

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

“RECONOCIENDO CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE EQUIPOS DE  
TRABAJO A TRAVÉS DE UN MODELO HUMANISTA”.

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO.**

Presenta

**DANIELA ARACELI YGLESIAS VILLEGAS**

Director

Mtro. José Juan Yáñez López

Lectores: Dra. Marina Contreras Moreno

Mtro. Ricardo Jorge Franco Huerta

Ciudad de México

2018

# Contenido

1	Resumen	4
2	Glosario	5
3	Análisis de los hechos y definición del problema	9
3.1	Antecedentes del caso	9
3.2	Problematización	17
3.2.1	Misión	19
3.2.2	Visión	19
3.2.3	Código de Valores	20
3.2.4	Población de estudio	21
3.3	Procedimiento y Método de diagnóstico	22
3.4	Objetivo del estudio de caso	30
4	Marco Conceptual	31
4.1	Marco teórico	31
4.1.1	La comunicación	36
4.1.2	Las seis condiciones del proceso del cambio	39
4.1.2.1	Congruencia	40
4.1.2.2	La Empatía	43
4.1.2.3	Interés Positivo Incondicional	47
4.1.2.4	La percepción del cliente	49
4.1.3	La Asertividad	50
5	Planteamiento de soluciones plausibles del proyecto de DH	54
5.1	Soluciones plausibles	54
5.2	Justificación	60
5.2.1	Contribución al ámbito de estudio	62
6	Metodología del Proyecto	63
6.1	Procedimiento	63
6.2	Descripción de los participantes	71
6.3	Método	74
6.3.1	Título del Proyecto	74
6.3.2	Objetivo General	74
6.3.3	Objetivos particulares de la intervención	74
6.3.3.1	Objetivo particular 1	74
6.3.3.2	Objetivo particular 2	74
6.3.3.3	Objetivo particular 3	74
6.3.4	Programa de actividades	74
6.3.5	Organización del proyecto	75
6.3.5.1	Estructura Funcional	75
6.4	Ética	78
7	Resultados y Conclusiones	79
7.1	Resultados	79
7.1.1	Primera etapa: Actitudes facilitadoras del crecimiento	79
7.1.2	Etapa de Intervención	83
7.2	Conclusiones y Congruencia	101

7.3	Alcance y Limitaciones	107
8	Recomendaciones	111
8.1	Aprendizajes adquiridos	111
8.2	Sugerencias	114
9	Referencias Bibliográficas	116
10	Anexos	119
10.1	Encuesta equipo de trabajo a intervenir	119
10.2	Cuestionario actitudes facilitadores del crecimiento	120
10.3	Encuesta de Sensibilización	122
10.4	Formato: ¿Cómo nos ven?	123
10.5	Cierre primera intervención	123
10.6	Encuesta de cita	124
10.7	Carta de Consentimiento Informado	125
11	Tablas	127
11.1	Plataforma de Liderazgo	127
11.2	Programa de actividades por sesión	128
12	Gráficos: Resultados de la encuesta organizacional	131
12.1	Resultados: Trabajo en equipo	132
12.2	Resultados: Información y Comunicación	133

# 1 Resumen

El presente estudio de caso aborda la temática de la comunicación a través de una propuesta humanista que integre en su totalidad la naturaleza humana y la motivación del organismo.

En su contenido se plantea la propuesta de Carl Rogers desde el Enfoque Centrado en el Cliente, con el objetivo de promover que los participantes sean capaces de conocer y experimentar las actitudes facilitadoras del crecimiento.

La relevancia de este estudio se basa en la posibilidad de que los participantes reconozcan aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista que presenta como característica la facilitación y promoción de relaciones auténticas, genuinas, no condicionantes, abiertas, honestas, aceptantes, empáticas y que implica la posibilidad de cambiar el entorno y el reconocimiento de la influencia del entorno sobre cada uno de nosotros favoreciendo el crecimiento personal, organizacional y social.

## 2 Glosario

**AUTOACEPTACIÓN** es el potencial de la persona de poder aceptarse a sí mismo, independiente de los errores o fracasos vividos, el valor de la persona no cambia por ninguna circunstancia. (Rogers, 1984)

**AUTOREALIZACIÓN** es la apertura hacia la experiencia interna de la persona, cuya comprensión e interpretación le va a dar sentido a su vida. (Rogers, 1985)

**AUTOESTIMA** responde al amor propio de la persona, que por el simple hecho de ser persona es digno de respeto incondicional de los demás y de sí mismo. (Rogers, 1984)

**COMPETENCIAS** es el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. (Sagi-Vela Grande, L, 20014, p. 86)

**CULTURA ORGANIZACIONAL** es la percepción común que comparten los miembros de una organización, sistema de significados compartidos. (Robins, S. 1996, p. 681)

**DESARROLLO DE CARRERA** la forma con la que una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante. (Robins, S, 1996, p 645)

**ESCALA DE LIKERT** es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. (Blanco N, 2005)

**HABILIDADES** es la capacidad de un individuo para desempeñar distintas tareas del puesto. (Robins, S, 1996 p 86)

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** es una dimensión en la que la empresa mide el nivel de conocimiento que tienen los empleados acerca de los cambios y de los requerimientos de trabajos que la empresa espera de los empleados. (EUCUSA 2011)

**LIDERAZGO** responde a las habilidades de influir en un grupo para que alcance metas. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y al inspirarla a vencer los obstáculos. (Robins, S, 1996, p. 413)

**MARCO DE REFERENCIA** hace referencia al conjunto de experiencias que se encuentran en la conciencia del sujeto. Es un mundo subjetivo de la persona, solo él puede tener acceso a sí mismo. (Rogers, 1985)

**MEJORA CONTINUA** bajo el concepto definido en la norma ISO 9000 tiene por objetivo aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, la mejora debe ser una actividad continua al interior de la organización y deriva de la información obtenida de clientes, auditorias, revisión del SGC, que suministran el insumo de todo aquello que tiene una oportunidad de ser mejorado para el bien del cliente y de la empresa. (Organización Internacional de Normalización, 2005, pág. 6)

**MISIÓN** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer;

y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas [1]. (Thompson I, 2006)

**NOCIÓN DEL YO** es el conocimiento que tiene una persona de sus sentimientos, ideas y valores que los interpreta como propios. (Rogers, 1985)

**ORIENTACIÓN A OBJETIVOS** es una estrategia de trabajo por medio la cual se retribuye a los empleados en función a sus resultados y no a las horas trabajadas.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE** es cuando la empresa dirige sus esfuerzos en generar valor al cliente, para lograr la fidelización.

**PLATAFORMA DE LIDERAZGO** creación propia de la empresa. (Tabla 1, pág. 130)

**VALORES** convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia, es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso. (Robins, S, 2006, p 174).

**TRABAJO EN EQUIPO** “La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.” (Cannon-Bowers et al., 1995: 336-337)

**SATISFACCIÓN DEL PUESTO** es la actitud general de un individuo hacia su puesto, una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que esta insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. (Robins, S, 1996, p. 181).

**SELF** es lo que constituye el yo, es decir lo que la persona logra identificar de su experiencia externa y lo que puede percibir de los objetos. (Tausch, 1981)

**VISIÓN** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado. (Thompson, A y Strickland A. J III, 2001, P. 4)



### **3 Análisis de los hechos y definición del problema**

#### **3.1 Antecedentes del caso**

En los últimos años la empresa de estudio **Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA)** ha demostrado un gran interés por identificar y medir aspectos de la cultura y clima organizacional de la compañía. Para la empresa la cultura organizacional es un punto clave y prioritario en la construcción de la visión, puesto que ser reconocida como líder en su rama no es suficiente, el liderazgo y generación de valor en su campo, con los clientes, accionistas y empleados forma parte de la agenda estratégica de la empresa.

En el año 2011 el equipo de Recursos Humanos en conjunto con la mesa directiva de liderazgo a nivel global de la empresa, definió como parte de su estrategia el desarrollar diferentes mecanismos de medición, promoción y mejoras en lo que se refiere a una visión cultural y climática de la organización. Por lo anterior la empresa comenzó por definir la realización de una encuesta a nivel global con todos sus empleados. El objetivo era medir y diagnosticar lo que hasta ese momento eran los aspectos más sólidos dentro de la compañía y los aspectos con oportunidades de mejora.

Se definieron nueve dimensiones que a partir del año 2011 serían comparadas en una periodicidad de cada 2 años con el objetivo de medir fortalezas, mejoras y desarrollo de estrategias que fortalezcan o promuevan los aspectos que así lo requieran.

Las dimensiones definidas por el equipo de Recursos Humanos a nivel global fueron.

1. Ambiente de trabajo
2. Desarrollo profesional

3. Trabajo en Equipo
4. Orientación a Objetivos
5. Información y Comunicación
6. Liderazgo
7. Mejora Continua
8. Orientación al Cliente
9. Satisfacción General

Como resultado de dicha herramienta en el año de 2011 la empresa identificó áreas de mejora en los aspectos de: Liderazgo, trabajo en equipo e información y comunicación, siendo esta la más baja. **(Ver pág. 133: Gráfico Resultados de la encuesta organizacional)**

En ese año la empresa trabajó en la definición de planes de acción y generación de proyectos puntuales que promovieran las áreas de oportunidad, sin embargo, esto no se concretó en su totalidad sino hasta finales de 2012. En el año 2013 se llevó a cabo la segunda encuesta global que en los resultados presentaba por segunda ocasión una oportunidad de mejora en los mismos aspectos de 2011.

Para efectos de este estudio el detalle de dicha encuesta se podrá revisar en el apartado de ***Procedimiento y Método diagnóstico.***

En 2013 posterior a la encuesta, los resultados de dicho estudio se dieron a conocer a los empleados de la empresa mostrando las oportunidades y con ello una serie de actividades que se generarían en pro de mejorar. Cabe señalar que el foco principal de dichas actividades se encontraba en gran parte destinando al aspecto de Liderazgo.

Para la presidencia y la alta dirección a nivel global de la empresa de estudio, el liderazgo formal dentro de la empresa es uno de los factores con mayor influencia en la promoción de la cultura organizacional ya que cada líder juega un rol fundamental, siendo ejemplo de valores, competencias y cultura para los empleados.

Para la empresa el desarrollo de habilidades de liderazgo es uno de los indicadores más relevantes a trabajar y por lo mismo es al que mayor foco y énfasis se le ha destinado en los últimos años.

Por lo anterior la vicepresidencia de RH y los máximos representantes del liderazgo de la compañía definieron una plataforma de liderazgo que sería la base de competencias y habilidades a desarrollar entre los empleados y líderes formales de la empresa, tomando como base las competencias y características de los líderes de la empresa, así como una visión del tipo de liderazgo que haría sentido con los valores y expectativas de la cultura organizacional.

En la plataforma de liderazgo se definieron cuatro pilares que son: Perspectiva, Desempeño, Involucrar a otros e Impacto personal. Dichos pilares representan las dimensiones estratégicas que el empleado de la empresa, en particular los líderes formales requieren desempeñar y desarrollar de manera exitosa.

Cada pilar del liderazgo cuenta con una descripción de capacidades, competencias y habilidades que el equipo global de Recursos Humanos definió con el objetivo de facilitar y homologar el entendimiento de dichas competencias según los pilares estratégicos. **(Tabla 1 pág. 129)**

Aunado a la plataforma de liderazgo se definió llevar a cabo un proceso denominado (GPS), por sus siglas en inglés sistema global de desempeño.

Es un proceso entre el líder formal y sus reportes directos que tiene como objetivo asegurar que todos los empleados sean evaluados y medidos con base a los objetivos de negocio previamente alineados con su líder formal. Además de que el líder formal califica las competencias del empleado con base a la plataforma de liderazgo y califica los tres valores de la compañía, este proceso busca fomentar que los empleados y líderes formales establezcan conversaciones con sus equipos, promoviendo espacios de retroalimentación. Durante este proceso es importante establecer de manera clara y concreta los objetivos, planes de acción y medición de los mismos.

Es importante destacar que no todos los empleados cuentan con las mismas competencias de comunicación y conocimientos para llevar a cabo conversaciones enriquecedoras durante este espacio. Cada empleado lleva a cabo dichas conversaciones de la manera en la que se comunica regularmente y cómo interpreta los hechos. A diferencia de los objetivos de negocio las competencias y valores del empleado quedan sin una medición clara y objetiva. Provocando con ello que la calificación se base en la percepción y subjetividad del líder limitando así el dialogo o cuestionamiento cualitativo del empleado.

Al final del proceso de GPS el líder formal de cada empleado evalúa y define una calificación final de desempeño anual con base a los resultados de negocio y competencias funcionales y de liderazgo. Dicha calificación se establece como rendimiento superior (5), rendimiento por arriba de objetivos (4), en línea con objetivos (3), por debajo de objetivos (2) y sin calificación (1). La calificación del empleado determina la oportunidad que éste podrá tener de ser promovido, recibir un incremento de sueldo, cuando es por arriba del 3 ó en su defecto recibir un plan de mejora cuando su calificación es 2.

Por lo anterior, considero que es un proceso donde el empleado juega un rol fundamental en términos de evaluación de desempeño e incluso oportunidades de mejora salarial. La oportunidad de que los empleados sean capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación y con ello experimentar su uso, puede ser crucial en espacios como la evaluación del desempeño. Aunque de manera formal existan estos espacios de evaluación, el empleado sigue percibiendo que no recibe con claridad retroalimentación de su desempeño. **(Ver pág. 135: Gráfico Información y comunicación)**

En su libro *La Psicología Humanista* (Martínez M. M., 1982, pág. 17) cita la afirmación de Spinoza: “el hombre es un animal social”. El hombre está rodeado de gente, rodeado de masas y busca la compañía de los demás. Se puede observar que el ser humano se encuentra en búsqueda de relaciones auténticas y profundas, de relaciones humanas donde pueda ser él mismo en todas sus dimensiones y aceptado plenamente como es.

Los pensadores existencialistas hablan de los dilemas del hombre en la sociedad, en su situación de soledad ante su propia existencia y es así como el hombre es capaz de crear relaciones y de manera natural tender a vivir en sociedad.

Buber (1998) describe esta relación profunda, de persona a persona, como una relación “yo-tu”, es decir, una mutua experiencia de hablar sinceramente uno a otro como personas, como somos, como sentimos, sin ficción, sin hacer un papel o desempeñar un rol, sino con plena sencillez, espontaneidad y autenticidad.

En su trabajo profesional Carl Rogers (1980) reforzó de manera recurrente el valor positivo que se genera cuando nos permitimos comprender a otras personas, cuando nos abrimos más allá de la evaluación o juicio y hacemos un intento de comprensión.

Bajo este contexto el enfoque centrado en la persona de Rogers adquiere un valor inigualable y vital en el ámbito laboral ya que promueve la generación de medios y canales de comunicación que satisfacen las necesidades individuales y fomenta relaciones interpersonales más enriquecedoras mediante el funcionamiento pleno del ser humano.

Las relaciones interpersonales son interacciones presentes o experiencias que suceden con otras personas, pueden ser afectadas por el pasado y pueden afectar el futuro. Considero que son fuente de crecimiento puesto que nos permiten conocernos a nosotros mismos, satisfacer nuestras necesidades y percibir las experiencias. Para que las relaciones interpersonales sean enriquecedoras, es necesario generar seguridad psicológica con las personas, garantizar la confianza, aceptación y apertura a ser uno mismo. Rogers lo define con tres condiciones básicas que son la empatía, valoración positiva incondicional y la congruencia.

Estas condiciones se podrían resumir en una reflexión que Segrera (1998) describe como los elementos no aislados que deben existir de manera simultánea en el proceso del cambio: coherencia y armonía (congruencia), apertura y amor (aceptación), comprensión y sabiduría (empatía).

Para enriquecer las relaciones interpersonales es necesario propiciar las condiciones adecuadas para que las personas puedan expresar sus sentimientos, fomentando con ello la discriminación entre la noción del yo y la de las experiencias.

Rogers sostenía que, para aprender de nosotros mismos, dirigir nuestra atención a nuestros sentimientos y el significado que le damos es el comienzo de un entendimiento individual de nuestra realidad. El entendimiento de la persona sin importar cuál sea su conducta, condición o sentimiento libera en la persona una

sensación de aceptación que permite que de manera gradual se vaya dando cuenta de su experiencia real en relación con su estado ideal o deformado.

Si bien esta teoría, la propone como una investigación producto de la observación y de orden empírico es importante considerar que se pueden tomar en cuenta elementos de la naturaleza humana que señalan y apuntan hacia una naturaleza en búsqueda de motivadores y satisfactores sociales e individuales.

En el ámbito docente Rogers, estableció canales de expresión de sentimientos con sus alumnos en el cual ellos podían manifestar su satisfacción o insatisfacción de necesidades con respecto al curso. Dichas manifestaciones no eran consideradas en la calificación del curso, simplemente buscaban generar la apertura a la diversidad de sentimientos y entendimiento de una misma clase entre alumnos.

Rogers buscaba con este tipo de prácticas reducir el temor o necesidad de defensa fomentando en las personas la libre expresión de sentimientos y la relación empática.

El trabajo es un medio de autorrealización y por ende una fuente de energía interna. Maslow (1943) describe entre las necesidades del ser humano hacia la autorrealización, la potencialización de las relaciones humanas y adaptación social.

Desde mi punto de vista considero que las empresas que fomenten el crecimiento personal de sus integrantes mediante canales de comunicación claros y honestos serán empresas con individuos más satisfechos y auto dirigidos.

Por nuestra naturaleza el hombre busca y valora ser tratado como un ser único, no condicionado y capaz de elegir y generar una diversidad de respuestas.

