos y poderlos expresar para gestionarlos de una forma más adecuada. Ese conocimiento en el facilitador permitió desarrollar una mayor comprensión empática con ellos, sabiendo reconocer los procesos personales que viven, los cuales en algunos les ha afectado emocionalmente o en su salud. Se fue desarrollando una mayor sensibilidad en el facilitador para con ellos.

Además, mediante la supervisión, el facilitador logra conectar con su propia experiencia que se ve implicada en lo que los demás expresan y se permite reconocer sus vivencias de cercanía, de dificultad, de miedos y también de fortalezas que han ido forjando la persona que es y que le invita a dejar fluir las cosas, dándose la oportunidad de vivir más profundamente la vida. Reconoce sus propios conflictos familiares frente al tema de la salud o la edad adulta de sus seres queridos. Pacheco (1993), señala que:

La supervisión del proceso de intervención se puede considerar como una estrategia central que permite elucidar las acciones e interacciones a lo largo de la intervención, así como garantizar la validez de la tarea y el logro de los objetivos propuestos. Se trata, pues, de una acción metodológica fundamental en el proceso de intervención. (p. 17)

El grupo de supervisión es muy enriquecedor porque todos aportan desde su experiencia, conocimiento y aprendizajes y permiten ver realidades que a veces pueden ser omitidas. Son críticos y lo hacen desde la comprensión empática, de forma que eso ayuda al facilitador a recibirlo con agradecimiento y así crecer en la experiencia.

El grupo de supervisión también ha sido un espacio de escucha atenta y empática, pues en él se pueden expresar las emociones vividas en las sesiones como facilitador, desde los miedos iniciales para presentar y facilitar a los participantes, también del cansancio por lo fuerte que son a veces las vivencias que se escuchan. Las retroalimentaciones que se hacen a los otros compañeros también generan la

reflexión acerca del proceso que se va viviendo. Y las correcciones permiten evaluarse y corregirse en las intervenciones.

5.8. Reflexiones finales

La intervención realizada desde la relación facilitadora en este taller fue un espacio de aprendizaje, pero también de desarrollo humano en el cual mediante la puesta en práctica de ese espacio propicio que propone Rogers de confianza profunda se logra la apertura de las personas a descubrir los recursos con que cuentan para su propio crecimiento, es decir, se propicia la tendencia actualizante que impulsa a cada uno a descubrir lo valioso que hay en la interioridad de cada uno.

Ese espacio de confianza es posible desde ese trabajo de ser congruentes y transparentes con las personas que se atienden, expresarles una aceptación positiva incondicional y buscar en todo momento transmitir una comprensión empática profunda, son elementos que permiten que la vida fluya en todos los ambientes y con cada persona.

La relación facilitadora que se entabló con los participantes permitió una mayor sensibilidad consciente que, a su vez, les conecta más con su humanidad, desde las fragilidades o fortalezas que poseen cada uno, que la escucha atenta y la comprensión empática de las mismas los lleva a actuar más cuidadosos de sus relaciones interpersonales, convirtiéndose, a su vez, en agentes de su propia persona y de los demás. Es decir, los anima a hablar desde el corazón, siendo más consciente de su ser humano y de la humanidad de los otros.

El proceso vivido desde la congruencia, la condición positiva incondicional y la comprensión empática abrió la posibilidad de una comunicación más profunda y más consciente de la humanidad de cada uno, eso fue posible desde la confianza que se propició en el espacio grupal, permitiendo poder descubrir en los participantes, los recursos con que cuentan para propiciar sus propios procesos de desarrollo.

Capítulo VI Resultados de la intervención

Las relaciones interpersonales se van forjando desde los encuentros que cada quien va propiciando con otros, en la medida en que se disponga para ellos y esa disposición sea con plena conciencia de que todo su ser se presenta ante la otra persona. En la medida en que sea posible conocerse interiormente, así como las expresiones de esa interioridad, eso puede propiciar que se logre una mayor conexión y apertura al encuentro de las demás personas, lo cual puede permitir relaciones más estables y sanas para los individuos. En ese sentido, la relación facilitadora desde el enfoque centrado en la persona propone una forma de relacionarse desde un ser más consciente de sí mismo que permita el descubrimiento de las capacidades humanas individuales y los recursos con que cada persona cuenta para relacionarse con los demás.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada mediante un taller de intervención en el cual participaron trece personas, todos directivos de una institución educativa, algunos con pocos años en sus roles y la mayoría con muchos años de servicio en diferentes áreas de la institución. Se trabajó sobre la importancia que tiene la relación facilitadora para ellos, cómo esta puede ser valiosa para el ejercicio directivo que realizan permitiendo poderla utilizar en su gestión directiva para que la misma sea humanizante y agencial para con el personal y los estudiantes a su cargo. Para esto se describen las categorías, así como las subcategorías trabajadas junto con los resultados que surgieron a partir de las experiencias vividas desde el encuentro entre los participantes y el facilitador en el taller de intervención.

Los resultados presentados en las subcategorías se obtuvieron a partir del análisis realizado de las transcripciones de las siete sesiones del taller, en donde se aplicaron las técnicas propias de una relación facilitadora desde el enfoque centrado en la persona, teniendo en cuenta las categorías desarrolladas en el marco teórico, las cuales, a su vez, surgen a partir de la problematización en torno a la falta de estrategias relacionales y de impulso al desarrollo de las personas que laboran como directivos de una institución educativa.

6.1. La relación facilitadora: herramienta de acompañamiento en desarrollo humano desde la escucha activa y la promoción de la capacidad de agencia.

En esta primera categoría se presenta la relación facilitadora desde la experiencia que tuvieron los participantes en el taller de intervención al permitirse facilitar en su proceso de reconocimiento que les permitió conocerse más a fondo personalmente, logrando, también, conocer a las personas con quienes cotidianamente trabajan y la forma en como esa interrelación se ve influenciada a partir de sus historias personales, cómo puede verse mejorada desde el conocimiento, de la expresión de esas relaciones e historias personales de forma que permite el desarrollo de cualidades y destrezas que ayuden a lograr un ejercicio de escucha más atenta, que a su vez conduzca a las personas a reconocerse, a descubrir las capacidades y los recursos con los que cuentan, de forma que contribuya en su gestión laboral impactando positivamente su relación con los demás.

La relación facilitadora se desarrolla en un espacio de acompañamiento desde el cual el facilitador busca propiciar un ambiente rodeado de calidez, confianza, seguridad y atención de forma que el cliente se permita abrirse a esa relación para poder ser facilitado. En este sentido, es importante la disposición del facilitador durante la experiencia, quien en combinación con los recursos propios y otras técnicas de facilitación podrá lograr que se genere un ambiente de confianza que permita un acompañamiento efectivo.

Eso se vio evidenciado entre los participantes del taller de intervención, quienes al inicio expresaron temores e incertidumbres que llevaban al inicio de la primera sesión y cómo en el transcurso de la misma, gracias a los recursos empleados por el facilitador, lograron abrirse a la experiencia despojándose de muchas de sus barreras relacionales.

Sily dijo:

Bueno yo me siento con disposición y venía con un poco de incertidumbre, verdad, de cómo iba a ser la metodología que íbamos a trabajar, más, sobre todo, cuando nos dijo que nos iban a grabar.

Olar por su parte expresó:

Bueno yo venía con muchas expectativas y temor, como lo dijo 'Sily', verdad, usted nos mencionó que nos iba a grabar y además de eso, verdad, cuando nos hizo firmar (todos ríen), ya yo, ya... Cuando usted nos dijo que nos iba a grabar, dije bueno está bien, pero ya cuando dijo usted que tenemos que firmar.

Nuti mencionó:

También sentí temor, sobre todo cuando nos hizo firmar porque no estamos acostumbrados a esto, y bueno, usted lo notó que ni podía firmar (ríe).

Podemos observar que, los tres participantes expresaron sentir temor al iniciar el taller ante el hecho de ser grabados durante la sesión o tener que firmar el consentimiento para esa grabación y utilizar el material para la investigación a realizar. Cuando se provee de herramientas de comunicación que propicien la cercanía, el contacto con las emociones, la acción consciente de la presencia de la otra persona, se pueden generar resistencias como ansiedades, miedos, incertidumbres frente al abrirse a una experiencia que al final se traduce en un Desarrollo Humano. Lea expresó su ansiedad ante este nuevo espacio formativo en relación con su trabajo cotidiano:

Porque voy a estar haciendo otra actividad. Y a veces uno pierde. Yo recientemente me fui temprano, y ya no logré sacar en el día lo que tenía que hacer, y entonces, me tiende a causar ansiedad.

Como facilitador fue necesario poder esclarecer esas dudas que ellos y otros participantes traían para lograr la confianza necesaria para la apertura al encuentro. Jorge Luis Pérez (2021), enfatiza en la importancia que tiene en una relación que el facilitador pueda acompañar los procesos que van viviendo los clientes, de forma que se clarifique la información que comparten las personas, así como la que necesiten saber, con la intención de que se genere confianza en el grupo.

La experiencia inicial de los participantes se transformó en actitudes de apertura, disposición e interés en el transcurso de la sesión inicial y del resto del taller. Una vez que el facilitador logra aclarar las dudas con las dinámicas utilizadas, se ayuda a los participantes a distenderse, abriéndose así a la experiencia y a permitirse entrar en conexión con sus emociones, sus sentimientos, su humanidad.

Olar dijo:

Me siento bien, verdad. Ya ese temor se me fue, y creo que este taller me va a servir para mejorar mucho la relación con los demás compañeros. Y no solo hacia los compañeros, sino hacia los alumnos. Creo que me va a servir muchísimo y eso me ha gustado.

Seda es otra de las participantes del taller, trabaja por las tardes en otra institución y había pedido retirarse media hora antes para llegar a tiempo a una actividad en su otro trabajo, sin embargo, se quedó hasta el final. Unos días después al encontrarla se le preguntó al respecto y comentó que le pareció tan bonito que decidió quedarse hasta el final.

De forma que la claridad y la confianza que genera el facilitador es importante para lograr que las personas se abran a la relación facilitadora y se dejen acompañar, ya lo dice Rogers (1992), cuando habla de la necesidad de propiciar ciertas condiciones en la relación que se establece entre el facilitador y el cliente para que se impulse el desarrollo humano en esta última. También Lafarga (2004), se refiere al proceso que se vive en la facilitación y enfatiza en la importancia de lograr que la

persona aprovecha sus propios recursos, para lo cual deberá quitar todo aquello que obstruya tal proceso. En ese sentido, el facilitador debe confiar en que la persona cuenta con la capacidad para ello. Tal como lo expresaron Sily, Olar, Nuti y Seda, aunque en un principio se les presentaron algunos obstáculos, con el proceso de facilitación lograron abrirse a las experiencias y aprovecharla.

Es importante, pues, crear las condiciones adecuadas para que las personas se abran a la experiencia y se logre un ambiente adecuado desde el cual cada uno vaya sacando de sí sus propios recursos que permitan su Desarrollo Humano. En esa primera sesión ayudó el despejar las dudas que los participantes traían sobre el taller, de cómo se iba a desarrollar y de los temas que se iban a tratar, así como la metodología a utilizar para las mismas. Además, el desarrollo de esa sesión fue importante para ir propiciando un clima de mayor confianza entre todos, de forma que les ayudara a abrirse a la experiencia y también a sus propias vivencias personales. Tanto Gómez (2020), como Tishman (2020), hablan de ayudar a que la persona fluya naturalmente en la expresión de sentimientos y emociones a partir del acompañamiento que realiza el facilitador. Ese ambiente de confianza que permite apertura y desarrollo humano, según Rogers (1992), se aplica a todo ámbito relacional.