En cualquier entorno de su vida, el hombre quiere ser escuchado, valorado, sentir que es parte de un grupo y que tiene el poder de elegir, lo cual es inherente a nuestra naturaleza, como lo afirma Lafarga (2014) “la satisfacción más grande de éstos es el ensanchamiento de la autoestima a través de la conciencia de éxito, sea en la superación de obstáculos o en la adquisición de aprendizajes nuevos.” (p.219)

El ser humano por naturaleza es un ser social y para su pleno desarrollo requiere crear relaciones enriquecedoras. Partiendo de que somos seres sociales y que nuestras percepciones parten de nuestra subjetividad, la comunicación resulta decisiva para el desarrollo del individuo, para su formación y existencia interrumpida de grupos e interrelaciones.

En mi experiencia considero que para que una interacción nos resulte satisfactoria depende que nos sintamos valorados y respetados, y esto, a su vez, no depende tanto del otro, sino de que poseamos una serie de habilidades para responder correctamente y una serie de convicciones o esquemas mentales que nos hagan sentirnos bien con nosotros mismos.



## 3.2 Problematización

Si bien la empresa de estudio ha desarrollado un programa formal que promueve los foros de retroalimentación y medición del desempeño individual del empleado aún existen espacios vacíos en los que el empleado menciona no sentirse satisfecho con la retroalimentación que recibe de su desempeño y la satisfacción de sus clientes.

He podido observar que el empleado carece de herramientas para comunicarse, por ende, no comprende claramente su desempeño y/o áreas de oportunidad generando insatisfacción al no sentirse tomado en cuenta o comprender sus áreas de mejora puesto que suele ser subjetivo y carente de medición.

Los espacios de comunicación y retroalimentación entre empleados se dejan al libre albedrío de cada uno y no existe un conocimiento claro y específico que les brinde comprensión o herramientas para adquirir aptitudes de comunicación. Las aptitudes y habilidades de comunicación que cada empleado o el líder tengan se basan en lo que ellos conocen, lo que han aprendido y lo que consideran necesario. Adicional a este punto la aceptación grupal o del líder es fundamental en la percepción del desempeño, condicionando o incluso anulando una comunicación efectiva por miedo a ser “mal visto”.

Además del desconocimiento o poco conocimiento de herramientas de comunicación, el único foro formal que existe para retroalimentar el desempeño del empleado tiene como objetivo la evaluación de su trabajo y por ende recibir una calificación que dependiendo de ella puede o no ser resultado de un incremento en sueldo. He observado que este foro no fomenta en nada la comunicación abierta entre el líder y el empleado, al ser un foro con finalidad de

evaluación, el empleado se siente condicionado a mantener un ambiente relajado y favorable.

La empresa de estudio ha destinado gran parte de sus recursos y foco a la promoción de competencias de liderazgo. Entre ellos destaca la promoción de ciertos talleres que van desde el manejo efectivo de tiempo, equipos, etc. Si bien algunos de esos talleres pueden o no hablar de la comunicación, no existe como tal un programa que permita en los empleados la oportunidad de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación y que se puedan experimentar entre colegas y líderes. No existe ningún espacio en donde se puedan generar canales de comunicación entre equipos y mucho menos espacios de expresión y retroalimentación entre colegas.

Con base en lo anterior, descubro la oportunidad de generar una propuesta que permita desarrollar en los participantes la capacidad de conocer y comprender la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista, buscando con ello que los participantes sean capaces de reconocer y experimentar las tres actitudes básicas que propone Rogers en la terapia centrada en el cliente, para lograr el cambio.

Para efectos del estudio de caso utilizaré como base teórica las tres actitudes básicas facilitadoras del crecimiento que propone Rogers (1980) donde se describe la relevancia de generar encuentros de calidad en la relación con los otros, promoviendo con ello el desarrollo y crecimiento de nosotros mismos y de los otros.

La empresa de estudio (SCA) es una compañía fundada en el año de 1929 y que actualmente cuenta con 37,000 empleados aproximadamente a nivel mundial.

En México cuenta con más 2,000 empleados y 300 empleados en el corporativo de Santa fe, ciudad de México.

Es líder global en productos de higiene y forestales que desarrolla y manufactura productos de cuidado personal, pañuelos faciales y productos forestales.

Sus productos son vendidos en alrededor de 100 países y cuenta con marcas de renombre a nivel global y un amplio portafolio en México.

Para que los empleados estén unidos por metas comunes y compartan una ambición, las empresas definen la misión, visión y valores corporativos que son importantes herramientas para crear una misma ideología y valores entre empleados. A continuación, describo la misión, visión y valores de la empresa de estudio.

### **3.2.1 Misión**

“Proveer productos esenciales que mejoran la calidad de la vida diaria”. Los productos de la empresa hacen que la vida de los consumidores y clientes de la sociedad moderna sea considerablemente más fácil.

Dentro del portafolio de producto se destacan los de cuidado personal como toallas femeninas, pañales de incontinencia y papel higiénico entre otros.

### **3.2.2 Visión**

“Ser reconocidos como el primer proveedor de valor en su campo, para el beneficio de los clientes, accionistas y empleados”.

Los empleados se esforzarán continuamente por crear mayor valor, lograr mejores resultados y por realizar una contribución positiva a la vida de cada persona en cada comunidad donde se encuentren los productos o servicios del grupo.

La empresa se mantendrá a la vanguardia del desarrollo sustentable y continuará conduciendo las actividades con los más altos estándares económicos y medioambientales posibles.

### **3.2.3 Código de Valores**

Los valores corporativos de la empresa están basados en la historia de la compañía y el Grupo ha sido construido alrededor de los valores corporativos. Ellos definen la forma de hacer negocios y la forma de comportarse.

Los valores corporativos inspiran y desafían a los empleados en sus esfuerzos por crear una compañía exitosa desde una perspectiva financiera, social y medioambiental.

Los valores corporativos de la empresa son:

#### **1. Respeto**

Ser respetuosos significa ser abiertos y honestos, así como comportarnos con integridad. Para ser respetuosos debemos considerar la manera en que nuestras acciones afectan a otros, dentro y fuera de la compañía, ahora y en el futuro. El respeto fomenta la cooperación y nos facilita el logro de nuestras metas comunes.

#### **2. Excelencia**

Nuestra búsqueda por la excelencia nos lleva a nuevos niveles de profesionalismo. Para ser excelentes, debemos desafiar a nosotros mismos a exceder las expectativas de nuestros clientes, accionistas y colegas, esforzándonos por superar nuestros objetivos y mejorar nuestros resultados.

### 3. Responsabilidad

SCA trabaja para empoderar a cada persona en cada nivel de nuestra organización – y el empoderamiento demanda responsabilidad. Para ser responsables debemos ser confiables, pero también creativos, confiar en nosotros mismos y estar listos para aceptar los retos. Siempre debemos desempeñar nuestras tareas diarias de manera cuidadosa y con esmero, teniendo en mente los mejores intereses de nuestros clientes y de la compañía.

Se considera relevante destacar que los valores de la compañía (respeto, excelencia y responsabilidad) y las palabras apertura, honestidad y confianza que componen dichos valores son elementos que en toda parte del proceso de intervención deberán estar considerados con base a la retroalimentación de los empleados (*ver procedimiento y método de diagnóstico*) y bajo un marco práctico humanista.

#### **3.2.4 Población de estudio**

La población definida consiste en 6 empleados del área de mercadotecnia de una empresa dedicada a vender productos de consumo. La población se ubica en la ciudad de México dentro de las instalaciones del corporativo en Santa fe.

Por practicidad y conveniencia del empleado definí llevar a cabo las sesiones de trabajo e intervenciones en el área laboral. Considerando que el empleado en promedio destina entre 8 y 10 horas diarias de su vida al trabajo laboral y que muchos de ellos se encuentran en locaciones diferentes.

Así mismo tomé en cuenta la carga laboral de los participantes y diseñé la agenda de trabajo considerando pudieran planear y destinar un espacio para las intervenciones. Se agendó con anticipación varios días en un mes con el objetivo de apartar algunas horas laborales, en el trabajo de intervención. La población por intervenir se mostró interesada en dedicar un espacio para reconocer canales de

comunicación y trabajar en compañía de sus colegas, sin embargo, hicieron la petición de que éste trabajo no les requiriera mucho tiempo de sus horas laborales o que interviniera con alguna responsabilidad prioritaria que les genere una sobrecarga de trabajo o repercusión.

Las intervenciones se llevaron a cabo dentro de las instalaciones de la empresa, en salas de juntas que están equipadas con los materiales y herramientas necesarias para llevar a cabo reuniones de trabajo. Así mismo consideré aprovechar un espacio del horario de comida (normalmente el personal puede estar fuera de 1pm a 3pm) y con ello destinar un espacio para comida y otro para las intervenciones, extendiéndolo hasta el horario de salida que puede ser de 5:30pm a 6:00pm.

Se realizaron en total 3 sesiones de 4 horas cada una.

### **3.3 Procedimiento y Método de diagnóstico**

Para efectos del estudio, en esta sección se profundizará en los resultados de la encuesta denominada *All Employee Survey*. Se pretende analizar los resultados de la encuesta representativa y sistemática para generar una interpretación y diagnóstico de la problemática u oportunidades de la empresa: cultura organizacional.

El instrumento que elegí fue una encuesta representativa del 94.4% de participación en los empleados de la empresa en México.

Con el objetivo de analizar, medir y diagnosticar la cultura organizacional de la empresa cada dos años, se lleva a cabo una encuesta global con todos los empleados de nómina en los diferentes países en donde tiene presencia.

La encuesta es realizada de manera confidencial, digital y a través de una consultoría externa.

Durante un periodo de un mes se envió una solicitud de encuesta a todo el empleado de nómina de la empresa sin importar el rango jerárquico en la compañía desde el presidente hasta el empleado de rango más bajo es incluido en esta encuesta. La encuesta es obligatoria y confidencial sin embargo para medir la participación por regiones y áreas de la compañía al principio de la encuesta se solicitan dos filtros: localidad y área laboral.

En el año 2014 se dio a conocer el resultado de la encuesta aplicada en julio de 2013 donde se abrió a 31,000 empleados a nivel mundial y 2,260 en México. La encuesta tuvo una participación del 86.3% a nivel global y 94.4% en México. Para efectos del estudio nos enfocaremos únicamente en los resultados de México.

All employee survey es un cuestionario que mide 9 dimensiones del clima organizacional, los cuales la empresa considera relevantes para el monitoreo y mejoras internas; relacionándolos con diferentes aspectos, en total mide 47 aspectos en los cuales los empleados se desarrollan en cada dimensión.

El cuestionario comprende 47 reactivos, con 6 opciones de respuesta basada en la escala Likert desde la percepción negativa hasta la positiva.

Las nueve dimensiones que se evaluaron fueron:

1. Ambiente de trabajo
2. Desarrollo profesional
3. Trabajo en Equipo
4. Orientación a Objetivos
5. Información y Comunicación

6. Liderazgo
7. Mejora Continua
8. Orientación al Cliente
9. Satisfacción General

Cada dimensión y cada aspecto son medidos con un valor de índice, con el objetivo de facilitar el análisis de los bloques temáticos.

El índice de valores está expuesto en un número entre 100 y 0, donde 100 representa "completamente de acuerdo" y 0 representa "completamente desacuerdo" el índice de valores es siempre el promedio de la suma de los aspectos o dimensiones. El índice presenta un número entre el 100 y el 0 los cuales representan los niveles de acción necesarias:

**Rojo** (0 - 61.5): Tomar acción inmediata

**Amarillo** (61.5 - 73.5): Trabajar en el

**Verde** (73.5 - 100): Mantener y promover



Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

DIMENSIONES	2011	2013
<b>1. Ambiente de trabajo</b>	<b>77</b>	<b>77</b>
<b>2. Desarrollo profesional</b>	<b>73</b>	<b>74</b>
<b>3. Trabajo en Equipo</b>	<b>69</b>	<b>69</b>
<b>4. Orientación a Objetivos</b>	<b>77</b>	<b>77</b>
<b>5. Información y Comunicación</b>	<b>66</b>	<b>67</b>
<b>6. Liderazgo</b>	<b>71</b>	<b>70</b>
<b>7. Mejora Continua</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>8. Orientación al Cliente</b>	<b>75</b>	<b>77</b>
<b>9. Satisfacción General</b>	<b>88</b>	<b>87</b>

Con base en los rangos de índices anteriormente descritos la empresa se encuentra en niveles de mantener y promover la mayoría de sus dimensiones, sin embargo, en el caso de las dimensiones: Información y comunicación, trabajo en equipo y Liderazgo es recomendable comenzar a trabajar en los aspectos que más bajos han salido.

Importante destacar que las tres dimensiones continúan presentando uno de los índices más bajos dentro de las dimensiones evaluadas desde 2011 que se realizó el estudio anterior.

Las tres dimensiones con rangos más bajos están compuestas de los siguientes aspectos:

**1. Dimensión Trabajo en equipo (69%)**

- Aspecto 10: Trabajo en equipo
  - En mi departamento hay una buena actitud de equipo

- Aspecto 11: Cooperación con otros departamentos
- Los demás departamentos con los que trabajo realmente cooperan conmigo
- Aspecto 12: Cooperación como un todo
- En general, la cooperación en SCA funciona muy bien.

## **2. Dimensión Información y Comunicación (67%)**

- Aspecto 16: Fuentes de información
- Conozco donde puedo encontrar la información relevante para mi trabajo.
- Aspecto 17: Información sobre cambios
- Soy informado de los cambios en mi departamento de manera oportuna.
- Aspecto 18: Apertura entre colegas
- Mis colegas son abiertos y honestos unos con otros.

## **3. Dimensión Liderazgo (70%)**

- Aspecto 19: Definición de objetivos
- Mi jefe me define objetivos claros.
- Aspecto 20: Apoyo adecuado del jefe
- Recibo el apoyo apropiado para alcanzar mis metas.
- Aspecto 21: Retroalimentación sobre desempeño
- Mi jefe me retroalimenta claramente sobre mi desempeño.
- Aspecto 22: Las opiniones importan
- Mi jefe toma en cuenta mi opinión cuando se trata de decisiones que afectan mi trabajo.
- Aspecto 23: Apertura a nuevas ideas/recomendaciones
- Puedo hablar abiertamente con mi jefe sobre ideas o recomendaciones.
- Aspecto 24: Promoción del manejo del conocimiento.
- Mi jefe es bueno promoviendo el intercambio de conocimiento, información y experiencia.

- Aspecto 25: Toma de decisiones.
  - Mi jefe tiene el coraje de tomar la decisión correcta.
- Aspecto 26: Confianza en el liderazgo de mi jefe.
  - Tengo confianza en el liderazgo de mi jefe.
- Aspecto 27: Confianza en los jefes de mi jefe.
  - Tengo confianza en el liderazgo de los jefes de mi jefe.

De las tres dimensiones anteriormente mencionadas los aspectos con índices más bajos fueron: la cooperación con otros departamentos, apertura entre colegas, información de los cambios y retroalimentación sobre el desempeño. **(Ver pág. 134: Gráfico: Trabajo en equipo)**

Con el objetivo de comprender si el diagnóstico anteriormente mencionado se replicaba entre los clientes del área de Mercadotecnia. Se realizó de manera voluntaria un cuestionario a una población de 6 empleados de la empresa con el objetivo de comprender si dicha población consideraba pertinente los mismos aspectos o por el contrario su interés y relevancia esta puesta en otros temas.

Dicho cuestionario consideró 27 de los 47 aspectos que se estudiaron en la encuesta “All employee Survey”, anteriormente descrita, seleccionando los aspectos con base a los niveles más bajos y con un especial foco en temas de comunicación, entendiéndose que por dos años consecutivos el tema sigue surgiendo y para efectos del estudio es nuestra área de interés.

Así mismo, se añadieron 4 preguntas referentes a la pertinencia y/o interés de la comunicación en el grupo de intervención. Siendo estas:

- Estoy familiarizado con las técnicas de retroalimentación
- Conozco diferentes técnicas para comunicarme
- Tengo conocimiento de técnicas de asertividad

- Me interesa fomentar y promover mi comunicación con otros

Con base al cuestionario de la empresa y las preguntas que añadí con especial foco en la comunicación definí el cuestionario final para aplicar de manera escrita a la población seleccionada y sin necesidad de que los miembros tuvieran que identificar el cuestionario con su nombre, con el objetivo de mantener el anonimato. **(Anexo 1. Pág.121)**

En la sección ***Metodología del proyecto*** se hace una descripción detallada de la población seleccionada- participantes.

Una vez analizada la información se reunieron los siguientes resultados de los encuestados, destacando:

- 67% no considera recibir información sobre el nivel de satisfacción de los clientes
- 50% no es informado de los cambios en su departamento de manera oportuna

*Al igual que en la encuesta global, este aspecto surge como uno de los niveles de satisfacción más bajo.*

- Mi jefe me retroalimenta claramente sobre mi desempeño. 33% de los empleados no se siente satisfecho
- Tengo conocimiento de técnicas de asertividad 33% de los empleados contestaron no tener conocimiento
- Destacan algunos otros aspectos como la cooperación, dirigir problemas directamente, apertura y honestidad, manejo de errores y reclamaciones.
- Estos aspectos surgen con una insatisfacción en un 33% de los empleados

Algunos de los aspectos que destacan con mayor porcentaje satisfactorios son:

- Mi jefe me define objetivos claros  
100% de los empleados están satisfechos
- Tengo confianza en el liderazgo de mi jefe  
100% de los empleados dicen tener confianza en su líder
- Me interesa fomentar y promover mi comunicación con otros  
100% de los empleados dicen estar interesados
- En mi departamento, el enfoque en clientes y consumidores es de gran importancia  
100% de los empleados dicen estar enfocados en sus clientes y consumidores

83% de los empleados acuerdan los siguientes puntos:

- En mi departamento hay un ambiente de confianza
- En mi departamento hay una buena actitud de equipo
- Estoy familiarizado con las técnicas de retroalimentación
- Conozco diferentes técnicas para comunicarme

Una vez analizada la información posterior a la encuesta se llevó a cabo una reunión con el grupo de intervención para compartir los resultados y comprender qué temas generaban un mayor interés y expectativa con base a los resultados de la empresa y de la población.