6.1.1. Espacios de escucha

Una de las condiciones necesarias para que se logre un ambiente adecuado que posibilite la relación facilitadora es la escucha atenta y activa para con las personas. Se describirá ahora la experiencia vivida por los participantes desde la escucha atenta brindada en el desarrollo del taller de intervención y el valor que ellas y ellos otorgan a ser escuchados con atención, con empatía, desde la congruencia del facilitador. Contar con espacios de escucha desde las características de facilitación como son la comprensión empática por parte del facilitador, la congruencia que muestra frente a los participantes desde sus intervenciones y la condición positiva incondicional que expresa con las personas permite la apertura de los participantes a la experiencia de ser facilitados, y sobre todo a la experiencia de su desarrollo humano.

Soto (2019), señala que mantener una escucha atenta involucra estar atento a las comunicaciones tanto verbales y no verbales, ya que las personas se expresan y comunican a través de todo su cuerpo, por lo cual se hace necesaria la disposición para la escucha. Esta permite captar los mensajes que desean expresar tanto verbalizados como mediante gestos o silencios, y en la medida en que la persona se sienta más escuchada y comprendida lentamente irá quitando todas las barreras presentes para lograr comunicarse abiertamente. Rogers (1992), les llama a esas barreras, “mecanismos de defensa”.

En el desarrollo de las sesiones del taller se pudo evidenciar ese proceso de desbloqueo. Cada uno de los participantes poco a poco fue abriéndose a reconocer sus historias y a compartirlas con el grupo. De forma que, escuchar a las personas permite poder conectar con la propia experiencia y reconocer la implicación que se tiene desde la propia vivencia. Tanci, quien en un primer momento no desea tocar una experiencia difícil resuelve abrirse luego de sentirse escuchada y respetada; lo expresa así:

Me siento como que es algo de lo que me cuesta hablar. No lo suelo hablar con nadie y me siento como que voy aprendiendo a decirlo.

Posteriormente es capaz de expresar el miedo que siente por el padecimiento de su hija, conmoviéndose hasta las lágrimas.

También Lea comenta:

Este, entonces ha sido difícil mantenerse fuerte delante de ellos, sobre todo eso. Y no transmitirles eh, no transmitirles miedo. Eh, cada día que hemos tenido esta actividad, he estado a punto de decirlo, pero lo he evitado, digo yo, porque si me pongo a llorar, voy a estar llorando toda la actividad. Pero me, este, me siento, en este momento me siento mejor.

La escucha atenta y empática actúa sobre las personas como una fuerza que penetra la interioridad y anima a los clientes a contar sus historias, y al hacerlo se empoderan de ellas y son capaces de encontrar recursos para afrontarlas. Así lo afirma Rogers (1992), al expresar desde su experiencia que mientras las personas puedan sentirse comprendidas, sin ser juzgadas, eso les permitirá dejar de lado toda barrera e iniciar un proceso de maduración personal. Canales (2015), también coincide en la importancia de una escucha atenta como herramienta para captar la realidad que vive la persona en su totalidad.

Para el Desarrollo Humano generar confianza en las personas es algo fundamental. Rogers afirma que la relación facilitadora se gesta desde un clima de confianza entre las personas en donde estas se sientan escuchadas, valoradas, aceptadas y comprendidas, ya que esas condiciones propician el desarrollo de la tendencia actualizante de las personas, la cual se realiza muy sutil en sus vidas, pero que una vez desarrolladas pueden dar resultados totalmente transformadores. Desde esa experiencia, la confianza generada entre los participantes fue propiciando más apertura a expresarse, a contar sus vivencias, las cuales tocan profundamente sus vidas, muchas de las cuales se encontraban allí ocultas, sin haber sido expresadas, al encontrar este espacio de confianza y apertura se muestran agradecidos de ser escuchados, lo muestran expresándose, compartiendo sus emociones con mucha apertura y profundidad. Nedy, expresó las emociones vividas ante un acontecimiento que marcó su vida:

En ese tiempo tuvimos miedo, verdad, porque nos abrazamos con mi hermana.

Seda, señala sentirse:

Sensible, porque... bueno es un tema que no me gustaría tocar, porque eso me pone un poco..., pero, ehh (se le quiebra la voz), es el tema mismo de que vengo hablando ya días, de que "A" ya pronto se va de la casa, verdad, y lo que más me angustia es que es súper lejos, verdad. No es que se vaya

de la casa, porque yo sé que ya es un hombre, verdad, pero el no verlo (dificultad al hablar, sollozos), me pone así.

La escucha atenta involucra también pequeñas expresiones que muestren comprensión empática con ellos y les ayude a que se sientan escuchados, comprendidos, aceptados. Esto dio resultado en las sesiones, ya que se mostraron abiertos cuando se les escuchó, también al reflejarles sus sentimientos, pudieron reconocer sus emociones y sentimientos, y nombrarlos.

6.1.2. El desarrollo de la persona

Esta subcategoría se enfoca en la experiencia de desarrollo humano que los participantes del taller experimentaron a partir de la relación facilitadora, lo cual se expresó mediante la apertura de cada uno en reconocer sus historias, sus emociones y sus sentimientos, las formas en cómo les han afectado particularmente y en sus relaciones con los demás, así como también poder descubrir los recursos que poseen para crecer como personas y afrontar esas experiencias individuales. Todo eso permitió vivir de forma más consciente su ser persona e ir enfocándose más en sus capacidades y cómo estas les ayudan a lograr su desarrollo humano.

Segrera (2013), señala que tal desarrollo es posible en la medida en que se crean las condiciones adecuadas que animen a la persona o grupo a descubrir sus potencialidades, es decir, un ambiente donde se propicie la confianza desde el compartir la vida de los demás, de lo que es significativo para ellos, sus logros, sus luchas, sus dificultades, la mirada que tienen de la vida. Tishman (2020), señala que este ambiente se torna propicio para que las personas experimenten una tendencia al crecimiento, asumiendo la vida tal como es, con determinación de poder cambiar lo que sea posible y convivir con aquello que no se pueda cambiar. En ese sentido, desde la experiencia vivida en el taller, Lea comenta lo que siente al poder expresar lo que está viviendo:

Es liberador. Este, eh, por lo menos el poder decir algo.

De igual forma se expresa Olar al ir descubriendo la posibilidad de expresarse:

Hasta tenía miedo para hablar, soy muy corto para hablar, con este grupo, pero ahorita, ya en este momento, me voy soltando y ya puedo hablar un poquito más (ríe).

Y sí, me siento muy, muy bien, hasta con deseos de vivir, verdad.

Para ambos la experiencia que van viviendo con el grupo y el proceso de facilitación les ha permitido ir desarrollando capacidades personales que antes no solían reconocer, pero que ahora logran hacerlo y los hace sentir más plenos y más humanos.

Tishman (2020), también afirma que una vez creadas las condiciones para que la persona se sienta cómoda y en confianza, le llevará a ser más libre ante las circunstancias que suceden a su alrededor, sin sentir necesidad de querer controlar las cosas ni a los demás. Tal es la experiencia que vive Niali al darse cuenta:

Cuánto he crecido. Antes era de las que hablaban y me molestaba o algo, ahora ya voy (hace un gesto con sus manos como de soltar)... entonces eso me hace sentir contenta.

La experiencia de poder identificar sus propios recursos, de conocerse más profundamente le permite ver esa capacidad de cambio de perspectiva frente a las situaciones vividas y en su propia persona. El abrirse al conocimiento personal posibilita un mayor desarrollo, puesto que se logra hacerse consciente de sus posibilidades y la persona se encamina hacia ello con mayor soltura y hondura, al punto que logra una mayor libertad frente a los demás y poder expresar sus sentimientos. Es la experiencia de Tanci, que ante una situación familiar dice:

Les dije, yo me tengo que cuidar porque yo soy importante y tengo que saber decir no.

Posteriormente expresa que el haberse expresado le hizo sentir más libre y coherente consigo misma. Al igual que Isamar quien vive una situación parecida y al poderse expresar se siente liberada:

Me sentí muy desahogada, muy liberada y también aprendí de que es necesario compartir cómo me siento para liberar, para tener más tranquilidad en mi interior y también como que dar la confianza a los demás que yo también puedo escuchar.

Para Salem se trata de saber comunicarse:

Sí, pues, también eso, tener una mejor comunicación con las personas, poder expresarme de acuerdo a los momentos.

Es decir, se convierte en un espacio donde se posibilitan cosas nuevas, un desarrollo de una persona más integrada, un crecer humano desde la sensibilización y concientización de la propia humanidad, de las riquezas y también de las limitaciones. Como Nedy, que encuentra una gran posibilidad desde su trabajo:

Entonces muchas veces nosotros en este trabajo, verdad, en educación, podemos cambiar vidas, con un poco que hagamos, con alguna frase, que digamos al joven, al niño, podemos cambiar, verdad, y hacerlos felices.

De forma que, el desarrollo humano que se logra es capaz de irradiar todas áreas de la persona y también del ambiente en el que se desenvuelve, descubriendo en su interior esa fuerza que les impulsa al desarrollo.

6.1.3. La capacidad de agencia

A partir de las vivencias experimentadas en el taller de intervención se logra evidenciar la capacidad de agencia en los participantes, al lograr ir descubriendo los recursos con los que cuenta cada uno para ser gestores de su propio desarrollo y en esa medida, mediante la interrelación grupal, ayudar a otros a gestionar también el desarrollo de sus personas. Desde la relación facilitadora brindada en el taller, los participantes logran ir descubriéndose, escuchándose y también relacionándose de una forma distinta, más atenta a su ser y a los demás, desde una forma más humanizante y agencial, sabiéndose descubrir con capacidades relacionales valiosas para el desarrollo humano tanto propio como para los demás.

Gómez (2017), se refiere al tema poniendo a la persona como sujeto de su propio desarrollo, siendo el principal actor de tal proceso, es decir, asume conscientemente y desde sus capacidades las posibilidades que tiene de desarrollarse como persona, abriéndose a un abanico de opciones de vida frente a las situaciones que enfrenta cotidianamente. Esta experiencia la expresa Derel en términos de sentirse bien, un bien que abarca todo lo que hace y siente y que lo proyecta hacia lo que puede realizar:

Ese bien lo traduzco en una experiencia no solo de ahorita sino de para toda la vida, no para andarlo diciendo, sino una experiencia donde queda remarcado el aprendizaje sostenido para poder colocarlos en práctica.

Es pues, su forma de asumir, de ser agente, de sentirse y estar bien en adelante, desde lo que aprende, lo que hace, lo que les abre a otras posibilidades.

Olar expresa su compromiso consigo mismo a partir de la experiencia vivida con los demás y lo empuja con determinación por su desarrollo:

Eso lo llena a uno de fortaleza y decir, no, yo tengo que salir adelante también como mis compañeras, mi compañero.

Para algunos esta capacidad de agencia está relacionada con su experiencia de fe, muy arraigada en su ser y se convierte en ellos en fuerza de acción. Como Naili, que señala:

A veces uno se preocupa y eso, pero Dios siempre está ahí. Nunca deja y con lo que me dijo el "PV", pues sí, no te voy a dejar. Me sentí acompañada, apoyada.

Para Rebollo et al. (2006), esa actitud que llama "agencialidad", enfocada hacia el impacto que la persona tiene socialmente, ya que se mueve y vive en un contexto definido. Y Gómez (2017), aporta una serie de actitudes, como la responsabilidad y la toma de decisiones, propias de quien es agente de su historia y del conjunto social. Tanci lo expresa desde la gestión en sus relaciones familiares y laborales, las cuales considera importantes, porque afectan su vida y su entorno:

Sí, porque tengo una familia, pero me siento agradecida por el trabajo porque tengo un grupo de compañeros, siento que, no soy amiga de todos, yo siempre lo he dicho, pero siento que cuando necesito ayuda, ahí están, verdad, y para mí eso vale mucho.

Saber ser agentes de sus relaciones con los demás abre paso a sentirse y saberse responsables de todos. Esa experiencia de ser agentes conscientes de su propia historia provoca también, sentimientos de alegría en los participantes, así lo siente Nedy:

Mi corazón está contento y agradecido.

Y a Salem le permitía descubrirse:

Enamorado mi corazón, muy feliz y con mucho amor para dar a los demás.

Sus expresiones muestran el impacto que ha provocado en ellas, saberse posibles de ser gestoras de su desarrollo ante las diferentes circunstancias que se les presenten. Precisamente, Gómez enfatiza en que las personas con alta capacidad de agencia ven nuevas posibilidades y no se conforman ante las situaciones que viven, sino que buscan como mejorarlas. Es el caso de Nuti que enfrenta una enfermedad con determinación y cuidado de sí misma:

Tener una enfermedad que está muy relacionada con lo emocional. Entonces trato de mantener calma para estar mejor. Pero sí he descubierto que, si yo reprimo mis emociones, me enfermo.

Y Olar, consciente de sus problemas y también de su compromiso educativo, señala:

Me pregunto, qué culpa tienen los niños o qué culpa tienen las otras personas de mis problemas, y entonces no puedo andar enojado y amargado con todo el mundo, entonces demuestro esa alegría.

Seda y Tanci describen su proceso agencial desde una perspectiva de autocuidado, según lo señalado por Orem (1993) y Rivera (2006), como esa capacidad de poder expresar sus necesidades y delimitar también sus responsabilidades. Las participantes comentan:

Seda:

La petición que yo le hice era que quería andar tranquila, que no quería andar a la carrera todo el día.

Tanci:

Entonces yo vine y dije que me voy a encargar solo de lo que es el internet y nada más.

Ambas lograron expresar sus necesidades y limitaciones ante sus familiares, de forma que pudieran ser respetadas en sus decisiones y con ello sentirse mejor consigo mismas.

En todas esas experiencias los participantes del taller lograron identificar esos momentos en que se han hecho agentes de su propio desarrollo humano y de los demás.

6.2. Los directivos y su capacidad para identificar, expresar y gestionar sus emociones: impactando sus relaciones y su entorno.

En esta categoría se presenta la experiencia del grupo del taller en cuanto al valor que representa el conocimiento humano frente a las relaciones que se establecen entre personas, de forma que mientras mayor conocimiento personal tenga alguien podrá relacionarse de una forma más estable y abierta con otra, esto también, logran aplicarlo luego de la experiencia de escucharse, reconocerse y poder comprender empáticamente las realidades de las otras personas con las que se coinciden en su labor cotidiana. Relacionándolo con las diversas interacciones que desarrollan tanto a nivel personal, familiar, social o laboral.

En el ejercicio directivo de una institución educativa es de gran ayuda e importancia saber relacionarse con quienes están a su cargo y mantener una comunicación efectiva. Para lograrlo es necesario partir del conocimiento de las propias capacidades, de los recursos con que se cuenta y de aquellos que hacen falta. Esto permitirá un mejor acompañamiento hacia los demás, ejerciendo un liderazgo más cercano y humanizante, pues se trata de alguien que parte del conocimiento personal, para relacionarse con los demás.

López (2021), señala al respecto que, esa capacidad de liderazgo para con los demás debe tener en consideración la realidad de la persona en cuanto a sus fortalezas y debilidades, además de buscar la satisfacción de las necesidades básicas de cada persona, pues en la medida en que se logren satisfacer, se incentivará el desarrollo creativo y comprometido de los demás.

Tanto Naili como Olar e Isamar expresan lo valioso que es para ellas la posibilidad de escuchar a los demás y de conocer sus historias de vida porque les permite tener una perspectiva más amplia y clara de quienes están a su cargo, comprenderlos y poderse relacionar más empáticamente.

Naili:

El conocer la historia de vida de algunos compañeros, como que ayuda a entender ciertas cosas y que a veces uno se queja y las cargas de uno no son nada comparado a las de otro.

Olar:

Aprender a escuchar y ser consciente de que todas las personas pasamos por diferentes dificultades. A veces, verdad, uno en la vida piensa que solamente a uno le pasa una dificultad, luego viene el otro.

Isamar:

Me di cuenta de que es muy alentador, de que otras personas también tienen otros problemas y que no solo soy yo la que tiene problemas en la vida, que también hay personas que nos escuchan.

De forma que es posible realizar un mejor acompañamiento de las personas conociendo sus realidades, contrastadas, a su vez, con la implicación que tiene en el líder.

Tanci al expresar sentirse muy alegre por tener salud en medio de las dificultades que vive, se muestra agradecida consigo misma y con los demás, porque reconocerlo le lleva a valorarlo en su vida:

Muy agradecida por todo, por la salud de mis hijas dentro de lo que cabe, este, y me siento feliz, pues, porque yo me veo y con lo que yo tengo no tengo motivos para estar triste. Yo estoy feliz, mi corazón está feliz.

La satisfacción de una de sus necesidades básicas, como es la salud, le lleva a reconocer todo lo bueno que recibe y vive cada día.

Para Olar sentirse saludable es también condición necesaria para estar bien y poder desarrollarse:

Oh sí, sí, el sentirme saludable me hace sentirme muy bien, incluso mi corazoncito, verdad, siento que está mucho mejor.

Y en el caso de Seda, saber la satisfacción de sus necesidades toma un tinte religioso, muy importante para ella, y lo expresa así:

Sin embargo, yo estoy como bien emocionada, por eso llené el vaso, porque, yo digo que Dios siempre está ahí como viendo las necesidades de uno.

Y al saberse satisfecha en sus necesidades y de esa cercanía de Dios con ella, puede ver el resto de las situaciones más tranquila, desde esa perspectiva.

Esa capacidad de repensarse y autoevaluarse, tan propia del ser humano, le permite caminar hacia la posibilidad de empoderarse de su propio desarrollo y de acompañar a los demás en sus procesos, así lo afirma Juan Lafarga (citado en Larios y Macías, 2010).

Isamar lo manifiesta así:

Me siento bien ahorita que hablé con ustedes. No tengo confianza con todos y, pero me siento que estoy bien. Me relajé.

De forma que poder expresar lo que se vive y se siente, se convierte en una fuerza que impulsa a las personas hacia su propio desarrollo y, por ende, afecta positivamente su mundo de relaciones con los demás.

6.2.1. Expresión de las emociones

En este apartado se comparte la experiencia vivida por los participantes del taller de intervención a partir de la expresión de las emociones, los beneficios que encuentran al realizarlo y también los efectos nocivos que pudiera tener no lograr expresarlas, tanto a nivel físico como emocional. Eso fue posible en la medida en que pudieron conectar con sus emociones, reconociéndolas e identificándolas para luego, una vez apropiados de ellas, pudieran expresarlas con claridad, reconociendo también cómo estas les afectan y pueden ayudarles o no en el desarrollo de sus personas.

Un elemento importante para lograr expresar las emociones es propiciar el espacio y ambiente necesarios de confianza donde los participantes pudieron sentirse con la disposición para abrirse a la experiencia que estaban viviendo, profundizando en sus emociones, sabiendo reconocerlas, nombrarlas y poder luego así compartirlas con los demás, pudiendo percibir el beneficio que conlleva para ellos este ejercicio y lo valioso que puede resultar para sí mismos ponerlo en práctica desde la cotidianidad. Pérez (2021), afirma que, para lograr llegar a un conocimiento profundo de la persona, de su ser, es necesario iniciar por permitirse y disponerse para entrar en sí mismos, mirar lo que hay dentro, reconocerlo, nombrarlo y poder así compartirlo con los demás. Este proceso de permitirse y disponerse involucra un acto consciente que se va develando en la medida en que la persona avance en el conocimiento de su persona y se permita que los demás también le conozcan, lo cual pasa a hacerle sentir bien consigo mismos. Esa es la experiencia que vive Tanci al expresar sus emociones y lo formula así:

Bueno, ahorita que lo expreso me siento bien. Bien es tranquila.

De forma que, la expresión de sus emociones le brinda tranquilidad en su persona, al permitirse compartir lo que vive y siente.

Isamar vive una experiencia parecida al expresar lo que vive a partir de una enfermedad que padece y el bien que le hace poderlo compartir:

Me siento bien ahorita que hablé con ustedes. No tengo confianza con todos y pues me siento que estoy bien. Me relajé.

Rogers (1992), enfatiza en el beneficio que fue para él poder mostrarse tal como era, expresando lo que sentía sin matices, sin querer fingir lo que no estaba viviendo, esa fue una experiencia liberadora para él. Por lo cual, él considera necesario e importante crear esos espacios en los cuales las personas logren disponerse para abrirse y poder expresarse con libertad, esto le permite crecer como persona, a tal punto que mientras más espontánea y transparente se muestra una persona, más cambios se suscitan en su interior, los cuales influyen en todo su ser.

Isamar también va a reconocer ese proceso de reconocimiento y expresión de sus emociones, como algo liberador:

Me sentí muy desahogada, muy liberada y también aprendí que, es necesario compartir cómo me siento para liberar, para tener más tranquilidad en mi interior y también como que dar la confianza a los demás que yo también puedo escuchar.

Larios y Macías (2010), señalan que las emociones influyen de tal manera en las personas que los llevan a interpretar sus realidades a partir de lo que sienten y de la forma cómo interpretan esas experiencias. Una lectura inadecuada de las mismas o la represión de estas puede causar diferentes malestares, los cuales, influyen negativamente en las personas.

Durante una de las sesiones, Seda señala que se le hace difícil poder expresar sus emociones, pero ante la dinámica que está viviendo en el taller se anima a compartirlas:

Sensible, porque... bueno es un tema que no me gustaría tocar, porque eso me pone un poco..., pero, ehh (se le quiebra la voz), es el tema mismo de que vengo hablando ya días...

Al final de la sesión ella se sintió muy desahogada y con más fuerzas para afrontar la experiencia familiar que le estaba ahogando emocionalmente.

Seda:

Me da tranquilidad y me siento como más liviana.

Otras de las participantes también expresaron cómo les afecta el no expresar sus emociones. A Naili, no expresar sus emociones le produce cansancio:

Sí, cansada, en el pecho y en el cuello. Yo creo que todavía hoy estaba, así como cansada y yo creo que es por eso, porque he estado ahí como reteniendo.

Y Lea lo describe así:

Bueno, una presión en el pecho. Y a mí cuando tengo ganas de llorar y las evito siento dolor en la garganta, siento como que en la garganta contengo todo eso porque a mí se me nota.

Para Nuti la experiencia es más nociva puesto que le afecta en su salud física:

Todas mis emociones retenidas, reprimidas, estallan en mis intestinos. [Expresarse] Sí eso me ayuda mucho, aparte de que me descarga, me siento..., no reprimo las emociones.

Son algunos efectos de no lograr expresar adecuadamente sus emociones, de no apropiarse de ellas. Y todos los participantes expresaron alivio al lograr formular lo que están sintiendo, viviendo y compartirlo con los demás. Así afirma Barceló (s.f.), la fuerza que ejerce en las personas hacerse consciente de lo que están viviendo y sintiendo, sobre todo porque de esa manera otorgan significado a sus experiencias, y mediante ello son capaces de cambiar la perspectiva de lo que se vive y se siente, tanto a nivel positivo, como negativo.