La discusión con los participantes se mantuvo entorno al interés de la comunicación, concluyendo que pese a tener un departamento con ambiente de confianza, buena actitud y familiarización con técnicas de retroalimentación, aún comentan existen áreas de oportunidad por conocer el nivel de satisfacción de sus

clientes, claridad del desempeño, información de los cambios de manera oportuna, apertura y honestidad entre colegas. Dos de los empleados mencionaron que en ocasiones no sabían cómo decir las cosas de manera abierta sin que se les tome a mal o tuvieran que haber consecuencias. Sobre este punto uno de ellos mencionó: *“Si no eres el jefe, la retroalimentación del desempeño entre colegas es muy difícil o nula”*.

### **3.4 Objetivo del estudio de caso**

Basados en el conocimiento empírico y carencia que los participantes poseen en materia de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista y considerando que ellos mismos mencionan una falta de apertura, cooperación, honestidad y retroalimentación entre colegas.

Se considera oportuno y pertinente que los participantes: sean capaces de: conocer, comprender y experimentar las actitudes básicas, así como elementos y conductas facilitadores de la comunicación humanista.

El objetivo de conocimiento y comprensión de las aptitudes de comunicación mediante un enfoque humanista considera tres fases de intervención:

- Que los participantes conozcan las tres actitudes básicas (empatía, aceptación y congruencia) durante los ejercicios de la intervención.
- Que los participantes experimenten un modelo de comunicación asertiva mediante la expresión de pensamientos, sentimientos y conductas.
- Que los participantes elaboren una herramienta que les recuerde el aprendizaje significativo de la importancia de la comunicación.

Una vez finalizada la intervención se pretende que los participantes sean capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista.

## **4 Marco Conceptual**

### **4.1 Marco teórico**

Las organizaciones empresariales, educativas, médicas, políticas, sin fines de lucro y de cualquier índole tienen algo en común: todas ellas buscan cumplir una misión, llegar a un objetivo y/o alcanzar sus metas.

Para que las empresas alcancen sus objetivos, la única manera concebible de hacerlo es a través de su gente. “La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa.” (Chiavenato, 2009, p.136) no es de extrañarnos cuando escuchamos que algunos empresarios denominan a sus empleados como el capital humano, un capital que tiene el valor de convertirse en una ventaja competitiva entre otras organizaciones.

Cada vez son más las empresas que destinan recursos para mejorar los niveles de satisfacción laboral, por ejemplo, la empresa de este estudio genera programas continuos de estudios en donde otorgan becas para cursar una maestría a los empleados que en sus revisiones de desempeño han sido evaluados de manera satisfactoria.

Las prácticas y estrategias para incrementar la satisfacción laboral se hacen cada vez más competidas puesto que las empresas saben que en el capital humano se encuentra una ventaja competitiva y una oportunidad de posicionarse como una de las mejores empresas.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p. 1300), en la actualidad el concepto ha tomado rumbos tan importantes

que incluso algunos medios de comunicación han comenzado a medir a las empresas más reconocidas, generando un rank de las mejores empresas para trabajar.

Tal es el caso de la revista Expansión que de manera anual lleva a cabo una encuesta denominada “Súper empresas”, en donde a través de una encuesta en línea o escrita evalúa la satisfacción laboral de los empleados, las políticas, prácticas y programas que la empresa realiza.

Los elementos que evalúa son: liderazgo, comunicación, cohesión organizacional, satisfacción laboral, evolución, responsabilidad social, relación laboral no desgastada, motivación, calidad, condiciones de trabajo, organización temporal del trabajo, condiciones de impulso a la productividad, compensación e imparcialidad.

De dichos aspectos miden lo que el empleado piensa y percibe de la empresa en la que trabaja. La encuesta rankea a las mejores empresas evaluadas por sus empleados y con base a los resultados permite compararse entre empresas del mismo rango de empleados y dar a conocer a la población cuales son las mejores empresas para trabajar en México.

¿Por qué es tan importante la comunicación?

Pudiera sonar trillado, repetitivo e incluso un tanto tedioso estar escuchando lo importante que es comunicarse. Parece que utilizamos mucho esa palabra, pero pocas veces nos hemos detenido a plantear, conocer y comprender que es realmente una “buena” o “mala” comunicación.

Si todo el tiempo hablamos de la importancia de la comunicación y todo el tiempo estamos comunicando algo, ¿por qué a veces nos sentimos incomprendidos, ambiguos, carentes de información, nos guardamos cosas, no sabemos decir algo



o simplemente no nos damos cuenta de que estamos interpretando o modificando las cosas que nos dicen? ¿Cuántas veces hemos escuchado estas frases?

- El éxito del matrimonio es la comunicación
- Ya ni le digas nada, no te va a entender
- Ese es tu problema
- El que no habla dios no lo oye
- En el pedir está el dar

En el argot cotidiano damos por hecho que todos sabemos comunicarnos y en ocasiones pareciera que solo es un tema de “querer” hacerlo.

Todo el tiempo nos comunicamos y no solo lo hacemos de manera verbal, también nuestro cuerpo, tono de voz, cara y todo lo no verbal dice muchísimo de nosotros. Pero aun así, en ocasiones sentimos que no estamos siendo comprendidos o interpretamos según nuestros intereses.

¿Le hemos dado la importancia a comprender nuestro lenguaje? ¿Conocemos formas que faciliten nuestra comunicación? ¿Comprendemos la relevancia de comunicarnos con otros y con nosotros mismos?

Desde una perspectiva humanista podría observar que una de las realidades más absolutas que tenemos como seres humanos es que somos organismos “únicos”, capaces de crear una imagen de nosotros mismos de manera consciente o inconsciente. Somos organismos selectivos creadores de visiones únicas del universo, seres racionales con la habilidad de auto dirigirnos en función de nuestros valores y percepción del mundo. Entendiendo esta naturaleza humana resultaría lógico concluir que somos seres diversos, únicos e inigualables ya que todos partimos de un marco de referencia particular: Sin embargo, a lo largo de nuestras vidas y durante la interacción con otros seres humanos esperamos cosas

diferentes, queremos que las personas piensen como nosotros, sientan como nosotros, valoren las cosas que nosotros valoramos e incluso en ciertas ocasiones nos genera molestia, tristeza o ansiedad cuando se presentan las discrepancias. Partiendo de nuestra naturaleza humana sonaría ilógico tan siquiera pensar que esto podría suceder y sin embargo es lo que esperamos en nuestra relación con otros, una misma concepción del mundo.

Hartley y Hartley (citados en Blake & Haroldsen, 1977, p. 1) afirma que “el proceso de comunicación es la base de todo lo que llamamos social en el funcionamiento del organismo viviente. En el hombre resulta decisivo para el desarrollo individual, para la formación y existencia ininterrumpida de grupos y para sus interrelaciones”.

Bajo el punto de vista de los autores podríamos concluir que la comunicación es un proceso social básico, sin embargo, es un proceso que en la interacción puede ser interpretado de manera muy diferente por el emisor y el receptor puesto que la interpretación puede codificarse con símbolos, expresiones, emociones o ideas con interpretaciones similares, diferentes o distorsionadas.

Según los autores (Blake & Haroldsen, 1977) la comunicación cumple tres funciones principales con respecto al individuo:

1. Le proporciona un esquema del mundo.
2. Define su posición con respecto a otras personas.
3. Lo ayuda a adaptarse con éxito a su ambiente.

Por lo anterior se podría decir que partiendo de la naturaleza social del ser humano y de su particular modo de entender y concientizar su experiencia y entorno, la comunicación es el medio que le permite establecer relaciones con los otros, pero

el aprender a comunicarse de manera exitosa no es un talento natural con el cual se nace, es una destreza que se aprende.

Siguiendo este pensamiento me gustaría señalar la teoría de la motivación humana que plantea Maslow (1943) en donde el ser humano no solo tiene necesidades fisiológicas y económicas (necesidades primarias), el ser humano tiene la necesidad de pertenecer, sentirse aceptado, amado desde el punto de vista social y desde su propia concepción e imagen de sí mismo.

La autoaceptación genera un sentido de dignidad y con ello un sentido de autorrealización que permite al ser humano desarrollarse plenamente. Las personas con las que trabajamos buscan una forma de autorrealización y por ello conocer como son percibidos y formar parte relevante dentro de un grupo es una de las necesidades básicas del hombre. Fomentar el crecimiento personal a través de la comunicación abierta y clara, puede promover la satisfacción de necesidades de afiliación, realización, y con ello las necesidades más altas del ser humano que lo hacen sentir satisfecho consigo mismo y que pertenecen a una organización que los valora. Cuando se fomentan estos canales por los cuales las personas pueden expresar y vivir sus experiencias el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo.

(Lafarga 2014, p 219) afirma que "...la satisfacción más grande de éstos es el ensanchamiento de la autoestima a través de la conciencia de éxito, sea en la superación de obstáculos o en la adquisición de aprendizajes nuevos" en cualquier entorno de su vida, el hombre quiere ser escuchado, valorado, sentir que es parte de un grupo y que tiene el poder de elegir, lo cual es inherente a nuestra naturaleza.

### 4.1.1 La comunicación

Gerbner (citado en Blake & Haroldsen, 1977 p. 3) la define como la interacción social por medio de mensajes, mensajes que se pueden codificar formalmente, mensajes simbólicos o sucesos que representan algún aspecto compartido de una cultura.

Trasmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc. mediante símbolos; palabras, imágenes, cifras, gráficos, etc. El acto o proceso de transmisión es lo que, habitualmente, se llama comunicación.

Maxwell afirma que para triunfar en la vida es necesario aprender a establecer una verdadera comunicación con los demás, señala que el mayor problema de la comunicación es la ilusión de que fue exitosa “hablar es fácil, todo mundo habla. El asunto es cómo puedes hacer para que tus palabras tengan importancia. ¿Cómo puedes comunicarte realmente con los demás?” (Maxwell, 2010, p.4)

En su propuesta, el autor menciona que el secreto para establecer una verdadera comunicación y ser exitoso es estableciendo relaciones con las personas. Al hablar de relacionarse hace alusión a la aptitud de identificarse y establecer lazos con las personas de manera que se aumente la influencia que se tiene con ellas. Este factor lo considera esencial y determinante para alcanzar el máximo potencial puesto que se trabaja con otras personas.

Maxwell señala que si deseamos convertirnos en mejores comunicadores o líderes no podemos depender de la suerte o suponer que nuestra comunicación fue exitosa. Es necesario aprender a relacionarnos con los demás y para ello es importante aprender a hacer uso de nuestras habilidades y aptitudes.

En su propuesta Maxwell (2010) señala cinco principios y prácticas para desarrollar el arte de relacionarse:

- Encontrar puntos en común
- Simplificar el mensaje
- Captar el interés de las personas
- Inspirarlas
- Ser auténtico en todas las relaciones

Sobre este respecto se han definido cinco cualidades que los grandes de la comunicación han aprendido refiriéndose a poseer gran seguridad, mostrarse auténtico, prepararse con conciencia, recurrir al humor y centrar su atención en los demás.

En resumen, de dichas cualidades, es importante vincularse con otras personas a través de la confianza, puesto que alguien que carece de seguridad despierta en otros cierta desconfianza y bajos niveles de credibilidad, disminuyendo así el vínculo de relación.

Cuando tratamos de imitar o ser algo que no somos podemos incurrir en desconfianza, por lo cual el autor señala la importancia de aceptar nuestras debilidades y fortalezas, sin aparentar algo que no somos.

La preparación es otra de las cualidades de una comunicación eficaz, preparar los puntos que se quiere tocar con la otra parte, simplificar el mensaje y tener claridad de lo que se desea desde una perspectiva común es una manera de empatizar y captar el interés de otras personas.

Y finalmente, para relacionarnos con los demás, es indispensable centrarnos en ellos y no en nosotros mismos, pensar en los individuos a los que me voy a dirigir.

Eliminar la actitud egocéntrica en donde el enfoque esta puesto en mí, trabajando la madurez, valorando a los demás y construyendo la seguridad en uno mismo y en mi entorno.

¿Relacionarse es útil en el ámbito laboral?

Sobre esta cuestión Maxwell (2010) hace referencia a una publicación de Harvard Business Review en donde menciona: “el factor decisivo para que los profesionales puedan crecer y ascender es la habilidad para comunicarse de forma eficaz”. (p 6) Sobre este punto, en las organizaciones no importa que tan duro se trabaje o que tan excelente se haga el trabajo, la comunicación eficaz y verdadera será lo que nos brinde el éxito.

Basado en un estudio de Jay Hall de la consultora Teleometrics, Maxwell señala la relación que existe entre los logros de 16,000 ejecutivos y su capacidad para interesarse por las otras personas y conectar con ellas.

Señalando las características de los ejecutivos con gran cantidad de logros:

- Se interesan por las personas y por las ganancias
- Eran optimistas respecto a sus subordinados
- Pedían consejos a sus reportes
- Sabían escuchar

Por otro lado, los ejecutivos con pocos logros destacaban:

- Se preocupan por su propia seguridad
- Demostraban cierta desconfianza de sus subordinados
- No pedían consejos
- Evitaban la comunicación y se guiaban por los manuales de normas de la compañía

Me gustaría resaltar que las características de escucha, simplificación de mensaje, encontrar puntos en común, estar interesado en el otro y ser auténtico en las relaciones, destacan entre los empleados de logro. Bajo un enfoque centrado en la persona, estas son algunas de las características que Rogers (1980) describió para generar encuentros de calidad.

“...en gran variedad de trabajos profesionales que impliquen relaciones con la gente- ya sea como psicoterapeuta, maestro, religioso, orientador, trabajador social o psicólogo clínico-, la calidad del encuentro personal con el paciente es el elemento más significativo para determinar su efectividad.” (p 91)

Hace énfasis en la calidad del encuentro, puesto que sostenía que ésta determinaba hasta qué punto la experiencia podía liberar o promover el desarrollo y crecimiento de las personas. Incluso sostenía que la calidad del encuentro podía ser más importante que los conocimientos académicos, entrenamiento profesional y orientación terapéutica.

Sobre éste punto una vez más nos encontramos ante una postura en donde las relaciones de “cualidad” o relaciones “efectivas”, se convierten en la base de realización personal y en relación con el mundo.

#### **4.1.2 Las seis condiciones del proceso del cambio**

En su teoría de las relaciones interpersonales Rogers (1985) señala seis condiciones necesarias del proceso terapéutico o de relaciones de calidad.

1. Que dos personas estén en contacto.
2. Que la primera persona, que llamaremos cliente, esté en un estado de desacuerdo interno, de vulnerabilidad o de angustia.

3. Que la segunda persona, que llamaremos terapeuta, esté en un estado de acuerdo interno, al menos durante la duración de la entrevista y en relación con el objeto de su relación con el cliente.
4. Que el facilitador experimente sentimientos de consideración positiva incondicional respecto del cliente.
5. Que el facilitador experimente una comprensión empática del marco de referencia interno del cliente.
6. Que el cliente perciba - aunque sea en un grado mínimo - la presencia de 4 y 5, es decir, la consideración positiva incondicional y la comprensión empática del facilitador.

Para efectos de este estudio podemos considerar que el cliente es el empleado y el terapeuta o facilitador es el líder formal, gerente o jefe.

Sobre estas seis condiciones, Rogers señala tres actitudes facilitadoras del crecimiento en las relaciones humanas, las cuales son: Congruencia, empatía e interés positivo incondicional.

#### **4.1.2.1 Congruencia**

Rogers (1980) refiere la congruencia cuando el facilitador es lo que es, cuando en su relación es honesto y sin máscaras o dobleces. Los sentimientos que el orientador está experimentando son accesibles a él y a su conciencia.

La congruencia es la capacidad de experimentar y vivir los sentimientos y ser capaz de comunicarlos cuando resulta apropiado. Esta cualidad se refiere a la autenticidad y genuinidad en la relación del terapeuta con el cliente, señalando que siempre será preferible ser sincero vs poner fachada de interés, preocupación o gusto cuando esto no es real.



Así mismo, en cuanto a los sentimientos negativos no es provechoso soltarlo impulsivamente y sin consideración todo lo que se nos ocurra. Ser real implica el conocimiento interior y el contacto con todas las experiencias que ocurren dentro de uno mismo. Es importante señalar en este punto que Rogers propone un trabajo interno de reconocimiento a nuestros pensamientos y sentimientos y con ello ser honesto y auténtico con lo que estamos experimentando, siempre teniendo en cuenta que reconocer nuestros sentimientos no supone que la otra persona sea la que ocasiona o el sentimiento per sé, sino mi propia experiencia la que me relaciona con ese sentimiento.

Esta idea se ejemplifica con lo siguiente:

Si percibo que me siento aburrido en mi trato, reconocer que es mi sentimiento de aburrimiento y no el supuesto de que el otro es una persona aburrida.

A éste concepto se refiere la transparencia y capacidad de poder ver con claridad a través de mí.

La congruencia bajo el concepto de autenticidad es donde el proceso de comunicación se traslada a la conducta en un ejercicio transparente y genuino.

Rogers y Truax (citados en Egan, 1981) describen la autenticidad bajo la rúbrica de congruencia: en relación con la terapia, la congruencia significa que el terapeuta es lo que es, durante el encuentro con el cliente. Él está sin un frente o una fachada, abierto a los sentimientos y actitudes que en momento están valorando para él. Envuelve el elemento del propio proceso de darse cuenta significando que los sentimientos que el terapeuta está experimentando están disponibles para él, disponibles para su consciencia y también que él es capaz de vivir estos sentimientos, de estar con ellos en la relación y es capaz de comunicarlos si es apropiado.

Según Egan (1981, p 87) En el adiestramiento de conductas que constituyen la autenticidad refiere aprender como:

- Expresar directamente a otro lo que está experimentando
- Comunicar sin distorsionar sus mensajes
- Escuchar a otros sin distorsionar sus (de ellos) mensajes
- Revelar su verdadera motivación
- Ser espontaneo y libre en sus comunicaciones, más que usar estrategias habituales o planeadas.
- Responder inmediatamente al estado de necesidad del otro, en lugar de aguardar por el momento “correcto”.
- Manifestar su vulnerabilidad
- Vivir y comunicarse acerca del “aquí y ahora”
- Esforzarse por la interdependencia más que la dependencia en sus relaciones con otros
- Aprender a disfrutar la cercanía psicológica
- Ser concretos
- Estar dispuestos a entregarse a otros

Cornelius (2016) describe la congruencia como ser real y genuino. Se refiere a no esconderse sino ser incondicional y empático sin fingir serlo.