Para Derel la experiencia de expresar sus emociones frente a los demás es traumático:

Me cuesta darme a conocer, porque, el detalle es que podría parecer un tonto o algo así por el estilo. Esos son bloqueos míos.

Y reconoce que es él quien le ha otorgado ese significado, llamándolo un bloqueo suyo.

Nedi, por su parte, se llama a sí misma “parca, lacónica”, por considerarse poco resuelta para expresarse:

No sabía de qué íbamos a hablar, verdad, porque igual, yo soy como dice “Naili” parca, lacónica, no soy mucho de hablar. Hablo poco.

Ambos se otorgan un significado a sí mismos a partir del no sentirse muy abiertos a expresar sus emociones y vivencias, se descubren afectados por ello. No obstante, el hecho de poder formular esas emociones también les ayudó a sentirse mejor consigo mismos e iniciar un proceso de desbloqueo personal.

6.2.2. Capacidad relacional

En la experiencia vivida desde el taller de intervención los participantes pudieron darse la oportunidad de interrelacionarse con mayor cercanía en la medida en que cada uno fue dando a conocer sus emociones, sus sentimientos y las vivencias que cada uno ha experimentado en diferentes momentos de sus vidas. En este apartado se busca describir esa capacidad relacional identificada en los participantes a partir de la relación facilitadora, del conocimiento de las realidades personales de los demás participantes en las cuales expresan sus emociones, sus capacidades para lograrlas identificar y gestionar en relación con los demás. Barret-Lennard, así como fue citado por Vanaershot (1997), afirma que:

El hecho de sentirnos escuchados y oídos, particularmente en momentos de lucha y de limitaciones, nos ayuda a valorarnos y a fortalecernos. Nos vemos a nosotros mismos y nuestra humanidad en el espejo del otro, además de saber que no estamos solos. (p. 53)

Esa fue la experiencia vivida en las sesiones de grupo, a partir de las vivencias de cada miembro se fue gestando el espacio donde confluyeron las diversas emociones personales de cada uno de los participantes, provocando a su vez vivencias grupales de íntima relación.

Olar expresa la experiencia que va viviendo a partir de sentir más confianza en el grupo con las dinámicas realizadas:

Siempre tenía, ahh, temor de adaptarme al grupo, pero ya cuando usted empezó con las dinámicas, eso me está ayudando, a soltarme, me fui soltando.

A Naili, esas experiencias, le han llevado a no sentirse sola:

No me he sentido sola, siempre he estado rodeada de personas que me quieren en mi trabajo, por los cuales me he sentido acogida y acompañada.

Rogers (1992), también afirma que en la medida en que las personas logran profundizar en su conocimiento interior en esa medida podrán ir transformándose en su persona. Para Lea ese conocimiento personal le ha llevado a reconocer su dificultad para relacionarse en muchas ocasiones con los demás:

Y es algo con lo que he intentado trabajar, pero, me causa, me ha causado dificultad, pues, porque pone como una barrera con las personas. Y mi forma de ser, pues, yo sé de que ha puesto limitaciones o barreras con los compañeros.

También Derel reconoce su dificultad para mostrarse tal cual y que prefiere aparentar lo que muchas veces no siente o vive:

En algunos casos, aparente, verdad, mi personalidad es aparente [...] Cuando es aparente no soy lo que soy.

Y en este sentido, tampoco logra poder modificar sus conductas ni expresiones puesto que se limita a la apariencia que muestra a los demás:

En el corazón. Se agita, muy agitado. Entonces al agitarse tiende a haber reacciones en el cuerpo que no son, como dar golpe, enojarse, pero no llegar a la ira [...] Las emociones en lo personal me deprimen.

Es decir, se presenta una dificultad para relacionarse con los demás en la medida en que no se abre al reconocimiento de las experiencias propias ni darlas a conocer a los demás.

En cambio, cuando se logra reconocer las emociones que se experimentan a diario, desde la sencillez de situaciones que pueden parecer insignificantes, entonces la vida consciente se hace más productiva y se logra un estado de agradecimiento general que se puede traducir en el desarrollo de la tendencia natural hacia el

desarrollo consciente. Es lo que Aguiló (s.f.) expresa como la decisión de ejercer una libertad consciente en sus vidas y permitirse ser. También Tishman (2020) habla desde la conexión que existe entre todos y más cuando se vive consciente desde las emociones sentidas. En este sentido Seda dice lo siguiente ante su experiencia:

Sin embargo, yo estoy como bien emocionada, por eso llené el vaso, porque, yo digo que Dios siempre está ahí como viendo las necesidades de uno.

También Naili comenta:

A veces uno se preocupa y eso, pero Dios siempre está ahí. Nunca deja y con lo que me dijo el "PV", pues sí, no te voy a dejar.

Esto se traduce en lo que Larios y Macías (2010), llaman "darse cuenta", lo cual presentan como exclusivo del ser humano como ser consciente de sus actos y en la medida en que se hacen conscientes y se permiten darse cuenta de lo que les sucede, en esa medida tienen la posibilidad consciente de buscar formas de desarrollo humano y eso permite también poder mejorar su capacidad relacional.

Lea lo expresa así:

Pues yo digo que ese, como, aprender a no ser tan exigente. Entonces, eh, aprender a ver de que las otras personas viven sus realidades y a cerca de sus realidades a su manera.

Rogers (1992), señala que en la experiencia relacional se permite el conocimiento de la otra persona y para él esto es peligroso, porque el acto de conocer al otro puede influir de tal manera en sí mismo que puede cambiarle desde la experiencia de escucha de los demás, ya que esa experiencia relacional lo acerca a la realidad

de la otra persona y esto puede influir significativamente en la propia. Esta experiencia la formula Olar así:

Hay cuestiones que me dan mucho miedo y además de eso soy muy sensible. A veces hay cositas que me hacen llorar [...] hasta tenía miedo para hablar, soy muy corto para hablar, con este grupo, pero ahorita, ya en este momento, me voy soltando, y yo puedo hablar un poquito más (ríe). Es que, decía al principio, cuando estoy en grupo trato nada más de escuchar y quedarme callado, pero ya cuando siento confianza, ahí sí, hablo mucho.

Se trata, pues de la experiencia relacional que va transformando a su vez las vidas de los participantes e influyendo en su entorno.

6.2.3. Entorno saludable

El reconocimiento de las realidades internas de cada persona, así como del entorno permite una mayor posibilidad de poder acercarse a los demás, de lograr entablar con ellos relaciones saludables, desde la comprensión de la propia historia y de la de aquellos con quienes se interrelaciona, eso permite a su vez forjar entornos saludables desde donde desarrollarse. Esa es la experiencia que se comparte en este apartado desde lo vivido en el taller de intervención entre los participantes, ya que al permitirse reconocer lo que sucede en su interioridad les ayudó a mostrarse más transparentes con los demás y a su vez, el poder escuchar, sentir, vivenciar la realidad de los otros permitió una mayor conexión y sensibilidad frente a las realidades que vive cada quien y así poder profundizar más conscientemente en las relaciones que se establecen entre ellos, de forma tal que a la larga esto les permite vivirse más conscientes de la construcción de su cotidianidad más saludablemente. De esta forma se logra describir la experiencia vivida en la medida en que cada uno fue escuchándose, dejándose conocer, también escuchando y conociendo a los demás participantes, de cómo esto les ayuda a propiciar un entorno saludable.

Cada persona es responsable en gran medida de la forma cómo se relaciona en donde se desarrolla cotidianamente, tiene la posibilidad de construir, afianzar o destruir relaciones y esto le afecta personalmente y en su conjunto con el entorno. Rogers (1992), afirma que cada individuo tiene la posibilidad de construir el entorno en el que vive en la medida en que determina el significado de las experiencias que vive cada día, lo cual si bien enriquece mucho a la persona también le puede atemorizar puesto que tiene en sus manos la decisión de cómo desea vivirse en relación consigo mismo y con su entorno. De forma que, a partir de ello las personas pueden ser forjadoras de entornos saludables desde donde se sientan y vivan conscientes, en armonía con los demás, puesto que desde esta perspectiva se percibe la vida como una posibilidad que se va forjando cada día a partir de las decisiones que se toman y de las relaciones que se eligen establecer. En ese sentido, la experiencia del taller para Naili fue muy significativa, ayudándole a ver las cosas diferente:

Más bien me ha ayudado a crecer. Lo que antes yo miraba como algo que... o sea me ha ayudado a crecer. Y eso me ha ayudado a sentirme hoy consolada [...] en paz y agradecida. Agradezco porque me ayuda a vivir y a ver las cosas diferentes.

Su entorno ahora parte del sentirse agradecida, en paz por la experiencia de poder ver las cosas diferente, desde el conocimiento y la vivencia de escuchar, de conocer mejor a los demás con quienes se relaciona. Ya Larios y Macías (2020), señalan que el agradecimiento es liberador y permite hacerse consciente de las riquezas que se tiene, las cuales son mayores de lo que muchas veces se percibe. Esa es la experiencia que comparte Tanci cuando comenta:

Entonces, agradecida con las personas que me rodean. Sí, porque tengo una familia, pero me siento agradecida por el trabajo porque tengo un grupo de compañeros, siento que, no soy amiga de todos, yo siempre lo he dicho, pero siento que cuando necesito ayuda, ahí están, verdad, y para mí eso vale mucho.

El conocimiento de sus realidades le permite reconocer lo valioso que es para ella contar con las personas con quienes se relaciona desde su familia y su trabajo. Así también lo siente y vive Sily:

El ver cómo nos ayudamos en algunas cosas. Sobre todo, si ya sea de las clases o lo que es la parte también tecnológica, verdad, entonces, y que de repente pues que le digan a uno, mirá ahorita no puedo, pero, más tarde te ayudo. Entonces eso también a uno le llena mucho, verdad. De mucha satisfacción.

Ese estado de agradecimiento que los lleva a reconocer lo valioso de contar con los demás les permite propiciar un ambiente saludable en su cotidianidad, puesto que se genera más confianza desde el compartir la vida de los demás, de poder y lograr conocer más a las personas, sus logros, sus luchas, sus dificultades, la mirada que tienen de las realidades.

Otro elemento que destaca Segrera (2013) en la construcción de ambientes saludables es la capacidad de aceptar la realidad que vive cada persona, sin querer matizarla sino siendo honestos consigo mismos y con los demás, pues esto abona en la confianza que se pueda tener en las personas con las cuales se comparte en la cotidianidad. En ese sentido, algunos participantes lograron expresar algunas situaciones que se les hace difícil para ellos manejar y que pueden ser obstáculos para propiciar un ambiente saludable. Derel reconoce en el grupo su dificultad para darse a conocer, por situaciones personales:

No soy muy dado. No, no soy muy abierto. Tal vez será por algunos bloqueos de niño, algunas cuestiones que tuve.

Y para Lea el sentirse cargada puede propiciar en ella un bloqueo con los demás por el trabajo acumulado:

Yo sí me estreso un poco, verdad, cuando siento que el tiempo está avanzando y uno no hace algo, que tal vez no he hecho algo.

Y Olar y Naili reconocen que escuchar a los demás, conocerlos, les ayuda a sentirse más sensibilizados frente a ellos y de esa manera se logra propiciar un mejor ambiente desde donde se comparta la vida:

Olar:

Aprender a escuchar y ser consciente de que todas las personas pasamos por diferentes dificultades. A veces, verdad, uno en la vida piensa que solamente a uno le pasa una dificultad, luego viene el otro.

Naili:

El conocer la historia de vida de algunos compañeros, como que ayuda a entender ciertas cosas y que a veces uno se queja y las cargas de uno no son nada comparado a las de otro.

Esas experiencias en relación con las emociones más conscientes les lleva a poder conectar más con sus vivencias, sus necesidades, poder atenderlas de una forma más oportuna y también el poder identificar y percibir las emociones en los demás, sintiéndose reflejados en ellas y de esa manera poder entonces lograr una mayor empatía con la vida de las personas a su alrededor, poderles comprender más y también lograr una percepción más humana de ellos, sin juzgarlos por sus formas de proceder, sino propiciando una valoración positiva incondicional hacia las personas con las que se relaciona, lo cual no solo ayuda a los otros, sino también a quien propicia eso en los demás, pues se siente reconocido e invitado a lograr ese proceso de desarrollo humano personal desde un ambiente saludable en donde cada quien es responsable de ello.

6.3. Conformación de equipos de trabajo en condiciones de transparencia, empatía y confianza.

En esta categoría se describe la importancia de las relaciones que se gestan a partir de la experiencia entre las personas, de cómo se ven impactadas positivamente al conocerse y reconocer a los demás como seres valiosos, con diversas capacidades, los cuales pueden aportar a sus vidas en relación en diversos ámbitos de la humanidad. De igual forma, cómo ese conocimiento propio puede ser el impulso hacia el fortalecimiento y el logro de relaciones de trabajo mediante equipos fundamentados en condiciones que permitan un sano desarrollo como lo son la transparencia, la empatía y la confianza.

Trabajar en equipo no siempre es una tarea fácil. Aunque se promueve hoy en día el trabajo en redes que puede propiciar espacios de interacción continua y enriquecimiento mutuo, la competitividad y el individualismo que se promueven a nivel profesional lleva a mantener distancias que hacen más difícil que se logre trabajar en equipo. Esto se puede tensionar más aún en los espacios directivos cuando se exige calidad y rendimiento desde las organizaciones a las que se pertenece.

Larios y Macías (2010), sostienen que las relaciones entre las personas son fundamentales, porque cada uno es un ser en relación y es a partir de estas desde donde se desarrolla, se plenifica la humanidad, en la cotidianidad con el entorno, pues allí descubre sus necesidades, sus deseos y aquello que tiene valor para sí. Esto es importante considerarlo para el trabajo en equipo. Ávila (2018), afirma que para que haya relación basta que dos personas se comuniquen, esto abre la posibilidad de encuentro como principio de las relaciones interpersonales. En ese sentido, Olar reconoce la importancia de relacionarse con los demás y cómo la experiencia del taller le ha de ayudar en fortalecer esa capacidad:

Me gusta dar -lo que hemos presentado en la primera sesión-. Me siento bien, verdad. Ya ese temor se me fue y creo que este taller me va a servir para mejorar mucho la relación con los demás compañeros. Y no solo hacia los

compañeros, sino hacia los alumnos. Creo que me va a servir muchísimo y eso me ha gustado.

Siente alegría al reconocer como puede crecer desde la posibilidad de relacionarse mejor con quienes interactúa cotidianamente y también cómo ha influido en él esa experiencia de relacionarse en el taller con los demás compañeros, elementos que fortalecen el trabajo en equipo en toda organización. Segrera (2013), señala que es desde esas relaciones con los demás donde las personas logran comprender su humanidad, pues todas esas interacciones abonan al crecimiento y conocimiento personal.

Tanci reconoce cómo la experiencia grupal que está viviendo le ha animado a abrirse y a compartir lo que le sucede:

Me siento como que es algo de lo que me cuesta hablar. No lo suelo hablar con nadie y me siento como que voy aprendiendo a decirlo.

La relación con los demás miembros del equipo va desbloqueando las barreras que no permiten la expresión de las emociones, dando paso a un ambiente de confianza en el cual se puedan dejar conocer, logrando propiciar un ambiente de colaboración. La escucha activa propia de la relación facilitadora fue valiosa y propició el ambiente de confianza oportuno para la expresión de los participantes.

Isamar también logra abrirse a los demás al dejarse tocar por las experiencias del grupo y descubre que es liberador poder expresar sus conflictos interiores y físicos:

Mi cuerpo reacciona con una enfermedad, no quería hablar de ello, pero sí, tengo vitíligo, entonces cuando tengo estrés eso se me refleja.

Segrera (2013), señala que cada persona es sujeto de su crecimiento, pues posee en sí misma las capacidades de actualizarse, es decir, de lograr un desarrollo

continuo, aún a partir de reconocer sus experiencias traumáticas y vislumbrar los recursos con que cuenta en dirección a ese desarrollo. Es así que la experiencia de Isamar le lleva a reconocer la necesidad de ser empática con los demás, porque actualmente no lo está siendo:

Lo que decía Seda era muy cierto, de que tenemos que ser empáticos no solo con las personas que tienen unas capacidades especiales, sino también con nuestros propios compañeros, y creo que tal vez no he sido empática en todos los sentidos.

Ese proceso de reconocer su falta de empatía con los compañeros le lleva a la posibilidad de resignificar esa forma de proceder y cambiar de actitud, al punto que luego llega a decir:

Me sentí muy desahogada, muy liberada y también aprendí que es necesario compartir cómo me siento para liberar, para tener más tranquilidad en mi interior y también como que dar la confianza a los demás que yo también puedo escuchar.

Se trata de una resignificación, una actualización de su forma de ser y de relacionarse con los demás desde la posibilidad de expresarse, de darse a conocer. Barceló (s.f.), afirma que a partir de esas relaciones que se gestan grupalmente se abre un abanico de nuevas posibilidades que conducen a las personas a ser más conscientes de sí mismos y a la vez, lograr una mayor libertad de acción frente a los demás, lo que se traduce en relaciones más profundas y estables. Naili lo formula así:

El recordar, conocer, valorar, con mis subidas, bajadas, con mis sombras, mis luces, pero esa soy yo. Con mis defectos, pero esa soy yo.

Su experiencia se traduce en un reconocerse con mayor claridad y desde quien poderse relacionar con los demás.

Todas esas posibilidades y experiencias van conformando el terreno desde donde se construyen equipos de trabajo sólidos y fuertemente cohesionados.

6.3.1. Trabajar en equipo desde el Desarrollo Humano

A partir del conocerse mejor y del reconocimiento de las capacidades y recursos con que cuentan, los participantes fueron haciéndose conscientes del beneficio que eso representa para ellos y lo bien que se sienten a partir de reconocer sus capacidades, de la posibilidad de acción frente a sus realidades, además de que la integración de los recursos de cada uno representa un mayor beneficio para todos y por tanto, es muy importante para ellos que cada uno pueda aportar aquello con que cuenta como persona en el ejercicio del trabajo institucional, de forma que puedan llegar a convertirse en un equipo de trabajo donde cada uno pone a disposición lo mejor de sí, desde sus capacidades y se complementa con las otras personas, ya sea fortaleciendo las propias posibilidades o apoyándose en las capacidades de los demás. En esta sección se describe la experiencia del grupo en torno a la importancia que tiene trabajar en equipo a partir del desarrollo humano.

Larios y Macías (2010), identifican la comunicación como un elemento importante de las relaciones entre las personas, puesto que esto significa la posibilidad de unión con el otro desde la ayuda mutua y desde la experiencia de reconocer a la otra persona, con sus capacidades propias. En ese sentido, Salem reconoce lo valioso de lograr una buena comunicación con los demás y su expectativa de afianzarlo a partir del taller:

Yo no sé por qué, cuando usted me llamó y me dijo sobre el taller y del Desarrollo Humano, yo dije “qué bonito”, voy a aprender cómo comunicarme, porque a veces, sí siento que me cuesta un poquito cómo poder expresarme, con algunas personas, verdad.

Posteriormente, a lo largo del taller logró mantener una comunicación más abierta tocando vivencias personales y familiares profundas que le ayudaron a desarrollar

su capacidad de comunicación. También Nuti e Idaí, reconocen la necesidad de saber expresarse, de lograr abrirse y comunicar lo que sienten:

Nuti:

A veces eso es lo que cuesta, el saber expresar sin ser hiriente, pero que sepan lo que yo siento.

Idaí:

Hay veces que me estresa, hay veces que me enoja y lo estoy trabajando también. Que me enoja y la mayoría de las veces no lo digo, no lo digo.

Para ambos la experiencia de reconocer que no logran comunicarse abierta y adecuadamente les impulsa a expresarlo con la intención de lograr crecer en ello, de cambiar sus formas de como comunicarse más efectivamente.

Por otro lado, Ávila (2018), reconoce que trabajar en equipos fortalece los procesos comunicativos y permite unir fuerzas entre los participantes, de forma tal que todos los miembros del equipo se vean beneficiados y también los destinatarios del servicio educativo que brindan.

Para Tanci, la experiencia de trabajar en equipo le ayuda a mantenerse más tranquila y relajada, porque cada uno asume sus responsabilidades y se apoyan mutuamente:

Yo le dije: hay profe, qué gran tráfico hay, y me dijo, véngase tranquila, acá todo está bien. Pero sí me sentí tranquila porque desde que comenzamos el año, hoy es el primer día que no faltó ningún docente, y eso a mí me da tranquilidad

También Sily comparte su experiencia de trabajo en equipo así:

El ver cómo nos ayudamos en algunas cosas. Sobre todo, si ya sea de las clases o lo que es la parte también tecnológica, verdad, entonces, y que de repente pues que le digan a uno, mira, ahorita no puedo, pero, más tarde te ayudo. Entonces eso también a uno le llena mucho, verdad. De mucha satisfacción.

Dando a entender la importancia que tiene para ella el trabajo en equipo con los demás compañeros y también las emociones que le suscita en su interior, animándola a continuar en su labor docente. Pliego (2011), señala que para lograr ese trabajo en equipo se necesita contacto entre las personas por un tiempo prolongado que permita el conocimiento de los miembros y se suscite el interés personal de apoyarse mutuamente. Además, de querer que todos los miembros del equipo crezcan en el aprendizaje y en las capacidades personales en beneficio del equipo. A partir de eso, Olar descubre en su compartir con los demás una fuerza que le impulsa a salir adelante, tal como lo ha visto en sus compañeros:

Eso lo llena a uno de fortaleza y decir, no, yo tengo que salir adelante también como mis compañeras, mi compañero.

Tanci lo expresa en términos de gratitud por sentirse acompañada por sus compañeros de equipo y por todas las personas con las que se relaciona:

Así me siento agradecida, y cuando yo les digo gracias, es porque así lo siento bastante, este, con la vida, con Dios, con las personas. Este, agradecida, por, el acompañamiento que he tenido.

Ambas experiencias brotan del encuentro constante con los demás, desde el cual se reconocen agradecidos y enriquecidos en su vida personal y en relación con los otros. La constancia en el encuentro con los demás va generando una fuerza cohesiva en la cual se desarrollan procesos comunicativos que van más allá de las

palabras o gestos, desde los simples silencios, los cuales, a su vez, expresan con claridad a los demás miembros del equipo las emociones o estados de ánimo que prevalecen en ellos. De esa forma, se van conformando como un equipo de trabajo en el cual no solo importan las obligaciones que deben asumir, sino que se logra un ambiente de colaboración y conocimiento interpersonal en donde se busca en todo momento el bienestar de todos los miembros y a partir de ahí el lograr las metas propuestas. En este sentido, Pérez (2021), llega a afirmar que en el ámbito educativo se puede lograr una sinergia tal entre el docente y el estudiante, desde el reconocimiento constante y atento de la persona, de sus necesidades, que pueden llegar a entablar una relación de escucha atenta en donde no hacen falta muchas palabras para expresar cómo se sienten. Una relación así realmente es beneficiosa para toda la comunidad educativa.