Menciona la integridad como el sinónimo más apropiado para referirse a la congruencia entendiendo por esto que mientras se establezca una relación entre orientador y cliente se esté presente y en contacto con uno mismo. Esto significa no tener conflictos internos hacia la persona, aceptándolo y siendo consciente del lenguaje verbal, no verbal y los mensajes internos que integran la aceptación y empatía hacia el otro.

Finalmente, Jeffrey refiere tres dimensiones de la congruencia mostradas a continuación. (Cornelius, 2016, pág. 3)

<b>Dimensiones de la Congruencia</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Consistencia entre ellas</b>	<b>Relación con la Teoría ECP</b>	<b>Sinónimos</b>
<b>1</b>	<b>Actitudes</b>	<b>Incondicional y Empatía</b>	<b>Genuina</b>
<b>2</b>	<b>Self y Experiencia</b>	<b>Reconocimiento positivo Incondicional</b>	<b>Simbolización</b>
<b>3</b>	<b>Self, Experiencia y Comunicación</b>	<b>Trasparencia, Espontaneidad</b>	<b>Autentico</b>

Traducción propia.

Tomado de: Cornelius, J. (2016) Person Centered approaches for counselors, p 3. United States of America: Sage publications. Inc.

#### **4.1.2.2 La Empatía**

Sobre esta actitud, Rogers describe la exacta comprensión del mundo privado del cliente, en donde el facilitador es capaz de comunicar algunos de los fragmentos significativos de esa comprensión. “Percibir el mundo interno de significados privados y personales del paciente como si fueran los propios, pero sin nunca perder la cualidad del “como si”. (Rogers 1980, p 95)

Cuando el mundo del cliente está claro para el facilitador y puede también comunicar comprensión de lo que es vagamente conocido por el cliente.

Este tipo de comprensión no la recibimos ni la damos con mucha frecuencia. Al contrario, ofrecemos otro tipo de comprensión, comprensión evaluativa que proviene del exterior, buscando entender las causas que nos hacen actuar de una manera y buscando entender lo que está mal en alguien. “Así tendemos a ver el mundo de esta otra persona solamente en nuestros términos, no en los suyos” (Rogers 1980, p 96).

La empatía es una actitud que nos permite mostrarnos realmente abiertos a la manera en que la vida es experimentada por otra persona y con ello comprender el mundo del otro a su modo y bajo su concepción.

Cuando analizamos a las personas y generamos evaluaciones no comprendemos su experiencia, su sentir o su parecer, pero cuando solo tratamos de comprender como su sentir sin querer analizar, juzgar, aconsejar o criticar entonces podemos generar un clima que facilite el crecimiento. Sobre esta actitud es importante señalar que no solo es importante comprender, sino que también se requiere comunicar el intento de entender, hacerle notar al otro que estamos tratando de entender su mundo, comunicando a su vez el valor que le damos como individuo de que vale la pena comprender su sentir.

En el entrenamiento del orientador se han utilizado diversas experiencias de preparación para sensibilizarlo y capacitarlo en aptitudes como la escucha, recibir más de los significados sutiles que la otra persona expresa en las palabras, gestos y posturas. Sobre este respecto Egan (1981) propone ciertas destrezas en el trabajo del orientador y la autoexploración mencionando un modelo compuesto de 3 etapas:

Etapa 1: El orientador responde al mundo del cliente con el objeto de ayudarlo a explorarse a sí mismo.

Etapa 2: El orientador hace uso de las habilidades de empatía precisa avanzada, propio descubrimiento, confrontación y proximidad para ayudar al cliente a ver un panorama más objetivo de él mismo y darse cuenta de las necesidades a cambiar.

Etapa 3: El orientador ayuda al cliente a escoger e implementar programas de acción que conducen a metas de conducta constructiva.

Para efectos de éste estudio de caso, la etapa 1 es la que se considerará en el marco teórico destacando el objetivo de ayudar al cliente a explorarse a sí mismo.

La empatía se refiere a la comunicación con el cliente de que se entiende su mundo desde la perspectiva de él. Comunicándola a través de conductas espontaneas, siendo uno mismo, no estando a la defensiva y darse uno mismo. Es una conducta que demuestra que “estamos” para el cliente y estamos dispuestos a trabajar con él considerándolo como único y con voluntad propia. Sobre este punto observó que es importante la suspensión de juicios y apropiada calidez.

Egan (1981, p 72) dice: Una persona es adecuadamente empática si puede (1) discriminar o meterse en la otra persona, mirar al mundo a través de la perspectiva o marco de referencia de la otra persona y tener el sentimiento de por qué el mundo del otro es así y (2) comunicar al otro su entendimiento en una forma que muestre al otro que el orientador ha captado tanto sus sentimientos como la conducta y experiencia que yacen bajo estos sentimientos.

Así mismo el autor señala que la empatía tiene un efecto particular de aumentar el nivel de auto exploración en el cliente. Al hablar de empatía la verificación con el cliente cuando estamos confusos o queremos comprobar que estamos comprendiendo lo que el cliente intenta expresar es técnica de repetición que el autor señala como medio de comprensión y evitar interpretaciones desde un marco de referencia diferente al del cliente. Importante también identificar que el lenguaje y la manera de comunicarnos con el cliente se encuentre a tono con él lenguaje del cliente. Sobre este punto el autor refiere que, si el cliente muestra sentimientos de tristeza, expresarnos en tono similar al del cliente y no por el contrario efusivos y felices puesto que ahí no estaríamos siendo empáticos con lo que cliente está experimentando.

En resumen, el autor propone 8 reglas para el uso del nivel primario de empatía:

1. Prestar atención cuidadosamente, tanto física como psicológicamente a los mensajes que trasmite el cliente.
2. Escuchar especialmente los mensajes básicos o centrales.
3. Responder, en forma moderada, pero breve.
4. Ser gentil, pero no dejar al cliente huir de los temas.
5. Responder tanto a los sentimientos como al contenido.
6. Avanzar gradualmente hacia la exploración de tópicos o sentimientos.
7. Después de que hayas respondido, prestar atención a las claves que confirmen o nieguen la exactitud de respuesta.
8. Notar las señales de tensión o resistencia del cliente.

Cornelius (2016, p 6) también refiere la empatía con actitudes de curiosidad, escuchar las experiencias de otros, ver y escuchar sus reacciones, sentimientos y significados. En actitudes no verbales destaca el lenguaje corporal y tono de voz. En actitudes verbales la precisión y reforzamiento de palabras claves cuando convenga, todo bajo un entorno de pregunta.

**Empatía como una Actitud, no verbal y verbal. Con Sinónimos.**

<u>Actitud</u>	<u>No verbal</u>	<u>Verbal</u>	<u>Sinónimos</u>
<b>Empatía</b>	<b>Curiosidad por escuchar la experiencia de otros, especialmente sus reacciones,</b>	<b>Comunicar a través del cuerpo y tono de voz.</b>	<b>Comunicar comprensión y resonancia sentimientos y significados.</b>

Traducción propia.

Tomado de: Cornelius, J. (2016) Person Centered approaches for counselors. United States of America: Sage publications. Inc.

### 4.1.2.3 Interés Positivo Incondicional

El interés positivo se refiere a una actitud afectuosa, positiva y aceptante hacia el cliente, formulado por Rogers (1980) como hipótesis que es más probable que el desarrollo y cambio se presente cuando existe esta actitud de aceptación. Rogers refiere el amor incondicional que algunos padres tienen por sus hijos, apreciándolos como personas sin hacer caso del comportamiento particular que en ese momento tengan. Esta actitud no es un sentimiento posesivo, paternalista, ni sentimental, superficial social o aceptable. Es respetar a la otra persona como un individuo.

Esta actitud es incondicional, carente de juicios, no significa aceptar algunas actitudes y otras no, puesto que hacerlo sería condicionante, no se refiere tampoco a la aprobación, ya que una vez más se condiciona a ciertas circunstancias.

La aceptación y la aprobación son actitudes diferenciadas en las cuales se podría diferenciar que la aceptación es recibir de manera cálida, honesta y espontánea a la otra persona, sin rechazar su experiencia o generar evaluaciones de “bueno” o “malo”. Mientras que la aprobación es estar de acuerdo o dar por “buena” una experiencia ya que no entra en conflicto con el mundo interno del otro.

Cornelius (2016) destaca las actitudes internas y con los demás que deben considerarse para facilitar el desarrollo, señalando la congruencia con uno mismo, autoaceptación y paz interior. Al referirnos de esta actitud hacia los otros refiere la calidez, respeto, no crítica y estar con la persona. Se refiere a una aceptación no posesiva, neutralidad y de no juicio.

### **UPR del Self y otros sinónimos.**

	<b>Hacia el Self</b>	<b>Hacia Otros</b>	<b>Sinónimos</b>
<b>Reconocimiento Positivo Incondicional (UPR)</b>	<b>Congruencia, Aceptación, Paz interior</b>	<b>Calidez, Respeto, no juicio o crítica estar con y para</b>	<b>Amor no posesivo Ser neutral, No juzgar</b>

Traducción propia.

Tomado de: Cornelius, J. (2016) Person Centered approaches for counselors. United States of America: Sage publications. Inc.

En ésta actitud vale la pena señalar la definición de respeto descrita por Egan (1981, p 89) “el respeto significa apreciar a otra persona simplemente porque es un ser humano. Implica que ser un ser humano tiene valor en sí mismo. El elegir apreciar a otros simplemente por su humanidad es también un valor”.

Una forma de mostrar respeto hacia otros es prestando atención, mostrando que se está disponible “para” el otro y que vale la pena mi tiempo y mi esfuerzo para estar con él. El respeto también es una forma de suspender juicios críticos sobre el otro, comunicando una aceptación genuina y positiva no contaminada de evaluaciones de pensamientos, sentimientos o conductas.

“Lo más relevante del respeto, objetivamente así definido, es que genera un clima o atmósfera en las relaciones que propicia la seguridad y facilita la autorrealización de los actores de la comunicación” (Martínez, 2010, p 171) por lo que propone actitudes de respeto para con las otras personas describiendo: escuchar con atención, aceptar lo que se escucha de la otra parte evitando juicios o críticas que puedan descalificarlo y esforzarnos por comprender su mensaje desde el marco de referencia como actitudes.



#### **4.1.2.4 La percepción del cliente**

Para que las actitudes anteriormente descritas sean facilitadoras del crecimiento es necesario que el cliente las perciba. Cuando el cliente percibe, aunque sea un cierto nivel mínimo la autenticidad, empatía y congruencia se puede esperar el desarrollo y cambio en la persona.

Por lo anterior es de suma relevancia que durante la intervención propuesta en este estudio de caso el facilitador éste dispuesto a experimentar y ejemplificar las actitudes, así como estar atento y observar lo que sucede en sí mismo y en el grupo de participantes. Así mismo, adaptarse al grupo y al entendimiento que ellos mismos le vayan dando a cada una de las actitudes, buscando con ello que el facilitador sea un acompañante durante el proceso.

A su vez Rogers (1981) refiere algunas limitaciones ante su hipótesis haciendo hincapié en que puede resultar que, en diferentes clases de relaciones, la ayuda efectiva sea con cierto tipo de personas y no con otras. Algunas veces ciertos facilitadores suelen ser muy efectivos cuando se muestran condicionales y no aceptan ciertas conductas, por lo cual Rogers aclara que estas formulaciones pueden ser modificadas o corregidas.

Finalmente, Rogers (1981) observa que las actitudes descritas no tienen sentido sino existe un contexto de respeto por la persona y sus potencialidades. Será necesario que el orientador o la persona que desee explorar las actitudes anteriormente descritas coloque al ser humano como un individuo valioso, con el deseo de entenderlo, respetarlo y valorando su libertad.

### 4.1.3 La Asertividad

El concepto de asertividad se hace relevante en éste trabajo al referirnos a ser congruentes y estar en contacto con nuestros pensamientos, ideas, emociones y experiencias. La congruencia como refiere Martínez (2010) se personifica cuando además de abrirnos a la experiencia estamos dispuestos a comunicarla fuera de los roles o estereotipos pre-establecidos. Estar dispuestos a comunicar y hablar desde nosotros mismos, exponiendo nuestra vulnerabilidad, implica expresar nuestras necesidades y sentimientos. Por lo cual la autora propone las siguientes reglas que nos pueden ser de utilidad para poder hacerlo (pág. 194)

1. Asertividad: Decir las cosas concretamente, con libertad al mismo tiempo que con responsabilidad. Ser asertivo es lo contrario a ser impulsivo.
2. Atender a la persistencia de los pensamientos y los sentimientos. Se refiere a cuando arrastramos pensamientos o sentimientos de manera consciente o inconsciente, afectando nuestra percepción y comportamiento.

Por otro lado, al referirnos a la genuinidad espontanea, para Egan (1981, p 87) “Yo encuentro que uno de los problemas cardinales con los que se adiestran es que ellos tienen miedo de ser asertivos” el orientador de alto nivel, aun teniendo tacto (como parte de su respeto por otros) no está constantemente pensando lo que dice. No pone filtros entre su vida interior y lo que expresa a los otros. Es asertivo en el proceso de ayuda sin ser agresivo.

Siendo que para las actitudes propuestas, la conducta asertiva forma parte de una característica intrínseca en especial en la congruencia, considero pertinente definirla y comentarla.

Que una interacción nos resulte satisfactoria depende de que nos sintamos valorados y respetados y esto no depende de las otras personas, depende de que tengamos ciertas habilidades para responder de manera que nos sintamos bien con nosotros mismos. Dichas habilidades las presentan las personas asertivas.

Castanyer (2014, p 34) define asertividad como: “la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás”. Sobre este punto la autora señala que no existen tipos puros, esto es que nadie es 100% asertivo o 100% agresivo, todos tenemos conductas más o menos acentuadas, pero no de tipo puro.

Así la autora presenta tres estilos de comportamientos en la interacción con otros:

1. No asertivo

La persona no asertiva no defiende los derechos e intereses personales. Respeta a los demás, pero no a sí mismo. Dentro de los comportamientos se pueden destacar tono de voz bajo, vacilaciones, muletillas, bloqueos, huida de contacto ocular, mirada baja, manos nerviosas, incomodo, inseguridad, frecuentes quejas a terceros. Consideran evitar molestar a los demás y prefieren sacrificarse, no importa tanto lo que sienta o piense, importa más lo que el otro sienta o piense. Es necesario ser querido y apreciado por los otros, en ocasiones se sienten incomprendidos o manipulados. Tienen frecuentes sentimientos de culpabilidad y no manifiestan su estado emocional el cual en ocasiones no reconocen ni ante ellos mismos. En ocasiones presentan problemas somáticos para manifestar sus tensiones por no exteriorizarlas.

## 2. Agresivo

La persona agresiva defiende en exceso los derechos e intereses personales, sin tener en cuenta los de los demás: a veces, no los tiene realmente en cuenta, otras, carece de habilidades para afrontar ciertas situaciones.

Dentro de los comportamientos se pueden destacar volumen de voz elevado, precipitación, interrupciones, amenazas, insultos, cara tensa, tendencia al contraataque y suelen presentar patrones de pensamiento en donde solo él importa y lo que los otros piensen o sientan no le interesa. Se sitúan en un espacio de ganar – perder, suelen mostrar sentimientos de soledad, culpa, frustración, enfado y aunque son honestos y expresan lo que sienten, lo hacen de manera ofensiva y hostil.

## 3. Asertivo

La persona asertiva conoce sus propios derechos y los defienden, respetando a los demás, es decir, no van a "ganar", sino a "llegar a un acuerdo". Dentro de los comportamientos podemos identificar que habla de manera segura, fluida, sin muletillas, hace contacto visual, pero no desafiante, muestra comodidad y expresa sentimientos tanto positivos como negativos, se defiende sin agredir a la otra persona y es capaz de expresar sus gustos e intereses de manera honesta, tiene la capacidad de discrepar abiertamente, decir "no", pedir aclaraciones y aceptar sus errores. La persona asertiva frena los ataques y solicita aclaraciones, manifiesta su petición y expresa su razonamiento y presencia de problema, sabe pedir ayuda cuando es necesario y pide clarificación cuando no existe claridad.

Importante señalar que no existen personas que reúnan todas las características anteriormente descritas, puesto que las personas no son una totalidad de algo o están determinadas a alguna conducta, solo presentan mayor inclinación a ciertas conductas que son las que han aprendido a utilizar y les han funcionado bajo su marco referencial y contextual.

En el contexto de la congruencia la conducta asertiva refiere la expresión directa y honesta de nuestras necesidades tomando en cuenta las necesidades de los otros y que ninguna de las dos partes es derrotada en sus derechos y necesidades.

## **5 Planteamiento de soluciones plausibles del proyecto de DH**

### **5.1 Soluciones plausibles**

Como se mencionó en *Antecedentes y Problematización* la población de estudio carece del conocimiento de herramientas para comunicarse, por ende, no comprende claramente su desempeño y/o áreas de oportunidad generando insatisfacción al no sentirse tomado en cuenta o comprender sus áreas de mejora puesto que suele ser subjetivo y carente de medición.

Los espacios de comunicación y retroalimentación entre empleados se dejan al libre albedrío de cada uno y no existe un conocimiento claro y específico que les brinde comprensión o herramientas para adquirir aptitudes de comunicación.

La empresa de estudio mide de manera formal los resultados del negocio, pero deja al entendimiento individual y a las percepciones de cada empleado la comunicación, retroalimentación e incluso en caso de los líderes la evaluación laboral de sus aptitudes.

Por lo anterior, se consideró oportuno y pertinente que los participantes fueran capaces de conocer, comprender y experimentar las actitudes básicas, así como elementos y conductas facilitadores de la comunicación. Considerando con esto un espacio de facilitación que enriqueciera la relación entre un equipo de trabajo y el reconocimiento de actitudes facilitadoras que no son natas, sino que tienen la capacidad de ser aprendidas e incorporadas a la vida diaria.

En primera instancia y partiendo de un enfoque humanista la propuesta de intervención considera una filosofía implícita en donde el hombre es un ser único, libre y con la capacidad latente o manifiesta de comprenderse a sí mismo y resolver sus propios problemas de modo suficiente y necesario para un funcionamiento adecuado.

Rogers (1980) propuso que cualquier punto de vista acerca de las relaciones humanas debe de basarse desde su naturaleza y la motivación del organismo. Considerando la tendencia actualizante como la motivación básica.

El hombre tiende a buscar su desarrollo de manera selectiva y direccional, es una tendencia constructiva y busca satisfacer sus necesidades. “En resumen estamos tratando con un organismo que está siempre motivado, que está siempre listo para hacer algo, que está siempre buscando” (Rogers, 1980, p 168).

Para la propuesta de intervención consideré un espacio de confianza y valoración hacia cada uno de los participantes, permitiéndoles conocer, comprender y experimentar sus propias direcciones internas no conscientes. Confiando en su tendencia formativa y su proceso interno. Como facilitador de las intervenciones intenté mostrarme como un acompañante del proceso y no como un superior o maestro facilitando la experiencia del crecimiento individual. En esta propuesta el facilitador fue el responsable de generar un espacio de confianza y apertura, abriéndose a las fuentes de información provenientes de la experiencia interna y las provenientes de la experiencia del mundo exterior.

Rogers (1980, p 174) “nuestro mayor objetivo sería descubrir y posiblemente incrementar el número de individuos que están cerca de convertirse en personas plenas, que se están moviendo hacia un conocimiento de, y hacia una armonía con su experiencia interna y quienes recibe, sin ninguna defensa, todos los datos provenientes de personas y objetos en su medio ambiente externo”.

Bajo este contexto y filosofía de respeto a la naturaleza autónoma del ser humano la propuesta de intervención planteó la solución de la problematización bajo un enfoque humanista que facilitara en los participantes el crecimiento integral de su experiencia interna y con el mundo exterior en donde la integración de los

aprendizajes significativos y la autoactualización como un proceso individual, selectivo y constructivo.

Dicho lo anterior propuse llevar a cabo una intervención con dos tipos de espacios, intervención teórica y dinámicas vivenciales. Con esta propuesta se proporcionó en los participantes, el conocimiento de ciertas aptitudes que facilitarían las relaciones y comunicación entre personas y la oportunidad de comprender, experimentar y reflexionar dicho conocimiento desde su propia experiencia y aprendizajes significativos. Se buscó que los participantes fueran capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista y por ende conducirse a un crecimiento personal de comprensión y actuar con base a un sentido de responsabilidad.

Las relaciones interpersonales son fuente de crecimiento y nos permiten conocernos a nosotros mismos. La intervención fue entre los participantes de un equipo de trabajo facilitando la confianza, aceptación y apertura a ser uno mismo. El desarrollo grupal promueve el desarrollo de las personas. El desarrollo integral de la persona conlleva a considerar su relación con los otros y el contexto en donde se desenvuelve. Para enriquecer las relaciones interpersonales es necesario propiciar las condiciones adecuadas para que las personas puedan expresar sus sentimientos, fomentando con ello la discriminación entre la noción del yo y la de las experiencias.

Rogers (1980) sostenía que, para aprender de nosotros mismos, dirigir nuestra atención a nuestros sentimientos y el significado que le damos es el comienzo de un entendimiento individual de nuestra realidad. El entendimiento de la persona sin importar cuál sea su conducta, condición o sentimiento libera en la persona una sensación de aceptación que permite que de manera gradual se vaya dando cuenta de su experiencia real en relación con su estado ideal o deformado.



El que una interacción nos resulte satisfactoria depende de que nos sintamos valorados y respetados, y esto, a su vez, no depende tanto del otro, sino de que poseamos una serie de habilidades para responder correctamente y una serie de convicciones o esquemas mentales que nos hagan sentirnos bien con nosotros mismos.

Sobre este punto me gustaría resaltar que dentro del **Análisis de los hechos y problematización** la población menciona la cooperación con otros departamentos, la apertura entre colegas, información de los cambios y retroalimentación sobre el desempeño como las dimensiones más bajas y con mayor área de oportunidad.

La población mostró un interés en la comunicación, concluyendo que pese a tener un departamento con ambiente de confianza, buena actitud y familiarización con técnicas de retroalimentación, aún comentan existen áreas de oportunidad por conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, claridad del desempeño, información de los cambios de manera oportuna, apertura y honestidad entre colegas. Martínez (2010, p 197) afirma que “Comunicarnos de una manera auténtica y genuina reemplaza la rutina y el aburrimiento de una relación controlada, rígida y armada, por una vivencia con carga emocional que la hace vibrante, dado que está acompañada de sentimientos y de cierta sana aprensión causada por el riesgo que implica mostrarnos desnudos al interior”.

La solución que se propone para éste estudio de caso considera una comunicación humanista en donde los participantes puedan conocer, comprender y experimentar las tres actitudes básicas que propone la Terapia Centrada en el Cliente. Considerando así la congruencia, la autenticidad y la empatía como actitudes que facilitan el crecimiento personal y en relación con otros.

Para efectos del estudio la comunicación se basó en las tres actitudes básicas descritas en el marco teórico, como una propuesta teórica que pretendió aportar soluciones plausibles ante la problematización. Si bien las tres actitudes facilitadoras del crecimiento engloban intrínsecamente algunas de las variables anteriormente descritas, estuvieron basadas en los comportamientos y aptitudes referentes diversos comportamientos como podrían ser:

- Aceptación
  - Interés por el otro
  - Respeto
  - No juicio
  - Confianza
  - Cercanía o afecto
- Empatía
  - Interés por el otro
  - Confianza
  - Atención
  - Escucha - Silencio
  - Reflejo
  - Expresión y comprensión de sentimientos
- Congruencia
  - Expresión de necesidades ⑦Asertividad
  - No juicio- Tacto
  - Autenticidad
  - Confianza

Los comportamientos no son exclusivos de una actitud u otra, en el programa de actividades se incorporó en la explicación de cada actitud, sin embargo, muchos de ellos son parte de las tres actitudes y no exclusivos.

Con base a la metodología general de adiestramiento de Egan (1981, p 117) se propuso como parte de la solución de la problemática un método:

1. Que explique las actitudes básicas de Rogers. Ofreciendo un conocimiento teórico que permita en los participantes el conocimiento y comprensión de la propuesta teórica.
2. Que el facilitador demuestre las actitudes a través de la propia experiencia y materiales de apoyo, así como la participación de los miembros del grupo. Utilizando el método del contraste para que los participantes distingan la diferencia entre lo que realmente es una actitud y lo que no es.
3. Que los participantes comprendan y experimenten las actitudes mediante la participación y realización de dinámicas.
4. Que los participantes tengan la oportunidad de observar a sus compañeros y puedan reflexionar, interactuar y retroalimentar.
5. Supervisión: que los participantes puedan dar retroalimentación de lo que observan, experimentan y el facilitador esté atento a los participantes.
6. Al finalizar las sesiones que los participantes puedan retroalimentar y concluir con los aprendizajes más significativos que tuvieron lugar durante la sesión.

Ver la sección **Metodología de Proyectos** en donde se describe el planteamiento de la intervención y el programa de las actividades.

## 5.2 Justificación

El cambio en la actitud y la conducta se facilitan cuando los participantes están interesados en el proceso o han descubierto que existe una oportunidad de crecimiento o mejora. Con base a la problemática y al interés de los participantes por conocer y comprender aptitudes de comunicación facilitadoras de su crecimiento y relación con otras personas y basados en una perspectiva en donde el ser humano tiene una tendencia a la realización y actualización se consideró pertinente llevar a cabo una intervención, en donde los participantes pudieran ampliar su marco de referencia, reflexión y recibir retroalimentación de sus compañeros, facilitando de esta manera su crecimiento y desarrollo personal.

La motivación del cliente como mencionó Egan (1981) será alta si éste ha identificado una desorganización en su vida y ve que en el orientador existe una potencial oportunidad de consuelo, cambio en su conducta. El cliente se integrará en el proceso de ayuda si está tratando puntos de importancia para él. Así mismo es importante que durante el proceso el cliente vaya descubriéndose a sí mismo y pueda ir percibiendo cambios o progreso en su persona.

El enfoque humanista que se plantea para abordar la comunicación a través de las actitudes básicas de Rogers considera la facilitación del crecimiento del grupo a nivel individual y social. Se esperaba que los participantes mostraran efectos en su personalidad y conducta, donde los participantes evolucionaran hacia un estado de acuerdo interno más completo, abiertos a su experiencia, con percepciones más realistas y objetivas, capaces de resolver sus problemas. Aumentando el acuerdo entre el yo y la experiencia, disminuyendo la vulnerabilidad de la amenaza, creando una percepción del yo ideal más realista y, por tanto, más realizable, disminuyendo el nivel de la tensión.

Con lo anterior la aceptación respecto a sí mismo aumenta, la persona siente una confianza cada vez mayor respecto de sí mismo y se siente más capaz de dirigir su vida. Genera una menor necesidad de deformar su experiencia y tolerancia. Valorando así a la persona más madura y convirtiéndose en un ser más creador, más flexible y capaz de adaptarse a condiciones nuevas.

Si bien, posterior a la intervención se buscó identificar u observar algunos de estos efectos en los participantes, es importante destacar que para efectos de éste estudio de caso el alcance de la intervención se basa en el reconocimiento de aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista. Una fase futura pudiera tener como objetivo aplicación y evaluación de las actitudes con los efectos en la personalidad.

Finalmente se presenta un pensamiento de Lilia Martínez en donde se plantea la relevancia y justificación de facilitar la comunicación a través de un modelo humanista:

“Si nos planteamos que nuestro deseo es llegar a una comunicación que nos brinde mayor satisfacción como personas individuales y en relación, no hay duda que nuestra participación en ella deberá ser a través de acompañarnos unos a otros en el proceso de lograrlo. Así mismo, siendo lo más auténticos que podamos con nosotros y entre nosotros, aceptándonos individual y mutuamente con todas nuestras potencialidades y limitaciones; esforzándonos por conocernos- vernos y entrevernos- cada vez más, a través de escucharnos en nuestras necesidades, ideas y sentimientos, para así ir ampliando nuestro marco subjetivo de la realidad. Y en el proceso, ir siendo personas cada vez más adaptables- no adaptadas- a la realidad de lo que es y de lo que somos”. (Martínez, 2010, p 166)

### **5.2.1 Contribución al ámbito de estudio**

Éste trabajo aporta al ámbito de estudio una propuesta integral en donde el ser humano no sea controlado o manipulado en el proceso de comunicarse, por el contrario que sea capaz de realizarse y desarrollarse mediante la relación con otros y su propio autoconocimiento. Buscando con ello que los participantes tuvieran la oportunidad de conocer, comprender y experimentar un enfoque humanista que les permita ser libres de expresar sus pensamientos, sentimientos y facilitar la reflexión. En un ambiente de aceptación, apertura y confianza en donde se refuerce la capacidad autónoma que cada persona tiene de auto dirigirse y buscar su crecimiento. “De este modo, el desarrollo integral lleva siempre a considerar a los seres humanos en relación con los otros” (Segrera, 2008, p 64)

La relevancia de este estudio es la posibilidad de que los participantes reconocieran aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista que presenta como característica la facilitación y promoción de relaciones auténticas, genuinas, no condicionantes, abiertas, honestas, aceptantes, empáticas y que implica la posibilidad de cambiar el entorno y el reconocimiento de la influencia del entorno sobre cada uno de nosotros favoreciendo el crecimiento personal y social.

## **6 Metodología del Proyecto**

### **6.1 Procedimiento**

La modalidad del proyecto se planificó para ser una intervención considerando que el plan de trabajo consistía en dos tipos de espacios, facilitación teórica y dinámicas vivenciales.

La interpretación de los resultados constó de la observación, cuestionarios y hojas de aprendizaje de cada sesión.

Como se describió en el marco conceptual para realizar la intervención “Reconociendo canales de comunicación” se llevó a cabo previamente una revisión de los antecedentes de la empresa de estudio, así como la recolección de información referente al clima laboral y oportunidades de mejora.

Por otro lado, realicé una invitación extensiva a todos los miembros del área de mercadotecnia para participar en la intervención. El grupo de participantes está considerado con base al cuestionario diagnóstico previo que se realizó para comprender la pertinencia o valor que el grupo de participantes pudiera tener con respecto a temas de comunicación.

Una vez establecida la oportunidad y pertinencia del tema para el grupo de participantes, se llevó a cabo una breve reunión en donde se explicó el objetivo del taller, que los participantes fueran capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista. Buscando definir la oportunidad de participar de manera libre y voluntaria en el taller.

Una vez definido el interés de los participantes y grupo de intervención se discutió la logística de este considerando entre otros temas, el tiempo, agenda, locación, logística y horarios, tratando de llegar a los siguientes acuerdos:

- Lugar: Dado que la población tiene en común el espacio laboral, se planteó la propuesta de llevar acabo las sesiones dentro de las oficinas de la empresa.
- Tiempo: Considerando que los participantes destinaron tiempo laboral a la intervención se propuso comenzar en el horario de comida para así poder aprovechar de mayor manera el tiempo y no dejar las labores profesionales.
- Horario: El horario de intervención propuesto fue de 13:00hrs-17:00hrs
- La comida, adaptación y materiales de la intervención fueron responsabilidad mía.
- Agenda/ calendario: para garantizar la presencia de todos los participantes del grupo se fijaron tres fechas de intervención con base en las agendas y disponibilidad de todos los participantes.

Con el propósito de realizar una intervención flexible y adaptada a los participantes consideré la elaboración del plan de trabajo basado en los días y horarios que acordados con los participantes.

Una vez que definí el plan de trabajo para las tres sesiones de intervención, se presentó al Coordinador Académico de la Maestría, Dr. Sergio Molano y al Director de estudio de caso, Maestro José Juan Yañez López con el objetivo de recibir su retroalimentación, ajustes y validación. Posterior a recibir sus comentarios y ajustes, se estableció una reunión con el supervisor del proyecto en donde le presenté el plan de trabajo, los objetivos y acordamos la supervisión voluntaria de la intervención.



La gestión de un proyecto pudiera resultar muy complicada cuando no se tiene una clara noción de lo que se piensa hacer, los resultados esperados y la planeación del proyecto. Por lo cual el propósito de ésta intervención fue alcanzar el resultado o efecto concreto, que se establece en el objetivo de la misma. En el apartado **6.3 Método** se describe con mayor detalle los planteamientos, lineamientos y plan de trabajo de la intervención.

Con el objetivo de evaluar las actitudes facilitadoras del crecimiento de los participantes previo al taller de intervención facilité un cuestionario con 30 reactivos, de los cuales 10 preguntas corresponden a la congruencia, 10 son referentes a empatía y las otras 10 preguntas se refieren a la actitud positiva incondicional. Ésta evaluación ha sido tomada de actitudes facilitadoras del crecimiento (Gómez del Campo, 1996). **(Anexo 2 pág. 122)**

El instrumento utilizado es una adaptación de Inés Gómez del Campo del Paso de una escala desarrollada por Charles B. Truax y publicada en 1967 en *Towards Effective Counseling and Psychotherapy*, de Truax y Carkhuff, El cuestionario se ha empleado con éxito en cursos y talleres como un medio para que los participantes profundicen en el conocimiento de sus habilidades para facilitar proceso de crecimiento. Se evalúa con una escala tipo Likert, con 84 reactivos.

Por otro lado, como parte de la sensibilización con la población, el primer día de taller apliqué a los participantes una encuesta para comprender como se siente cada participante en cuatro áreas: bienestar personal, con otras personas, socialmente y en general. En donde el participante identificó la escala en la que considera se encuentra. El cuestionario fue tomado de Escala de resultados (Miller S, Duncan B. 2000) **(Anexo 3, pág. 124)**

El instrumento de “The Outcome Rating Scale” por Scott D. Miller, PhD y Barry L. Duncan, PsyD, es una adaptación o alternativa al Cuestionario de Resultados 45.2 (Lambert Hansen, et al. 1996) diseñado inicialmente para la investigación en agencias de salud, para medir el estado de una persona respecto a sus clientes, el instrumento fue validado por posteriores aplicaciones en diversas poblaciones. Consta de 4 aspectos en los que el participante mide desde su percepción y experiencia su estado emocional referente a sus relaciones.

Una vez generados estos dos cuestionarios con el grupo de participantes diseñe el programa de tres días de intervención, espaciada entre cada sesión.

Las intervenciones: Reconociendo canales de comunicación, fueron diseñadas fundamentalmente con el objetivo de que los participantes sean capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista.

Se consideraron pues tres objetivos particulares durante la intervención:

- Que los participantes conocieran las tres actitudes básicas (empatía, aceptación y congruencia) durante los ejercicios de la intervención.
- Que los participantes experimentaran un modelo de comunicación asertiva mediante la expresión de pensamientos, sentimientos y conductas.
- Que los participantes elaboraran una herramienta que les recuerde el aprendizaje significativo de la importancia de la comunicación.

Puesto que los participantes no estaban familiarizados con las aptitudes básicas y el modelo humanista, la intervención estuvo compuesta de una parte teórica, impartida por el facilitador, la cual brindo la información más relevante y resumida

del marco teórico y de una parte diseñada con actividades dinámicas que permitiría a los participantes conocer, experimentar, compartir y relacionar la teoría y la práctica.