Tanto Sily como Lea expresan la necesidad de lograr escuchar con atención las necesidades de los demás, ponerse en el lugar de los otros para así conectar con ellos y reconocer sus vivencias, lo cual revierte en beneficio propio y de los demás:

Sily:

Por eso uno siempre trata, verdad, de ponerse en los zapatos del otro, como dicen, en ese momento de poder apoyarlo.

Lea:

Que es lo que nosotros no hacemos, a veces queremos que sean las otras personas las que se adapten a nuestras circunstancias, a nuestras necesidades, a como nosotros pensamos que tienen que ser las cosas, y ella más bien buscó adaptarse a las necesidades que tenía el niño.

La escucha atenta hacia los demás permite ir generando empatía con ellos, poder conectar con sus experiencias personales, con sus emociones y sus sentimientos, lo que lleva a los participantes a sentirse muy vinculados unos con

otros. Esto se traduce en una experiencia de comunidad que, como afirman Ceja y Carretero (2024), en el desarrollo humano es método que favorece la construcción tanto de actitudes como de habilidades facilitadoras.

Además, hay una preocupación por el desarrollo del trabajo en común, de las metas propuestas como equipo, de las labores que se proyectan cotidianamente. Pérez (2021), señala que esta forma de relacionarse se trata de un camino nuevo en el cual se suman quienes reconocen y logran conformar equipos de trabajo.

6.3.2. Un ambiente sano en los equipos de trabajo

El conocimiento personal, tanto propio como de los demás, es una valiosa herramienta en el tejido de las relaciones interpersonales y laborales, cuando esas relaciones están fundamentadas desde la comprensión empática que permite el reconocimiento de cada persona, de sus realidades y posibilidades, de la condición positiva incondicional que se mantiene ante los demás a partir del reconocimiento que cada uno puede aportar a las relaciones cotidianas y de la congruencia con la cual cada quien se presenta en la interrelación, sabiendo comunicarse adecuadamente, se logra un ambiente saludable para la conformación y desempeño de los equipos de trabajo. En este apartado recogemos la experiencia vivida por los integrantes del taller de intervención en el conocimiento personal y de los demás, de cómo esto les ayuda a propiciar un ambiente sano en los equipos de trabajo.

Encontrar espacios de trabajo donde se pueda compartir y crecer desde el encuentro con los demás en el trabajo en equipo muestra una posibilidad de lograr mejores rendimientos humanos y profesionales desde la interacción que se propicia, el aporte que unos brindan a los otros y viceversa. En su experiencia inicial del taller, Olar lo expresa con estas palabras:

Me siento bien, verdad. Ya ese temor se me fue, y creo que este taller me va a servir para mejorar mucho la relación con los demás compañeros. Y no solo hacia los compañeros, sino hacia los alumnos. Creo que me va a servir muchísimo y eso me ha gustado.

Y en otra de las sesiones, a partir de la experiencia vivida, también expresaba:

Y sí, me siento muy, muy bien, hasta con deseos de vivir, verdad.

Es posible percibir, cómo la vivencia del taller le ayudó a sentirse bien en su relación con los demás miembros del equipo y ese sentirse bien se tradujo para él en un fuerte deseo de vivir en esas relaciones con los demás.

Gómez y Alatorre (2014), afirman la importancia de propiciar un ambiente sano desde la confianza entre las personas, a partir de relaciones basadas en la empatía, la congruencia y la aceptación positiva incondicional. Esto permitirá un proceso de interiorización en el cual puedan reconocerse desde los recursos con los que cada uno cuenta y que puede aportar en sus relaciones con los demás.

Para Dily, la confianza que ha ido logrando en el grupo le lleva a reconocer lo bueno que es expresarse, como camino de mayor humanización:

También aprender que es bueno expresar lo que sentimos y que no debemos asumir de que el otro maneja el cómo me siento.

Para Naili, la confianza es muy importante para lograr un trabajo efectivo y el no lograrlo la bloquea en sus relaciones:

Mmm, bueno. Ehhh, primero, soy distante y desconfiada con algunas personas, verdad, no con todas tengo el mismo grado de confianza.

En ambos casos la confianza que logran desarrollar con quienes se relacionan son determinantes para disfrutar de un ambiente sano, desde el poder compartir la vida y las responsabilidades. Pérez (2021), señala que ese ambiente de confianza en el cual las personas se sientan respetados y acogidos permite abrirse, dejándose conocer desde las experiencias personales profundas que están viviendo y que les

afecta en sus relaciones interpersonales o de trabajo en equipo. En ese sentido, cada uno de los participantes va abriendo su interior, compartiendo con el grupo diversas experiencias, lo cual les ayuda a sentirse mejor consigo mismos. Salem es capaz de expresar uno de sus miedos:

Siempre tengo miedo a no lograr mis sueños.

Lea comparte cómo le ha sido difícil expresarse por no querer mostrarse en su afectación:

Eh, cada día que hemos tenido esta actividad, he estado a punto de decirlo, pero lo he evitado, digo yo, porque si me pongo a llorar, voy a estar llorando toda la actividad.

E Isamar expresa su conflicto interior por creer que si da a conocer su enfermedad todos van a estar señalándola:

No es liberación, porque siento que la tengo, no he tenido nunca así de expresarla en público; sí lo he expresado en público y a las autoridades, pero hasta el momento que ellos lo sepan siento como que me están viendo o tratando de decirme tiene las machas, no se te ven.

Para todas, el acto de lograr expresarse les alivia y les permite sentirse bien consigo mismas y eso permite un ambiente sano para todos desde la experiencia de poder expresarse con libertad consciente. Salem termina sintiéndose:

Mmm tranquila (soríe). Tranquila.

Lea lo expresa así:

Es liberador. Este, eh, por lo menos el poder decir algo.

A Isamar le ayuda a sentirse relajada:

Me siento bien ahorita que hablé con ustedes. No tengo confianza con todos y pues, me siento que estoy bien. Me relajé.

Sin duda, como señala Soto (2019), la confianza que sienten en el equipo los lleva a cambiar sus discursos en la medida en que lograron expresar sus necesidades o sentimientos vividos, vivencias que a cada uno le permite sentirse más confiado y forjar un ambiente sano.

Capítulo VII Conclusiones

A partir del Desarrollo Humano se logró identificar las dificultades relacionales presentes en el ejercicio directivo de una institución educativa como resultado de las cargas emocionales, el estrés laboral, las políticas limitadas de desarrollo profesional y de una limitada gestión directiva para con los trabajadores, que impulse el avance hacia una capacidad de agencia en donde las personas sean más partícipes de su propio crecimiento personal y de los demás.

Todo eso condujo a reconocer la necesidad de buscar herramientas que permitieran un sano ejercicio directivo en el ámbito docente y que a su vez este repercuta en todo el ambiente institucional.

Además, se identificó que el taller de intervención de acción participativa sería la técnica más apropiada para abordar la temática por las cualidades que posee como la participación activa de los participantes en todo el proceso de desarrollo, la flexibilidad para interrogar las acciones y los resultados antes, durante y después de la realización del taller, por ser dinamizador del proceso, logrando dotar a los participantes de herramientas prácticas, aplicables a la sana interacción cotidiana en el ámbito educativo.

En ese sentido, se logra constatar la importancia de la relación facilitadora desde el enfoque centrado en la persona como medio que ayuda a favorecer una gestión directiva humanizante y agencial en el ámbito educativo, puesto que la misma propicia espacios de escucha atenta desde la comprensión empática, la congruencia del facilitador y la condición positiva incondicional hacia las personas; el reconocimiento de las realidades internas de la persona, de cómo estas afectan su relación consigo mismo y con los demás; el desarrollo de la capacidad de agencia, haciéndose protagonista de su desarrollo y de la tendencia actualizante que le lleva a identificar los recursos propios que posee para resignificar su vida e impulsar su crecimiento humano.

La experiencia de los participantes desde el ambiente propiciado por el acompañamiento del facilitador del taller se fue fortaleciendo en la confianza que

sintieron de poder abrirse y compartir sus emociones, sus miedos, sus vivencias, sus aprendizajes, llevándolos a ir creando un ambiente cohesionado donde todos pudieran expresarse transparentemente.

Es significativa la importancia de la disposición que debe tener el facilitador en la relación facilitadora. Rogers afirma que, si se logra crear un espacio de confianza entre el facilitador y el cliente, ese ambiente impulsará a la persona a agudizar su percepción de las realidades internas y externas de forma tal que le impulsará a buscar caminos y recursos no contemplados anteriormente desde su propia persona. Esa disposición del facilitador ayudó a desbloquear los miedos de varios de los participantes del taller, los cuales expresaron sentirse cómodos en la medida en que fueron sintiendo confianza de poder expresarse, de sentirse escuchados, acompañados, facilitados en sus vivencias. Cada uno de los participantes fue tocando experiencias significativas y profundas a nivel personal, familiar, laboral y afectivo, ante las cuales fueron descubriendo recursos propios que fueron importantes y determinantes para enfrentar las situaciones, además de otros que lograron identificar de cara a lo que siguen enfrentado hoy en día, de forma que les ayude en su cotidianidad.

El sentirse escuchados atentamente y comprendidos desde sus limitaciones, les ayudó a desbloquear las barreras comunicativas que generalmente pueden utilizar para fingir una apariencia que no corresponde con sus realidades internas y que, ante el ejercicio directivo y docente, se sienten obligados a mostrar tranquilidad y paz aparentes.

Muchos de los participantes expresaban que ante el ejercicio docente se colocan frente a sus estudiantes como modelos del aprendizaje y del desarrollo humano, por lo cual, muchas veces se sienten limitados en la expresión de sus emociones. Pudiendo estar afectados por dificultades o problemas familiares, emocionales, de salud o laborales, reprimen dichas situaciones y fingen una apariencia de falsa calma en el ejercicio docente, con la intención de proyectar una imagen saludable, que, no muestra lo que la persona puede vivir en su interior, como: miedo, ansiedad, estrés, depresión. Esto desemboca en problemas de salud tanto física como

emocional, los cuales sienten reducirse en la medida en que han logrado expresarlos y compartirlos con los demás, expresando sentirse liberados, tranquilos o fortalecidos, pues, aunque no logren resolver los mismos, la escucha atenta, la comprensión empática que sienten hacia ellos les hace sentirse fortalecidos y en algunas ocasiones les posibilita vislumbrar algunas acciones posibles que les ayude a encontrar caminos de solución y crecimiento personal.

De forma que, la relación facilitadora lleva a los participantes a conectar con sus realidades internas, las cuales pueden estar conscientes en las personas o mediante la escucha de los demás se logra conectar con los otros o con situaciones propias no resueltas y que pueden estar siendo conflictivas a nivel personal.

Además, a partir de ese acto consciente se va desarrollando una tendencia a descubrir nuevas posibilidades creativas de acción frente a las realidades personales y para con los demás. Esa actitud los va conformando en agentes de su propio desarrollo, pues a partir de reconocerse con diversos recursos que les ayuden personalmente a enfrentar con determinación sus realidades y buscar caminos posibles de crecimiento, se sienten con capacidad para facilitar el proceso de crecimiento de las personas con quienes se relacionan cotidianamente en su ejercicio directivo, fortaleciendo los procesos de comunicación personal e institucional, lo cual repercute en beneficio de muchos.