La primera intervención fundamentalmente fue con el objetivo de que los participantes conocieran las tres actitudes básicas (empatía, aceptación y congruencia) de una forma teórica, con el uso de apoyos visuales y actividades dinámicas que preparé para que los participantes pudieran conocer, compartir y relacionar la teoría con la práctica.

Comencé estableciendo los objetivos de la intervención, reglas durante las sesiones y agenda del día. Posteriormente, una dinámica rompe hielos de aceptación, que consistió en dar y recibir elogios de manera física y psicológica a cada participante del taller.

Posterior a la dinámica presenté el material teórico basado en una presentación de Carl Rogers y las actitudes básicas, seguido de material teórico enfocado con temas de aceptación, juicios, condicionamientos, respeto, entre otros temas. Una vez concluido el tema de la aceptación, mostré un apoyo visual que narro lo que es y lo que no es la empatía. Seguido de éste los participantes llevaron a cabo una dinámica en donde compartieron situaciones de vida, buscando empatar en los sentimientos vs la situación o historia. Para concluir la sesión de empatía presenté el material teórico para redondear el aprendizaje experimentado.

Como parte final de la primera sesión abordé el tema de la congruencia con una base teórica y una dinámica de grupo en donde cada participante colocó su nombre en una hoja y pasándolo a su compañero de la derecha de manera anónima contestó la plantilla. **(Anexo 4, pág. 125)**

Una vez concluido el ejercicio los participantes compartieron sus resultados, de que se daban cuenta y si los otros los veían como ellos creen verse, descubriendo así la congruencia entre sus pensamientos, sentimientos y acciones.

Como parte del cierre de las tres intervenciones los participantes compartieron su reflexión de cada intervención, aprendizajes, compromisos, sentimientos y expectativas de manera verbal y escrita. **(Anexo 5, pág. 126)**

Así mismo como parte del proceso de retroalimentación y medición del facilitador, durante las tres sesiones se solicitó que el participante llenara un formato de evaluación de facilitados y si así lo deseaba compartir sus inquietudes, solicitudes y retroalimentaciones. El formato utilizado de la traducción encuesta de cita (Harris, 2000) **(Anexo 5, pág. 126)**

La segunda intervención comenzó al igual que la primera estableciendo los objetivos de la facilitación, reglas durante las sesiones y agenda del día. Posteriormente con una recapitulación de los aprendizajes de la sesión pasada, ¿Qué recuerdan?, con el objetivo de identificar cuáles son los aprendizajes más significativos que el participante menciona.

En ésta segunda intervención se buscó que los participantes experimentaran un modelo de comunicación asertiva mediante la expresión de pensamientos, sentimientos y conductas. Por lo cual esta segunda sesión estuvo más enriquecida con dinámicas y actividades de “darse cuenta” e identificación de características al comunicarse o relacionarse.

Como resultado de dichas dinámicas los participantes integraron su experiencia y reconocimiento de actitudes mediante la realización en grupo de una plantilla de registro que les permitiera identificar diferentes actitudes o comportamientos en su comunicación.

La plantilla de registro fue diseñada en su totalidad por los participantes y se pidió que fuera utilizada en una situación personal y laboral para que se compartiera la experiencia en la sesión 3.

Al igual que en la primer sesión, se solicitó a los participantes una reflexión final y evaluación del facilitador.

Finalmente en la sesión tres y cierre del proyecto de intervención se inició al igual que en las dos últimas sesiones con el establecimiento de los objetivos de la facilitación, reglas durante las sesiones y agenda del día. Posteriormente con una recapitulación de los aprendizajes de la sesión pasada, ¿Qué recuerdan?, con el objetivo de identificar los aprendizajes más significativos que el participante mencionó.

Como parte de la integración de la experiencia y aprendizajes significativos busqué que en esta sesión los participantes crearan una herramienta que les recordara el aprendizaje significativo de la importancia de la comunicación con base a lo vivido en el taller.

Una vez que se compartieron los aprendizajes, se dio inicio a la sesión con la experiencia personal de cada participante al utilizar su plantilla de registro: ¿De qué se dan cuenta?, ¿Qué experimentaron?, ¿Qué identificaron?, etc.

Una vez concluida esta dinámica se promovió la comprensión de la oportunidad de enriquecer o mejorar la plantilla con base a los aprendizajes y experiencias, concluyendo con una dinámica en donde se puso en práctica la “nueva” plantilla registro. Para finalizar esta sesión 3 los participantes realizaron dinámicas en las que en grupos pequeños identificaron los riesgos y oportunidades de comenzar a utilizar el aprendizaje de la intervención, la plantilla de registro y los compromisos que deseaban hacerse a sí mismos.

La segunda dinámica fue en una lluvia de ideas de grupo para comprometerse a seguir utilizando sus conocimientos y plantilla registro de manera que no quede en un cajón.

Finalmente, como parte del cierre de la intervención destine un mayor tiempo para compartir de manera escrita y verbal con el grupo las reflexiones de los aprendizajes, compromisos, sentimientos, pensamientos durante los tres días de intervención. Así mismo, la evaluación final del facilitador y unas palabras de agradecimiento hacia los participantes, haciendo con esto el cierre formal de la intervención.

Una vez finalizada las tres sesiones y buscando que hubiera transcurrido un mayor tiempo posterior a la intervención se buscó con los participantes la oportunidad de organizar una reunión adicional para que ellos tuvieran la oportunidad de compartir los cambios o aprendizajes de los que se hayan dado cuenta. Así mismo apliqué la evaluación de las actitudes facilitadoras del crecimiento (Gómez del Campo, 1996) con el objetivo de identificar si existían cambios o modificaciones en la evaluación de las tres actitudes básicas.

Es importante destacar que en la propuesta de intervención consideré un espacio de confianza y valoración hacia cada uno de los participantes, permitiéndoles conocer, comprender y experimentar sus propias direcciones internas no conscientes. Confiando en su tendencia formativa y su proceso interno.

Como facilitador fui un acompañante del proceso y no un superior o maestro, facilitando la experiencia del crecimiento individual y responsable de generar un espacio de confianza y apertura, promoviendo la apertura a las fuentes de información provenientes de la experiencia interna y las provenientes de la experiencia del mundo exterior.

La motivación del cliente como mencionó Egan (1981) será alta si éste ha identificado una desorganización en su vida y ve que en el orientador existe una potencial oportunidad de consuelo, cambio en su conducta. El cliente se integrará en el proceso de ayuda si está tratando puntos de importancia para él. Así mismo es importante que durante el proceso el cliente vaya descubriéndose a sí mismo y pueda ir percibiendo cambios o progreso en su persona.

La planeación de la metodología general se fundamentó en el modelo que propone Egan (1981) como parte de la solución de la problemática mediante el modelo de adiestramiento.

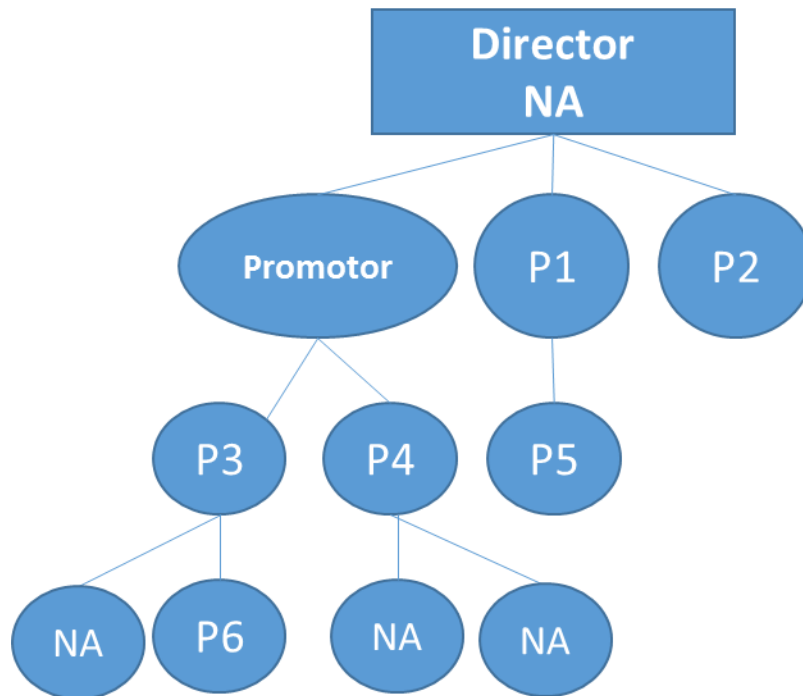
Finalmente, en la formulación de éste proyecto considere la fundamentación teórica del modelo humanista y fundamentos del entorno donde pertenece la población a intervenir. La finalidad y objetivos serán descritos a continuación, así como las acciones y plan de trabajo con actividades que se realizaron durante la intervención.

## **6.2 Descripción de los participantes**

Para comenzar la planeación y gestión de la intervención, se invitó a participar a todos los miembros del área diagnóstico. Todos ellos eran parte de una misma empresa de consumo y su área de injerencia se encuentra en mercadotecnia, siendo parte de un mismo equipo y un total de 11 miembros.

El área de mercadotecnia de ésta intervención consta de once miembros en su equipo, incluido el director y la facilitadora, yo misma. Por cuestiones de agenda, responsabilidades y carga laboral para esta intervención se logró un grupo de seis participantes voluntarios.

La estructura jerárquica y de participantes en la intervención se vería así:



El equipo consta de un Director del área, tres gerencias con reporte directo al Director (Facilitador, P1 y P2), dos Gerencias JR (P3 y P4), un asociado de marca (NA), dos Asistentes de marca (P5 y P6) y dos becarios (NA).

Todos los miembros del equipo tienen la misma ubicación geográfica laboral en el corporativo, ubicado en la ciudad de México, Colonia Santa Fe.

Después del consentimiento informado y voluntariedad de los participantes a ser parte de la intervención “Reconociendo canales de comunicación”, solicité una breve presentación de cada uno para conocer ciertas características como: edad, sexo, antigüedad en la empresa, estado civil y algo que se quisieran mencionar.



Participante 1: Padre de familia con un bebé recién nacido de 6 meses, 33 años, lleva laborando en la empresa más de 10 años y siempre ha pertenecido al área de mercadotecnia. Vive en el estado de México con su esposa e hijo.

Participante 2: Hombre, soltero, 27 años, recientemente promovido a la posición gerencial y vive con uno de sus hermanos ya que su familia es de Chiapas y ellos se vinieron a trabajar a la ciudad. Lleva en la compañía 3 años siempre en la misma área de mercadotecnia, pero con diferentes responsabilidades.

Participante 3: Mujer, soltera, 25 años, recientemente promovida en la posición gerencial. Tiene a su cargo dos reportes, asistente y becario de mercadotecnia. Vive en la ciudad de México con su madre. Y cuenta ya con 4 años y medio en la empresa.

Participante 4: Mujer, soltera, 32 años, fue promovida a gerente desde hace 2 años y tiene a su cargo una asociada de marca y una becaria. Lleva en la compañía 4 años y vive sola en el CDMX.

Participante 5: Mujer, soltera, 24 años, la más reciente integrante del grupo, lleva menos de un año en el área y vive con sus papás en el CDMX

Participante 6: Mujer, casada, 27 años, vive con su esposo y dos perros desde hace 2 años y lleva laborando para la empresa 4 años, siempre en la misma posición.

## **6.3 Método**

### **6.3.1 Título del Proyecto**

Con base al conocimiento de los participantes, la justificación teórica, pertinencia con la población y los objetivos del proyecto el título de la intervención es: “Reconociendo canales de comunicación”

### **6.3.2 Objetivo General**

Que los participantes de la intervención sean capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista.

### **6.3.3 Objetivos particulares de la intervención**

#### **6.3.3.1 Objetivo particular 1**

Que los participantes conozcan las tres actitudes básicas (empatía, aceptación y congruencia) durante los ejercicios de la intervención.

#### **6.3.3.2 Objetivo particular 2**

Que los participantes experimenten un modelo de comunicación asertiva mediante la expresión de pensamientos, sentimientos y conductas.

#### **6.3.3.3 Objetivo particular 3**

Que los participantes elaboren una herramienta que les recuerde el aprendizaje significativo de la importancia de la comunicación.

### **6.3.4 Programa de actividades**

El taller de intervención “Reconociendo canales de comunicación” constó de tres sesiones con duración de cuatro horas cada uno, en un horario de 13:00 a 17:00 horas. **(Tabla 2, pág. 131)**

## 6.3.5 Organización del proyecto

### 6.3.5.1 Estructura Funcional

Objetivo: Organizar y delegar las funciones básicas de forma ordenada y puntual, con el fin de implementar eficazmente el proyecto de intervención de Desarrollo Humano.

- **Director Estudio de Caso.**

Funciones:

- Retroalimentar elementos del marco teórico, pertinencia, justificación.
- Aportar elementos de diagnóstico para el proyecto.
- Autorizar o dar el Vo.Bo. del proyecto.
- Acompañar durante el proceso, participando en lo posible en los actos importantes tal como el coloquio o presentación de estudio de caso.

- **Líder de Proyecto o Facilitador (a).**

Funciones:

- Diseñar el proyecto y sus mecanismos de evaluación.
- Generar el plan de trabajo de cada sesión.
- Aplicar mecanismos de evaluación como encuestas y/o cuestionarios.
- Entregar cartas de participación voluntaria a los participantes.
- Asegurar y medir los avances del proyecto.
- Entregar materiales de apoyo didáctico en cada sesión.
- Confirmar logística de lugar y alimentación para cada sesión.
- Documentar por escrito, video y fotografía, los avances y resultados.
- Presentar los avances a su tutor para recibir retroalimentación.
- Vincular los resultados del proyecto con los trámites de registro ante el Departamento de Desarrollo Humano de la UIA.

- **Supervisor de grupo.**

Funciones:

- Llenar los documentos de participación voluntaria y retroalimentación al facilitador.
- Participar en las sesiones y estar atento a las aportaciones de cada participante.
- Brindar retroalimentación en cada sesión para efectos de mejora.

- **Fotografía.**

Funciones:

- Documentar con fotografías las sesiones desde su inicio hasta su fin.
- Solicitar autorización para uso exclusivos y fines de la materia de Desarrollo Humano.

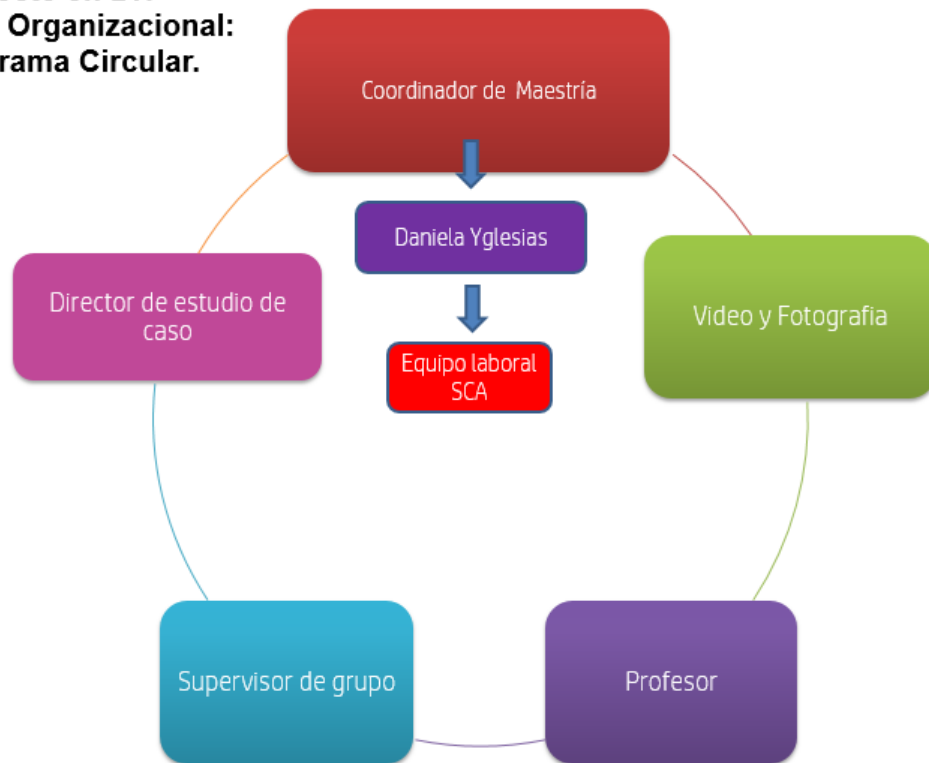
- **Profesor.**

Funciones:

- Compartir enseñanzas, fuentes y materiales que pudieran ser elementos pedagógicos y metodológicos en el diagnóstico, diseño e implementación de la intervención.
- Acompañar al facilitador (a) para fortalecer la estructura, supervisar y retroalimentar hacia el buen cumplimiento del proyecto.

El organigrama circular de la estructura funcional de proyecto quedaría de la siguiente manera:

**Proyecto en DH  
Estructura Organizacional:  
Organigrama Circular.**



Finalmente, lo que respecta a los requerimientos generales como son la locación, ambientación, materiales didácticos, cuestionarios, plantillas y alimentación, el responsable fue el facilitador.

## 6.4 Ética

Previo a comenzar cualquier tipo de intervención y documentación de la misma, se solicitó desde un inicio la participación voluntaria a cada uno de los miembros de la intervención. Explicándoles el objetivo de estudio y carácter académico.

A cada uno de los participantes voluntarios de la intervención se les entregó un consentimiento informado en donde se explicó el nombre del taller, nombre y datos de la facilitadora, nombre y datos del coordinador de la Maestría en Desarrollo Humano y los objetivos del taller. En el consentimiento informado (**Anexo 7, pág. 127**) se le pide al participante firmar en caso de aceptar participar en el taller de intervención, siendo esta voluntaria y con la oportunidad de retirarse de la misma en cuanto el participante así lo desee.

Así mismo para garantizar la confidencialidad de los participantes se eligieron los sobrenombres de participante P1, P2, P3, P4, P5 y P6 buscando así el anonimato y evitar cualquier tipo de identificación o uso de información del participante.