En ese sentido, el proceso de reconocimiento interior en cada uno de los participantes los llevó a identificar lo que les pasa, a saber escucharse y dejarse escuchar, a reconocer las emociones que experimentan a partir de esas vivencias y a partir de ahí a sentirse más abiertos y con más herramientas para una sana interrelación con las personas a su cargo. El saber escucharse abre los oídos y las sensibilidades propias a su vez para escuchar a los demás. La escucha propia involucra lograr reconocer lo que pasa adentro, nombrarlo y poderlo expresar, compartir, sacarlo fuera. De esa manera, se libera el espacio emocional ocupado por aquellas situaciones no resueltas, reprimidas o ignoradas, para suscitar otros recursos que impulsen el desarrollo de capacidades resolutivas en torno a las problemáticas personales. Ese proceso y las herramientas que se identifican

ayudan a conectar con los demás y poder relacionarse más sanamente con ellos, desde la expresión de las emociones o situaciones propias.

La apertura al reconocimiento y a la expresión de las emociones se hizo más posible a partir de un ambiente de confianza entre los participantes del taller. Las dinámicas iniciales estuvieron encaminadas a propiciar la confianza y el conocimiento entre ellos, de forma que poco a poco fueran dándose la oportunidad de expresarse, de darse a conocer, de tocar realidades internas profundas y en ocasiones difíciles para cada uno de ellos. Propiciar ese espacio de confianza es importante para la apertura a la otra persona y eso a su vez fortalece las relaciones humanas, pues los participantes expresan que el conocimiento de las realidades propias permite una mayor sensibilidad para con los demás y al conocer también las realidades de los otros se logra entablar una sinergia entre ambos lo que fortalece los lazos humanos y mueve a ambos en la búsqueda de un desarrollo humano colectivo.

La confianza que se suscita entre las personas propicia el poder expresarse y vivirse con mayor transparencia, lo cual lleva a las personas a sentirse bien consigo mismas, pues descubren lo valioso que resulta para ellos poder mostrarse tal cual son y saber expresar lo que viven a diario, sin necesidad de reprimir o evadir sus realidades humanas. Eso los lleva a un estado de tranquilidad y bienestar interior.

A la larga, vivirse conscientemente y en una sana relación con los demás permite crear ambientes sanos en el entorno educativo, traducido en poder acercarse a las realidades de los demás desde el reconocimiento inicial de la propia historia, forjando entornos saludables desde una toma de decisiones conscientes que propicie vivirse en armonía. Algunos de los participantes expresaban como el conocerse les ha ayudado a crecer, a sentirse consolados, a ver las cosas de formas diferentes, lo que les da paz, tranquilidad y les hace sentirse agradecidos de la vida. También les ayuda a vivir con una mejor comunicación y relación en su trabajo.

También, mediante el conocimiento que se logra a partir de la relación facilitadora desde el enfoque centrado en la persona, los participantes van conociéndose mejor y descubriendo nuevos recursos que pueden poner en común en el ámbito laboral educativo, lo cual permite ir fortaleciendo los procesos institucionales y, además,

propician el trabajo en equipo en el cual cada uno puede aportar sus capacidades que suman a los demás y a su vez se enriquece de los otros para lograr un mejor desempeño y un mayor crecimiento humano.

En ese sentido, los participantes experimentaron que es posible trabajar en equipo cuando los miembros se muestran transparentes dejándose conocer tal como son, con sus capacidades y debilidades, las cuales se van compensando y enriqueciendo con los otros miembros. También se requiere mostrar una profunda comprensión empática para así conectar unos con otros y fortalecer los lazos entre los miembros. Todo ello convierte el trabajo en equipo en un espacio de confianza donde no solo se gesta un espacio laboral, sino que pueda avanzar mucho más en las interrelaciones de sus miembros, logrando mayor cohesión grupal.

Ese proceso de constituirse en un equipo de trabajo requiere de una fase inicial que debe ser mantenida en el transcurso del tiempo, en el cual debe continuar aprovechando la relación facilitadora como técnica que ayude a sostener una comunicación clara, transparente y empática entre los miembros, sabiendo revisarse constantemente en cuanto a cómo van avanzando en ella o los posibles obstáculos que van interponiendo para que se logre. Para algunos miembros también fue significativo el reconocer sus dificultades comunicativas, sus bloqueos, como algunos lo llamaron, o simplemente su acción consciente en contra de una comunicación clara y humanizante, cuando se niegan la posibilidad de apertura al conocimiento interior.

A partir de esas características, las personas logran descubrir que vivirse en un espacio más humano, respetuoso, confiable, comunicativo, contribuye a propiciar un ambiente de trabajo más sano, más enriquecedor, más humanizante y esto a la larga se traduce en un estilo de vida más saludable, puesto que el ambiente laboral educativo, donde se viven muchas horas del día se convierte en un espacio de compartir la vida más amablemente a la vez que se impulsa el desarrollo propio y de quienes están su cargo en la institución, logrando así un ambiente generalizado de bienestar humano desde donde todos los relacionados se vean beneficiados y en disposición a asimilar de una mejor forma los conocimientos que ayuden a crecer

como personas y también donde puedan compartir lo que viven cotidianamente y sentirse apoyados por los demás. En la experiencia de los participantes, un ambiente así los lleva a forjar relaciones más saludables, más humanas, más dignificantes y también en las cuales se sienten impulsados en su desarrollo humano.

De forma que, es importante propiciar el desarrollo humano en cada persona, que permita el reconocimiento de sus realidades tanto negativas para cambiarlas, como las positivas para fortalecerlas y afianzarlas, además de poder reconocer los recursos con que cuenta para impulsar los mismos.

En ese sentido, la relación facilitadora permite propiciar procesos liberadores en las personas, que se traducen en un estado de tranquilidad, de poder soltar aquello que hace daño, de reconocer lo que no humaniza y expresarlo, de descubrirse con recursos propios para crecer como persona y que se traducen en una tendencia actualizante hacia el crecimiento humano, convirtiéndose en agentes de su propio desarrollo y de los demás. Esto aplicado a la educación permite procesos educativos centrados en las personas, desde las experiencias significativas que bloquean o liberan a los estudiantes frente al conocimiento, en donde los directivos son responsables de fomentar esos procesos entre las personas a su cargo.

Referencias

- Ariza, M. (2016). *Emociones, afectos y sociología. Diálogos desde la investigación social y la interdisciplina*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.
- Ávila, B. (2018). *La relación interpersonal con los atributos del enfoque centrado en la persona y la calidad en el servicio de un programa universitario* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente] Repositorio de ITESO. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5733/La%20relaci3n%20interpersonal%20con%20los%20atributos%20del%20enfoque%20centrado%20en%20la%20persona%20y%20la%20calidad%20en%20el%20servicio%20de%20un%20programa%20universitario.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Barceló, B. (2013). *Las actitudes básicas Rogerianas en la entrevista de relación de ayuda*. Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 70 (136), 123-160. <https://revistas.comillas.edu/index.php/miscelaneacomillas/article/view/722/598>
- Barceló, R. (s.f.). *Crece en grupo. Una aproximación desde el Enfoque Centrado en la Persona*.
- Barrientos, C., Silva, P. y Antúnez, S. (2016). *Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas*. Educación, 25 (49). <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas, 9 (2). <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Canales, M. (2015). *El desarrollo de la propuesta de Gerard Egan El Ayudador Competente en sus primeras nueve ediciones*. [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente]. Repositorio de ITESO.

- Carretero, M. (2015). *Notas de tesis de doctorado: Implicación personal del profesor como constitutivo de la práctica docente*. Universidad Santander. (PP. 20-56).
- Casillas, E., Zohn T. y Cervantes, S. (coord.) (2019). "La Implicación Personal del Entrevistador" en *Entrevistar en Psicología*. México: ITESO. En forma electrónica puedes acceder a la Biblioteca del ITESO <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/130074>
- Castillo, N. (2020). *Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa*. Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social – ReLMIS, 20(10), pp.7-18. http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/fenomenologia_como_metodo
- Ceja, L. y Carretero, M. (2024). *El método en el desarrollo humano, un elemento identitario*. En prensa (iteso).
- Del Pozo, M., Miró, N., Horch, M. y Cortacans, C. (2019). *Aprender hoy y liderar mañana. El Colegio Montserrat: un futuro hecho presente*. Tekman.
- Echenique, C. (2017). Capacidades directivas de la nueva gestión y satisfacción laboral en docentes de secundaria, [Tesis de maestría, Universidad César Vallejos] Comas. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8502/Echenique_CCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, L. y Carretero, M. (2018). *Notas para clase. Intervenir desde la perspectiva de Desarrollo Humano*.
- Gómez, E. (2017). La esperanza y la capacidad de agencia. De la exclusión a la inclusión. En R. Enríquez Rosas y O. López Sanchez. (Coordinadoras), *Las emociones como dispositivos para la comprensión del mundo social*. Págs. 57-86. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, ITESO.

- Gómez, E. (2020). Una Aproximación experiencial al Desarrollo Humano. en Psicología Comunitaria. En E. Almeida & N. Gómez (Compiladores) *La sensibilidad personal y la valentía comunitaria. Psicología social comunitaria y desarrollo humano* (pp. 23-36). Consejo de Ciencia y Tecnología de Puebla (CONCYTEP).
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Gómez, N. (2022, 13 de diciembre). *Capacidad de agencia* [presentación]. 1er. Encuentro Docente de UAB Tejido Social y Capacidad de Agencia, Tlaquepaque, México.
- Guerrero, G. y Guerrero, M. (2020). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista María (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Lafarga, J. (2004, septiembre). Fundamentos, experiencias y proyecciones del desarrollo humano en México [conferencia]. *Congreso Nacional de Desarrollo Humano*, Monterrey, México.
- Lafarga, J. (2010). ¿Qué es el Desarrollo Humano en México?. Orígenes y Proyecciones. *Cuadernos de difusión del Instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano*. Recuperado de: https://www.academia.edu/35764971/_Que_es_el_desarrollo_humano_en_mexico
- Larios, R. y Macías, A. (2010). *Corazón de piedra... ¿yo?*. Amat Editorial.
- Le Breton, D. (2012). Por una antropología de las emociones. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 4(10), pp. 67-77.

Lewin, K., Tax, S., Stavenhagen, R., Fals, O., Zamosc, L., Kemmis, S. y Rahman, A. (s.f.). *La investigación acción participativa. Inicios y desarrollos*. Editorial Popular.

López, A. (2021). *El liderazgo: generador de relaciones interpersonales de mutuo desarrollo y creador de una cultura organizacional humanizada*. [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente] Repositorio de ITESO. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/7514/TOG%20MDH%20AELM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, I. y López, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacios*, 40 (36). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>

López, E., García, L. y Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE Revista Iberoamericana para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9 (18). <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>

Martínez, D., Guillén, D. y Contreras, V. (2012). ¿Cómo se quedan “las que se quedan”? Diseño y aplicación de un taller de intervención comunitaria para mujeres con familiares migrantes de Michoacán a Estados Unidos. *Acta Universitaria*, 23 (1). 85-94. <https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/547/408>

Mier N., A. M. (2017). *Desarrollo humano y ecología emocional: su incidencia en las relaciones interpersonales con el personal de mantenimiento de una institución educativa*. [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente] Repositorio de ITESO. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5079/Desarrollo%20humano%20y%20ecolog%c3%ada%20emocional%3a%20su%20incidencia%20en%20las%20relaciones%20interpersonales%20con%20el%20personal%20de%20>

[mantenimiento%20de%20una%20instituci%c3%b3n%20educativa.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#)

Miracco, M., Scappatura, M., Traiber, L., De Rosa, L., Arana, F., Lago, A., Partarrieu, A., Galarregui, M., Nusshold, P. y Keegan, E. (2012). *Perfeccionismo en la universidad: talleres psicoeducativos, una intervención preventiva*. Universidad de Buenos Aires. <https://www.academica.org/000-072/290.pdf>

Muñoz Polit, M. (2009). *Emociones, sentimientos y necesidades, una aproximación humanista*.