## 7 Resultados y Conclusiones

### 7.1 Resultados

La interpretación de los resultados se realizó a través de un análisis cualitativo que consta de la observación, cuestionarios, reflexiones, aprendizajes significativos y hojas de aprendizaje de cada sesión.

Para efectos del análisis de resultados se dividió con base a los cuestionarios previos de evaluación y la apertura de las tres sesiones que se llevaron a cabo durante la intervención.

#### 7.1.1 Primera etapa: Actitudes facilitadoras del crecimiento

Con el objetivo de evaluar las actitudes facilitadoras del crecimiento de los participantes previo al taller de intervención se aplicó en una primera etapa un cuestionario con 30 reactivos, de los cuales 10 preguntas correspondían a la congruencia, 10 son referentes a empatía y las otras 10 preguntas se refieren a la actitud positiva incondicional. Esta evaluación ha sido tomada de la traducción actitudes facilitadoras del crecimiento (Gómez del Campo, 1996).

Los resultados en ésta primera etapa fueron:

- Congruencia:

La puntuación máxima para esta actitud es de 80 y la mínima de 16 puntos.

De acuerdo con la evaluación del cuestionario los seis participantes obtuvieron una puntuación que corresponde a **poco congruente**, resultando en rangos de 33 a 48 puntos, donde la persona procura responder de acuerdo a lo que considera “deber hacer” y solo en ocasiones dejar salir sus verdaderos sentimientos.

Como afirma Martínez (2010) “Es cierto que los límites de una buena comunicación se establecen a partir de la atención, escucha activa, aceptación y escucha empática, pero nada de lo anterior será posible si no existe congruencia entre lo que pensamos, valoramos, sentimos y actuamos”. (p.192)

- Empatía:

La puntuación máxima para esta actitud es de 61 y la mínima de 12 puntos.

Cinco de los participantes resultaron en un rango de 25 a 36 puntos, correspondiente a **poco empático** en donde es capaz de ponerse en el lugar de la persona, pero en ocasiones no lo hace.

El P1 destacó con un rango de 37 a 48 puntos, que es **medianamente empático**, el cual es muy similar al poco empático, solo que lo hace con mayor frecuencia.

“Percibir el mundo interno de significados privados y personales del paciente como si fueran los propios, pero sin nunca perder la cualidad del “como si”, esto es la empatía”. (Rogers, 1980, p 95).

- Actitud positiva incondicional.

La puntuación máxima para esta actitud es de 92 y la mínima de 18 puntos.

Cuatro de los participantes resultaron en un rango de 37 a 55 puntos, correspondiente a **poco aceptantes** en donde es capaz de aceptar algunos aspectos de la persona y lo hace de modo incondicional.

Los participantes P3 y P4 resultaron en un rango inferior de 18 a 36 puntos, correspondientes a **no aceptantes** en donde no se aceptan las ideas, valores y forma de ser de la persona por que difieren de los suyos.

“Lo más relevante del respeto, objetivamente así definido, es que genera un clima o atmosfera en las relaciones que propicia la seguridad y facilita la autorrealización de los actores de la comunicación (Martínez 2010, p 171)



Así mismo como parte de la sensibilización con la población a intervenir, el primer día de taller se aplicó a los participantes una encuesta para comprender como se sentían en cuatro áreas de su vida, definiendo cada uno de ellos su propia escala.

Los resultados obtenidos fueron:

P1: Este participante definió una escala de 0 a 100, siendo su escala general de 80 en un sentido general del bienestar, socialmente (trabajo, escuela, amigos) y con otras personas (familia, relaciones cercanas) mantiene la escala de 80, siendo su escala más alta 90 en el bienestar personal.

P2: La escala definida de este participante fue de 0 a 10, siendo su escala general de 8 en un sentido general de bienestar, socialmente (trabajo, escuela, amigos) se siente en una escala del 9 y con otras personas (familia, relaciones cercanas) una escala de 7. En lo individual el participante dos fija una escala de 8.

P3: La escala definida de este participante fue de 0 a 10, siendo su escala general de 8.5 en un sentido general de bienestar, socialmente (trabajo, escuela, amigos) se siente en una escala del 9 y con otras personas (familia, relaciones cercanas) una escala de 8. En lo individual el participante se considera en escala de 9.

P4: La escala definida de este participante fue de 0 a 10, siendo su escala general de 9 en un sentido general de bienestar, socialmente (trabajo, escuela, amigos) se siente en una escala del 9 y con otras personas (familia, relaciones cercanas) una escala de 10. En lo individual el participante se considera en escala de 9.

P5: La escala definida de este participante fue de 0 a 5, siendo su escala general de 5 en un sentido general de bienestar, socialmente (trabajo, escuela, amigos), con otras personas (familia, relaciones cercanas) y en lo individual el participante se considera en escala de 5.

P6: La escala definida de este participante fue de 0 a 10, siendo su escala general de 8 en un sentido general de bienestar, socialmente (trabajo, escuela, amigos) se siente en una escala del 8 y con otras personas (familia, relaciones cercanas) una escala de 7. En lo individual el participante se considera en escala de 8.

En lo general los participantes se sienten bien en las áreas de su vida, sin embargo, destacan en algunos de ellos escalas más bajas en las relaciones cercanas o familiares.

La población por intervenir es un grupo ya formado que se relaciona de manera diaria y la mayoría desde hace tres años, por lo cual se podría decir que es un grupo maduro y que tiene un grado alto de conocimiento entre ellos, habiendo participado en momentos relevantes para cada uno en la vida personal y laboral.

En los últimos 10 meses la carga laboral y las responsabilidades de cada uno han venido creciendo y cambiando de manera constante, algunos cambios en la empresa y el hecho de no contar con un director del área en los últimos 5 meses han favorecido a que las presiones, la búsqueda de resultados positivos y el poco tiempo dejen detrás los espacios para relacionarse entre el equipo.

La comunicación regular entre algunos miembros del equipo es en su mayoría una comunicación orientada a resultados, pendientes y temas de seguimiento, los espacios para relacionarse como equipo se dejan a algún espacio libre o la hora de la comida, más no existe un espacio formal o planeado.

Pese a lo anterior, esta población se encuentra interesada en mejorar su comunicación y relaciones interpersonales, desde un punto de vista laboral como personal. Si bien tienen una idea de la relevancia que existe en la comunicación, consideran que no existen los medios o a veces el tiempo para crear ese espacio.

### 7.1.2 Etapa de Intervención

La primera intervención se planteó fundamentalmente con el objetivo de que los participantes conocieran las tres actitudes básicas (empatía, aceptación y congruencia) de una forma teórica, impartida por el facilitador y mediante actividades dinámicas que permitirán a los participantes compartir y relacionar la teoría y la práctica.

En primera instancia quisiera destacar que la intervención comenzaba con una dinámica rompe hielos y de aceptación, que consistía en dar y recibir elogios al compañero de manera física y psicológica. Esta dinámica que era parte de un inicio al tema de aceptación se convirtió en una dinámica que se repitió en cada sesión puesto que los participantes mencionaban en sus reflexiones haberse sentido “valorados” por sus compañeros. Con base en lo anterior se modificó el plan de la sesión 2 y 3 para poder hacer de esta dinámica el inicio de cada taller.

Vinculado a la reflexión de los participantes y con base en la teoría podría observar que los participantes al experimentar una valoración positiva se sentían no juzgados, aceptados y por ende en un espacio no amenazante o de evaluación.

Algunas de las reflexiones que ellos mismos señalan después del ejercicio:

*“Me siento contenta con los aspectos positivos de cómo me ven los demás”.*

*“Me siento más en contacto con mis compañeros y con un mayor vínculo”.*

*“Me gusta saber cómo me ven los demás”*

Posterior a la dinámica se presentó material teórico con base al programa de actividades del cual los participantes mostraron un especial interés en el tema de sentimientos.

Partiendo de la observación del grupo y de ciertos comentarios que ellos mismos compartían a lo largo de la sesión podría destacar el interés que presentaron al “conocer” que los sentimientos no son buenos ni malos, sino que por el contrario los sentimientos son parte de nuestra naturaleza e incluso tienen una función.

Sobre éste punto surgieron muchas preguntas y participaciones abiertas referentes al manejo del enojo y la dificultad que algunos tienen para poder mostrarlo o controlarlo sin herir. Podía observar que algunos de los participantes tienden más a la actitud pasiva, en donde se guardan las cosas para evitar algún tipo de incomodidad o conflicto y otros por el contrario mostraban actitudes agresivas. En ambos casos los participantes reflejaban un bajo conocimiento en la expresión positiva de sus deseos o derechos. Algunos de ellos incluso me pedían técnicas o “recetas” de cómo conseguir las cosas.

Sobre éste tema en su reflexión los participantes expresaban:

*“Hoy aprendí que el enojo no es malo, sino lo visceral que puedo ser al expresarlo”*

*“Hoy me llevo que los sentimientos no son buenos ni malos, pero llevados al extremo pueden afectarme negativamente”*

*“Los sentimientos tienen diferentes expresiones y hay que obtener lo mejor de cada uno”*

*“Todos los sentimientos son válidos, pero hay que aprender a manejarlos y expresarlos”*

*“Todas las emociones son importantes, incluso el enojo”*

Los puntos anteriores fueron los puntos más significativos que los participantes mencionaron con respecto a lo que se llevaban y lo que habían aprendido.

Como parte de la reflexión final de éste primer taller se les solicitó a los participantes compartir con el grupo y en su hoja de reflexión algunas preguntas de ideas como: ¿Qué deseo trabajar?, ¿Cómo me siento?, ¿A que me comprometo?

P1: Hoy aprendí la diferencia entre empatía y simpatía y la delgada línea que los define y separa. Deseo conocer un poco más a la gente que me rodea y me comprometo a poner más atención cuando me piden o hablen de cosas o asuntos urgentes.

P2: Hoy me llevo que internamente hay mucho por conocerme. Quiero trabajar el enojo y la tristeza y cómo manejarlos de manera constructiva. Me comprometo a ser más consciente de mis sentimientos y comunicarlos. Espero mejorar mi autoconocimiento.

P3: Hoy me llevo que la comunicación a veces se ve limitada en situaciones, pero que a veces viene desde el interior de cada uno que pone barreras o no sabe cómo expresarse. Quiero trabajar mi apertura con los demás y me siento con un poco más de conocimiento de mí misma. Me comprometo a reflexionar sobre lo aprendido y los comentarios de mis compañeros para mejorar mi comunicación. Deseo obtener más información de cómo aplicar herramientas y aprender a expresar más empatía y apertura.

P4: Hoy me llevo que el tema que más trabajo me cuesta es la aceptación, es algo que no tenía consciente. Quiero transformar la parte visceral de mi enojo para que tenga un mejor impacto y la aceptación incondicional. Me comprometo a seguir trabajando en mí y que mis compañeros también lo perciban.

P5: Hoy me llevo más conocimiento sobre mí, sobre cómo me ven los demás, como me veo yo y mis fortalezas y debilidades.

Aprendí que cada cabeza es un mundo y lo importante es entenderlo y aceptarlo para poder relacionarme. Quiero trabajar la expresión de mis sentimientos e incomodidades. Me comprometo a ponerlo en práctica. Espero que las personas distingan un cambio.

P6: Hoy aprendí como me ven los otros y que puedo mejorar. Quiero aprender a dar y recibir “como ven y como los veo” sin miedo a lastimar a otros y sin miedo de lo que pueda decir o pensar de mí. Me gustaría cambiar el miedo y salir de mi zona de confort.

A nivel grupal se podría observar que los participantes conocieron las tres actitudes básicas durante la primera intervención e identificaron ciertas oportunidades personales en la expresión de estas. Todos observan un planteamiento de introspección, darse cuenta y algún tipo de compromiso o deseo por modificar ciertas actitudes. Para algunos de ellos el que los otros integrantes del grupo reconozcan o perciban actitudes de cambio es algo relevante.

Finalmente se distingue una necesidad de expresión de necesidades o deseos, que sería abordada en la sesión 2.

El grupo observa un deseo por diseñar el próximo taller basado en lo que se dieron cuenta y los temas que les interesa, algunos hablan de la introspección, manejo de sentimientos y autoconocimiento.

Al comenzar el segundo taller de intervención se solicitó a los participantes compartieran los aprendizajes significativos de la sesión pasada mencionando entre el grupo lo siguiente:

- Existen muchos tipos de sentimientos y ninguno es malo
- La congruencia no es solo con conmigo mismo sino en relación con otros

- Se puede ser empático, aunque no vivas la misma situación, pero si imaginando el sentimiento del otro
- La empatía no es dar consejos
- Aceptarnos por el simple hecho de ser persona
- La aceptación es diferente a la aprobación, ya que esta condiciona
- El enojo es bueno
- El manejo positivo de nuestras relaciones nos lleva al éxito

Sobre estos puntos puedo observar que se mantienen los comentarios de sus reflexiones personales y que las tres actitudes básicas han sido reconocidas por lo cual en la sesión dos se pretende que el participante las experimente.

Para comenzar con la experiencia de las actitudes se solicitó a los participantes llevaran a cabo la dinámica “Expresando mis sentimientos”, en la cual se armaron dos equipos que debían adivinar el mayor número de sentimientos en tres rondas, ronda 1 muchas palabras para describir el sentimiento, ronda 2 una sola palabra y ronda 3 con mímica. Así mismo el equipo contrario debía identificar actitudes, posturas, palabras claves y todo aquello que le dé claves de como el participante opuesto describe el sentimiento. Con éste ejercicio se pretendía que el participante experimente diversos sentimientos y que identificará su lenguaje corporal, verbal y actitudes.

Como resultado de lo anterior los grupos pudieron identificar diferentes actitudes y lenguajes según el tipo de sentimiento o emoción que veían reflejada mencionando:

- Lo primero que identificaron fue “nerviosismo” el cual describieron con actitudes como reírse mucho, esconderse, desorganizados, había mucho movimiento, hablaban rápido y generaban chisme o barullo y mostrando tonos de voz temblorosa.

- Identificaron a un equipo tramposo el cual describían como planeadores, intercambio de miradas, sonrisas, voz baja, secretos y se mostraban muy seguros.
- La frustración fue otro sentimiento que mencionaron del cual destacaban en su descripción, la impaciencia, gestos de desilusión, ceño fruncido, enojo, tono de voz disminuido, pocas ganas y algunos dejaron de hablar.
- La arrogancia fue otro factor que identificaron en el equipo ganador mencionado que se burlaban, se mostraban soberbios, altaneros, miradas fijas a los otros como de burla, tono de voz alegre y festivo y presumían su victoria.

En este ejercicio se pretendía que los participantes pudieran describir las actitudes, palabras, tono de voz y lenguaje corporal que pueden observar en otros cuando experimentan diferentes circunstancias para que con ello tuvieran la capacidad de ir armando una plantilla de registro que les permita identificar comportamientos de ellos mismos y de otros, identificando y describiendo comportamientos vs. juicios de valor o condicionamientos.

Una vez integrados estos resultados a la plantilla de registro los participantes definieron su primer plantilla de registro quedando:

PLANTILLA	YO	OTRO
Gestos		
Manos		
Palabras clave		
Voz		
Entorno		
Arreglo personal		
Postura		
Sentimientos		
Calma		
Soluciones		
Acuerdos		



Una vez creada dicha plantilla se realizó un ejercicio de Asertividad en el cual cada participante sería evaluado por el grupo opuesto en términos de identificación de actitudes de empatía, congruencia, aceptación y comportamientos tales como escuchar, mostrar desacuerdo, decir que no, tono de voz, entre otros.

Los resultados del role-play con base a la plantilla de valuación y a los comentarios de los participantes fueron:

- Aunque al inicio pretenden escuchar, el que tienen más fuerza o que parece tener la razón es el que “gana”.
- Se sienten incómodos mostrando desacuerdo y en su mayoría el grupo muestra actitudes pasivas, en las cuales no es capaz de expresar sus derechos, sentimientos o pensamientos de manera abierta y cede con mucha facilidad. Prefieren complacer y renunciar a sus necesidades.
- Dos personas del equipo son más convincentes y tienen una postura más desafiante, defensiva y segura lo cual los hace salirse con la suya, pero sin tomar en cuenta a los otros o escuchar sus necesidades, mostrando con ello actitudes más agresivas.
- En general el grupo se dio cuenta de que no habían ejercido su aceptación incondicional al juzgar la situación de otros y creer desde su marco de referencia que existían cosas más valiosas que lo que el otro quería.
- Al concluir el ejercicio los participantes mencionaron darse cuenta de que se manejan con actitudes pasivas para evitar conflictos, que no saben muy bien cómo manejar un conflicto porque es algo que nadie te enseña.

Al igual que en la primera sesión, se solicitó a los participantes como parte de la reflexión final compartir con el grupo y en su hoja de reflexión algunas preguntas de ideas como: ¿Qué me llevo? ¿Qué aprendí? ¿Qué deseo trabajar?, ¿Cómo me siento?, ¿A que me comprometo?

P1: Hoy me llevo tener claridad sobre las formas de expresar mis sentimientos, aprendí que ser asertivo es una opción de manejar el conflicto sin tener que ser pasivo. Quiero no ceder tanto y comenzar a exigir y hacer valer mi postura desde una perspectiva asertiva, quiero pasar de ser conciliador a ser asertivo. Espero que estas dinámicas nos sirvan como equipo y no de manera aislada.

P2: Hoy aprendí que la empatía te ayuda en tu comunicación, con la escucha y posturas asertivas. Quiero aprender a canalizar mis emociones y con ello mi comunicación con otros.

P3: Hoy me llevo la reflexión sobre mis posturas pasivas o agresivas según las situaciones en las que me enfrento. Aprendí que no es ceder lo que hace que mejore la comunicación sino buscar un balance y respeto con la postura de la otra persona. Quiero poner en práctica lo aprendido y saber más sobre el manejo de los sentimientos y asertividad. Me siento contenta con la idea de practicar y trabajar cosas nuevas para algo tan fundamental como la comunicación. Me comprometo a trabajar mi plantilla para encontrar nueva información de mí misma. Deseo seguir con las dinámicas que promueven las actitudes de reflejo para entender más al otro.