Novelo, P. (2020). Esquema: *Historia de la Psicología Humanista*. [Presentación Genially]. Asignatura Desarrollo Humano.

Pacheco, G. (1993). La intervención comunitaria. Espacios de expresión y cambio social. *Renglones*, s.v.(26), pp.14-19.

Pérez, R. (2021). *La importancia de la relación facilitadora en el docente tutor para el acompañamiento a estudiantes en el nivel medio superior* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente] Repositorio de ITESO. [https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/7439/Jorge%20Luis TOG Repo sitorio_Julio_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/7439/Jorge%20Luis%20TOG%20Repositorio_Julio_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Picó i Aguiló, V. (s.f.). Crecer facilitando. Una experiencia personal en la facilitación de grupos de encuentro. En B. Barceló Rosselló. (Ed), *Crece en grupo. Una aproximación desde el Enfoque Centrado en la Persona* (pp. 135-143).

Pliego P., N. (2011). El Aprendizaje cooperativo y sus ventajas en la educación intercultural. *Hekademos*, 4(8), pp. 63-75.

Ramírez, L. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente] Repositorio de ITESO. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5802/Relaciones%20interperson>

[ales%20en%20el%20%c3%a1mbito%20laboral.pdf?sequence=2&isAllowed=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodos_y_tecnicas_de_investigacion.pdf&Expires=1705984473&Signature=YHP642zPfZl33zKZfGy~YoX1qcs5~zO6zts78w~avubfAGulzE47CBgDMSLBZQTSWw0EYqvgx4APma5AN2qqwomMjJQZ6CncALMgoBiBAyeVjWMuXszWLMt5nx3CZ1G6IHTIBCr9YvSTBaaGiL~IE0mEJ0nTmGKRS8sLKPWXE1mIBfMMNbF1lcyNnfHeOAtcmIVbBgHXYKeZ-Qv57sbrPIZwljyDCr2rmcuv2KDhpFRdR5t1Vq0Rf3om6DZaec2qGC7T3kPuYDdDQFOdqFEFzvlgox-ltH4928iqKCQclC7Ec-6nDbBdHduqZTCbcOXUuBHdJ-OSn5JqecUjqNYJGQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48130436/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion__GestioPolis-libre.pdf?sequence=2&isAllowed=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodos_y_tecnicas_de_investigacion.pdf&Expires=1705984473&Signature=YHP642zPfZl33zKZfGy~YoX1qcs5~zO6zts78w~avubfAGulzE47CBgDMSLBZQTSWw0EYqvgx4APma5AN2qqwomMjJQZ6CncALMgoBiBAyeVjWMuXszWLMt5nx3CZ1G6IHTIBCr9YvSTBaaGiL~IE0mEJ0nTmGKRS8sLKPWXE1mIBfMMNbF1lcyNnfHeOAtcmIVbBgHXYKeZ-Qv57sbrPIZwljyDCr2rmcuv2KDhpFRdR5t1Vq0Rf3om6DZaec2qGC7T3kPuYDdDQFOdqFEFzvlgox-ltH4928iqKCQclC7Ec-6nDbBdHduqZTCbcOXUuBHdJ-OSn5JqecUjqNYJGQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Ramos, E. (2016). Métodos y técnicas de investigación. *Gestiopolis*.
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48130436/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion__GestioPolis-libre.pdf?1471477727=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodos_y_tecnicas_de_investigacion.pdf&Expires=1705984473&Signature=YHP642zPfZl33zKZfGy~YoX1qcs5~zO6zts78w~avubfAGulzE47CBgDMSLBZQTSWw0EYqvgx4APma5AN2qqwomMjJQZ6CncALMgoBiBAyeVjWMuXszWLMt5nx3CZ1G6IHTIBCr9YvSTBaaGiL~IE0mEJ0nTmGKRS8sLKPWXE1mIBfMMNbF1lcyNnfHeOAtcmIVbBgHXYKeZ-Qv57sbrPIZwljyDCr2rmcuv2KDhpFRdR5t1Vq0Rf3om6DZaec2qGC7T3kPuYDdDQFOdqFEFzvlgox-ltH4928iqKCQclC7Ec-6nDbBdHduqZTCbcOXUuBHdJ-OSn5JqecUjqNYJGQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48130436/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion__GestioPolis-libre.pdf?sequence=2&isAllowed=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodos_y_tecnicas_de_investigacion.pdf&Expires=1705984473&Signature=YHP642zPfZl33zKZfGy~YoX1qcs5~zO6zts78w~avubfAGulzE47CBgDMSLBZQTSWw0EYqvgx4APma5AN2qqwomMjJQZ6CncALMgoBiBAyeVjWMuXszWLMt5nx3CZ1G6IHTIBCr9YvSTBaaGiL~IE0mEJ0nTmGKRS8sLKPWXE1mIBfMMNbF1lcyNnfHeOAtcmIVbBgHXYKeZ-Qv57sbrPIZwljyDCr2rmcuv2KDhpFRdR5t1Vq0Rf3om6DZaec2qGC7T3kPuYDdDQFOdqFEFzvlgox-ltH4928iqKCQclC7Ec-6nDbBdHduqZTCbcOXUuBHdJ-OSn5JqecUjqNYJGQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Rebollo, M., Hornillo, I. y García, R. (2006). El estudio educativo de las emociones: una aproximación sociocultural. *Revista Electrónica Teoría de la Educación*, 7(2), pp. 28-44.

Rivera Álvarez, L. (2006). Autocuidado y capacidad de agencia de autocuidado. *Avances de Enfermería*, 24(2), pp. 91-98.

Rogers, C. (2002) Teoría de la Terapia y del cambio de la personalidad. En *Rogers, Terapia, Personalidad y Relaciones Interpersonales*. (Ed.) Nueva Visión (pp. 49-61) Buenos Aires.

Rogers, C. (1992). El proceso de convertirse en persona. [Archivo PDF].
<https://jesuitas.lat/uploads/el-proceso-de-convertirse-en-persona/CARL%20ROGERS%20-%201992%20-%20EL%20PROCESO%20DE%20CONVERTIRSE%20EN%20PERSONA.pdf>

- Rogers, C. (1995). El camino del ser: “*Experiencias en comunicación*”. Barcelona: Kairós, pp.6-18. <https://docplayer.es/207300668-El-camino-del-ser-carl-rogers.html>
- Sánchez, R. (1993). Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación. *Perfiles Educativos*, s/v (61), pp.64-78.
- Schmid, P. (2008). *¿Conocimiento o reconocimiento? La psicoterapia como “el arte de no saber”: Perspectivas de más desarrollos de un paradigma radicalmente nuevo*. Disponible en: <https://studylib.es/doc/4470184/la-psicoterapia-como-%E2%80%99Cel-arte-de-no-saber%E2%80%99D>
- Segrera, A. (2013, 29-30 de noviembre). El Desarrollo Humano centrado en las personas: fundamentos teóricos y profesionales [taller]. *Segundo Congreso Estatal Educativo: Investigación y Práctica Profesional en Desarrollo Humano, Educación y Tecnologías de la Información y la Comunicación*, Culiacán, Sinaloa, México.
- Soto, C. (2019). *La facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el Desarrollo Humano al logro de la satisfacción laboral* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente] Repositorio de ITESO. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5818/Desarrollo%20humano%20para%20la%20satisfacción%20laboral.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Tishman A., C. (2020). El desarrollo humano como forma de vida. En E. Almeida & N. Gómez (Compiladores) *La sensibilidad personal y la valentía comunitaria. Psicología social comunitaria y desarrollo humano* (pp. 55-68). Consejo de Ciencia y Tecnología de Puebla (CONCYTEP).
- Tobías, C. y García, J. (2009). Psicoterapias humanístico-existenciales: fundamentos filosóficos y metodológicos. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, XXIX (104), 437-453. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265019649010>

- Vanaershot, G. (1997). La empatía como proceso dinamizador de los diversos microprocesos dentro del cliente. En Brazier, D. (1997) *Más allá de Carl Rogers* (pp. 47-66). Desclée de Brouwer.
- Vargas A., L., Bernal C., L. y Torrente R., J. (2020). *Empoderamiento de la mujer y capacidad de agencia en la caficultura: el caso de la asociación Ingemur*. *Veritas & Research*, 2(1), pp. 60-68.
- Vega, G., Ávila, J., Camacho, N., y Leo, G. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15). <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Zapata F. y Rondán V. (2016). *La investigación acción participativa: guía conceptual y metodológica del Instituto de Montaña*. Instituto de Montaña.

Anexos

Anexo A

Carta de consentimiento informado

_____, __ de _____ de _____.

[Nombre]

Presente

Por medio de la presente expreso mi consentimiento y le doy mi autorización para que lleve a cabo la entrevista que tendremos y sea grabada en audio. Entiendo que el propósito de esta entrevista consiste en participar con mi opinión y mi experiencia de una investigación acerca del tema *La importancia de la relación facilitadora en el personal directivo de una institución educativa para fortalecer la capacidad de agencia*.

Es de mi conocimiento que dicha investigación usted la realizará como parte de su Trabajo de Obtención de Grado, de la Maestría en Desarrollo Humano, del ITESO. Entiendo también, por lo que me ha dicho, que la información de la entrevista será tratada con respeto y en un marco de confidencialidad que restringe su uso para los fines antes señalados.

Atentamente,

Nombre y firma

Anexo B

Guía de entrevista

Preguntas

1. Pláticame un poco de cómo llegaste al rol que ahora desempeñas.
2. ¿En tu camino has contado con todo el apoyo necesario? ¿Cuáles han sido tus principales obstáculos?
3. ¿Cuáles son tus funciones actualmente?
4. ¿Cómo vives tu gestión directiva? ¿Qué te entusiasma? ¿Qué te preocupa?
5. ¿Qué tipo de cambios ha sufrido tu gestión/liderazgo y a qué crees que se deba?
6. ¿Qué elementos consideras importantes en el desarrollo de tus funciones?
7. ¿Qué áreas de oportunidad y mejora consideras que tiene en general el personal a tu cargo? ¿De quién depende que se lleven a cabo?
8. ¿Cómo es la relación y la comunicación con el personal a tu cargo?
9. ¿Qué factores afectan tu relación/comunicación tanto con el personal a tu cargo como con la rectoría?
10. ¿Consideras que habría algo que cambiar o mejorar en esta relación/comunicación? (Señálame las que dependan de ti y las que crees que dependan de otros)
11. ¿Qué te gustaría que cambiara o mejorara de aquí en adelante? En cuanto a ti y en cuanto a los otros.
12. ¿Cómo debe ser para ti una adecuada comunicación?
13. ¿Qué elementos efectivos posees que facilitan tu proceso de comunicación?
14. ¿Qué errores posees en la comunicación que consideres debes mejorar?
15. ¿Cómo afectan las situaciones externas tu proceso de comunicación?
16. ¿Qué tanto eres consciente de la forma cómo te comunicas?
17. ¿Cómo es tu gestión directiva?
18. ¿Cómo es tu trato con el personal a tu cargo?
19. ¿Qué dice de ti el personal a tu cargo?
20. ¿Cómo ha sido tu formación personal en torno a la comunicación adecuada?
21. ¿Qué áreas de tu persona consideras que necesitas fortalecer para lograr una comunicación más adecuada?
22. ¿Cómo consideras tu relación con la rectoría?