P4: Me llevo la importancia de llegar a acuerdos en donde ser asertivo es no renunciar a los derechos míos y del otro, respetando a cada uno. Quiero ser asertivo y más con las personas que tiendo al extremo. Quiero cambiar el “chip predeterminado” que ya tengo con algunas personas.

P5: Me llevo trabajar él ser una persona asertiva y no tan pasiva, así como identificar muchas de las emociones o sentimientos que no conocemos o tenemos en mente.

Aprendí a expresar mis emociones sin llegar a ser agresiva con los ejercicios. Quiero trabajar la actitud asertiva y detectar mis mejoras en cómo me relaciono con los demás. Quiero darle uso a mi plantilla para darme cuenta de las oportunidades que tengo y mejorar mi relación con los demás. Cambiaría mi forma tan pasiva por una nueva forma asertiva.

P6: Me llevo no tener mi postura pasiva ni agresiva en los conflictos, expresando más lo que deseo y escuchando al otro en su necesidad. Aprendí que con la plantilla puedo entender más a las personas y como tratarlas de manera personal y profesional mediante la identificación de sus gestos, posturas, emociones, etc. Me comprometo a llenar mi plantilla de tarea y quiero cambiar la forma en la que los demás me ven. Espero poder comunicar mis sentimientos con los demás.

En general pude identificar mediante los comentarios y reflexiones que se llevaron a cabo durante la sesión 2 que los participantes comenzaron a darse cuenta de sus actitudes a través del conocimiento teórico de las mismas y la experimentación durante las dinámicas. En general el grupo comenzó a darse cuenta, que los sentimientos que se han enseñado como “malos” no lo son y que por el contrario su expresión es relevante en relación con otras personas.

Así mismo observé un interés en el manejo del conflicto y expresión de sentimientos, siendo relevante sobre este punto la creación de una plantilla que les permitirá continuar el trabajo de introspección y llegar a sus respuestas internas.

El último taller de la sesión tres comenzó con la dinámica de “caricias sin pellizcos” que se vino realizando desde la sesión 1 por solicitud de los participantes, seguido por el ejercicio de compartir aprendizajes significativos de las últimas sesiones, de los cuales los participantes compartieron:

- Existen muchos sentimientos y es importante ubicarlos en mí y en el otro para poder comprendernos.
- Los sentimientos tienen muchos matices no siempre son lo que parecen.
- La empatía se pierde en situación de conflicto y es ahí donde tenemos que darnos cuenta de escucharnos y escuchar al otro.
- El conflicto puede ser atacado de manera pasiva o agresiva, pero la mejor manera es la asertiva porque en esa se busca respetar a las dos partes.
- No se deben juzgar los valores de otros, ya que todos tenemos diferentes valores y para cada uno tienen un peso.
- Realizamos una plantilla que nos permite identificar a otros y a nosotros mismos en diferentes aspectos.

Posterior al ejercicio de recordando la sesión pasada se pidió al grupo compartir en pequeños subgrupos su experiencia en el uso de la plantilla e identificar si les había funcionado o si creían podía mejorar, los resultados que se compartieron en el grupo fueron los siguientes:

La Plantilla les recordó prestar atención al lenguaje no verbal que les ayuda a identificar sentimientos no expresados y con ello empatizar más con el otro y ellos mismos. Lo que se está sintiendo.

- Identificaron que la relación de persona a persona es mucho mejor que llamadas o mensajes puesto que “puedes ver” más del otro que solo palabras.
- Mencionan que la plantilla les hace recordar sus propias posturas, gestos, lenguaje y mensajes que transmiten, sin embargo, también comentan trabajo en identificar que gestos están haciendo ellos mismos.

Dentro de las mejoras que proponen hacerle a la plantilla de registro surgen:

- Agregar la identificación de escucha en el registro, la empatía o comprensión del otro, preguntar y repetir un mensaje, añadir una pregunta que diga: ¿Logré transmitir o expresar mi sentir?, englobar en un solo renglón la identificación del lenguaje corporal, agregar un renglón de pedir la opinión del otro ante la solicitud o establecimiento de un punto o acuerdo y comprensión de problema.
- En cuanto a la eliminación de comportamientos solicitaron eliminar el arreglo personal, entorno y calma.
- Así mismo los participantes discutieron en cuanto al orden que le querían dar a la plantilla con base a su experiencia y mejor manejo.
- Los participantes decidieron ponerle un nombre a su plantilla el cual resulto en: Comunicación enriquecedora.

La plantilla final de los participantes quedo de la siguiente manera:

Comunicación Enriquecedora	YO	OTRO
Lenguaje Corporal		
Voz		
Palabras clave		
Empatía (escucha y comprensión)		
Sentimientos		
Repetición del mensaje		
Logre transmitir / expresar mi sentir		
Soluciones (ofreci soluciones)		
Acuerdos		
Evaluación (Pasivo, Agresivo, Asertivo)		

En la observación del proceso de decisión y ajustes de la plantilla los participantes mostraron actitudes de escucha, repetición de ideas, hacían acuerdos, daban propuestas y creatividad de cómo establecer la plantilla. Se podía observar como integraban los conocimientos adquiridos y su experiencia personal en la composición de la plantilla final.

En la plantilla final los participantes integraron todos los aprendizajes más significativos de las tres sesiones, puesto que incluso entre ellos establecían un orden de relevancia y/o palabras claves que les hacían recordar diferentes aspectos de su experiencia y aprendizaje. Por otro lado, ellos mismos generaron la problemática de cómo no dejar la plantilla como algo olvidado o sin usar después del taller y dicho cuestionamiento nos llevó a otra de las dinámicas que era ¿cómo los participantes se comprometían a no dejar la plantilla en un cajón?

Ante tal cuestionamiento los participantes mantuvieron diálogos de lluvia de ideas, mostraban interés por las experiencias de cada uno, las posturas eran cálidas y de confianza, hacían contacto visual y mostraban afecto y cercanía con la experiencia de cada uno al fallar en el uso de herramientas después de la intervención. Los participantes expresaron sus necesidades sin que alguno juzgara las solicitudes, sino que buscaban integrar las ideas llegando a la propuesta y compromiso siguiente:

1. Plan compadres: Mediante papelitos con el nombre de cada participante se realizarían 3 duetos que de esa fecha en adelante serían los encargados de darse retroalimentación de sus avances con base a la plantilla, cosas que han mejorado, cosas que aún pueden cambiar e incluso darles retroalimentación después de una reunión cuando los observan. Los indicadores serían los 10 puntos de la plantilla.

2. Tener la plantilla plastificada de tamaño pequeño para poder pegarla en el refrigerador, cuaderno media carta o un espacio que se viera diario.
3. Cada uno elegiría un espacio visible personal o profesional para verla.
4. Incorporar imágenes personales en la plantilla para que una imagen les recuerde como se quieren ver.
5. En la parte posterior cada uno escribiría su compromiso personal y podría compartirlo a su “compadre”

Finalmente, los participantes en compañía con sus “compadres” establecieron una dinámica de identificación de pros y contras de llevar a cabo el uso de la plantilla y realizar actividades que ellos habían dejado olvidadas en un cajón.

Los participantes eran libres de compartir esas conversaciones con el grupo, de las cuales los únicos comentarios fueron:

- “El realizar un ejercicio de evaluación de riesgos y decisiones en llevar a cabo una actividad, me permite identificar que deo de hacer cosas por estar en mi zona de confort o renunciar a otras cosas”
- “Yo quiero aprender a demostrar mi desacuerdo, creo que el pro es que mejoré mis relaciones y el contra es que me da miedo el conflicto o lastimar a alguien”

En general los participantes reconocieron actitudes que desean modificar e identificaron su valor o carencia con base a sus propios deseos, estableciendo decisiones y/o compromisos con ellos mismos y con sus compadres.

Finalmente, como parte del cierre de la intervención se llevó a cabo la reflexión escrita de los aprendizajes, compromisos, sentimientos, pensamientos durante los tres días de intervención, compartiendo las siguientes reflexiones:

P1: Me llevo de estas sesiones estar consciente de todas las emociones y que no son buenas ni malas, simplemente son. Aprendí que me cuesta mucho trabajo enojarme y poner límites. Quiero modificar mi patrón pasivo a ser alguien más asertivo que en las diversas situaciones en las que me encuentre, principalmente en el trabajo. Me llevo un buen camino recorrido en esto y que no será tan complicado ponerlo en práctica. Me comprometo a seguir ayudando a los demás, pero también ayudarme a mí mismo. Quiero dejar de guardarme las cosas, dejar de buscar el momento preciso y decirlo de manera más oportuna. Espero un verdadero cambio en mí y mis compañeros.

P2: Me llevo el aprendizaje de ser empático en sentimiento y no en situaciones puesto que todos vivimos cosas diferentes, buscar trabajar mi asertividad y conocer mis emociones para poder asimilarlas y comunicarlas de la mejor manera posible. Aprendí la importancia de trabajar un mayor autoconocimiento para mejorar la comunicación conmigo mismo y con las demás personas. Quiero trabajar las emociones y asertividad. Me siento reflexivo y con interés de aprender más de mí mismo. Me comprometo utilizar mi plantilla de registro para conocerme y conocer a los otros en sus diferentes actitudes. Espero realizar el cambio en mí y tener en mente lo aprendido.

P3: Después de estos días me llevo elementos y herramientas como la empatía, aceptación y congruencia que considero no solo me sirven en mi comunicación sino también para mejorar las relaciones que al final del día son lo que lleva a las personas al éxito.



Aprendí que debo poner ciertas cosas en práctica, así como el manejo de mis emociones para poder sacar lo positivo de cada una. También aprendí herramientas de repetir el mensaje para lograr un mayor entendimiento y una mejor comunicación con el otro. Quiero trabajar la empatía, la forma de expresar mis sentimientos, la repetición y asertividad. Me comprometo a hacer más trabajo de introspección con lo aprendido para poder aplicarlo y ponerlo en práctica. Me gustaría que este tipo de dinámicas en equipo se hicieran más seguido, considero que pueden llevar a un mucho mejor trabajo de equipo y relaciones de equipo. Espero que todos pongamos en práctica lo que consideremos importante de lo que aprendimos en el curso.

P4: Me llevo que con la congruencia no basta, es necesario ser empático y aceptante, el enojo no es un mal sentimiento, son los extremos lo que necesito mediar, escuchar es vital para una buena comunicación. Dar “caricias emocionales” a los que nos rodean siempre suma y te hace aceptar al otro. Aprendí que en un conflicto no se debe ser pasivo ni agresivo, sino trabajar ser asertivo. Me gustaría trabajar más el tema del enojo y la aceptación. Me siento feliz de tener este curso con las personas que más convivo y espero hacer mi mayor esfuerzo para mejorar mis skills de comunicación.

P5: Las relaciones con las personas y la comunicación con ellas son la base para tu desarrollo personal y laboral. En estos días aprendí que cada cabeza es un mundo y al aceptar eso y tu propio mundo, puedes aprender a comunicarte mejor. Quiero trabajar los tres pilares de la aceptación, empatía y congruencia, siendo asertiva en mi manera de expresarme. Me siento reflexiva y con ganas de poner en práctica lo aprendido y mi plantilla. Me comprometo a trabajar en mí día a día y en mis relaciones personales y laborales. Quiero aprender a defender mis derechos sin ser agresiva. Espero notar una diferencia en mí y en mí relación con los demás.

P6: De los temas más importantes que aprendí fue que ni la tristeza ni el enojo es malo y que es importante ser empático para poder comprender y aceptar al otro. Aprendí a tomar las opiniones de los demás y no tomarlas con juicios sino aceptar a la gente como es. Me gustaría desarrollar la habilidad de ser asertivo y buscar el ganar-ganar en medida de lo posible. Tengo más confianza en mi equipo y sé que me ven como buena persona, pero también quiero que me reconozcan más profesionalmente. Me comprometo a llenar mi plantilla para poner en práctica lo aprendido. Me gustaría cambiar mi manera de ver los conflictos como algo malo y espero que mi equipo también lo ponga en práctica.

En general de lo expresado en las reflexiones, sesiones de intervención y comentarios de los participantes podría destacar que los objetivos del taller se vieron cumplidos al identificar en ellos el reconocimiento de las tres actitudes básicas, la experiencia y vivencia de las actitudes y la creación de una plantilla registro basada en los aprendizajes significativos de los participantes que integraron y reconocieron canales de comunicación entre equipos de trabajo a través de un modelo humanista. Así mismo los participantes mencionan sentirse en un mayor contacto con sus compañeros e incluso algunos utilizan palabras como feliz, confió en mi equipo, me siento conectada con mi equipo y me di cuenta de que cada cabeza es un mundo. Mostrando así niveles de aceptación, empatía y expresión de sentimientos.

En la sección de Conclusiones se abordará más el tema de cumplimiento de objetivos con base a indicadores y resultados de los participantes.

Finalmente, en los resultados de evaluación del facilitador (Harris, 2000) durante las tres sesiones se observan los siguientes resultados:

	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3
<b>Relación facilitador:</b>	<b>9.5</b>	<b>9.2</b>	<b>9.7</b>
P1	9	8	10
P2	9	9	9
P3	10	9	10
P4	10	10	10
P5	10	10	10
P6	9	9	9

	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3
<b>Metas y Temas:</b>	<b>9.2</b>	<b>8.8</b>	<b>9.7</b>
P1	9	8	10
P2	9	9	9
P3	9	8	9
P4	9	10	10
P5	10	10	10
P6	9	8	10
<b>Enfoque o Método:</b>	<b>9.5</b>	<b>9.3</b>	<b>9.7</b>
P1	10	10	10
P2	8	8	8
P3	9	10	10
P4	10	10	10
P5	10	9	10
P6	10	9	10
<b>Global (en general)</b>	<b>9.6</b>	<b>9.4</b>	<b>9.8</b>
P1	10	8	10
P2	9	10	9
P3	8.5	8.5	10
P4	10	10	10
P5	10	10	10
P6	10	10	10

Al concluir cada sesión solicité a los participantes me compartieran sus recomendaciones y sugerencias con base a las experiencias del taller, buscando comprender que faltaba, que sobraba y/o que estaban esperando.

En general los participantes mencionaron que en la sesión uno existió mucho material teórico con apoyos visuales, videos, referencias y bibliografías que en la sesión dos habían disminuido por experimentar más dinámicas. La solicitud de algunos de ellos era proporcionarles más técnicas y “recetas” de qué hacer ante situaciones de conflicto (específicamente algunos) y que hacer para expresar su enojo, molestia o descontento. Algunos de ellos esperaban en la sesión dos que se dieran más ese tipo de conocimientos y se hablara más de los sentimientos. Tomé en cuenta la retroalimentación para modificar un poco el programa de la sesión 3 y destinar un mayor tiempo a hilar en conjunto con los participantes los conocimientos y la experiencia en algunas técnicas o sugerencias de manejo de conflicto o mejora de comunicación y asertividad.

Así mismo, exprese que no existe bajo un contexto humanista una técnica de manejo de conductas o de manipulación de situaciones, puesto que el enfoque humanista no se basa en la “receta” de realizar ciertas acciones para obtener ciertas conductas de otros, sino en el trabajo de la concientización individual y el entendimiento o conocimiento del marco de referencia de nosotros en el mundo. Retomé el ejercicio de la sesión 1 en donde las interpretaciones, juicios, valoraciones y aprobaciones son individuales y no universales.

Pude observar que algunos participantes se mostraban incómodos al no obtener la respuesta de ¿qué hacer en ciertas situaciones? Sin embargo, opte por dejarlos experimentar su incomodidad e integrar el aprendizaje en la sesión 3 en donde mostraron un mayor nivel de confianza en ellos mismos y en la integración del aprendizaje.

## 7.2 Conclusiones y Congruencia

Partiendo de la problemática de carencia de herramientas de comunicación de un equipo de trabajo y el interés que resultó del diagnóstico y antecedentes del caso, se estableció la oportunidad de generar una propuesta humanista que, mediante el conocimiento y experiencia de las tres actitudes básicas de Rogers, permitiera en los participantes reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista. Un modelo humanista que plantea entre los participantes un concepto de conciencia ampliada, reflexión y reconocimiento de lo que somos, hacemos y sentimos, así como un medio de expresión de sus pensamientos e intenciones.

Para efectos de éste trabajo se eligió utilizar el modelo de las seis condiciones básicas de Rogers como un modelo que permitiera reconocer entre los participantes canales de comunicación interpersonal en el ámbito profesional y personal.

Este modelo se focalizó en el conocimiento y comprensión de la aceptación, empatía y congruencia. Buscando con ello que los participantes fueran capaces de conocer las tres actitudes básicas durante la teoría y los ejercicios de intervención, así como experimentar y comprender las actitudes, generando un aprendizaje significativo y centrado en lo que cada participante pudiera explorar y contactar de sí mismo, sus sentidos, autoconceptos y valores.

Con base a los resultados podría en primera instancia concluir:

- Los participantes “conocían” las actitudes de empatía, aceptación y congruencia, pero bajo un concepto “popular” o diferente a la teoría humanista y de Rogers en donde estas actitudes distan mucho de ser aprobación, condiciones, simpatía o decir lo que pienso solo por decirlo.

- Como se observó en los resultados de la evaluación de actitudes facilitadoras previo al taller de los participantes, los rangos en los que se sitúa la población se encuentran en niveles de “poca” empatía, congruencia y aceptación, mostrando pues que, si bien los participantes tienen un “cierto” nivel de conocimiento de estas actitudes, carecen de la “comprensión o interpretación” de las mismas en un enfoque humanista.
- Una vez finalizada la intervención podría observar que los participantes lograron conocer y comprender las tres actitudes básicas, así como experimentar y vivenciar cada una de ellas mediante las actividades y dinámicas realizadas durante los talleres.  
La creación de una plantilla de registro basada en los aprendizajes significativos de los participantes me permitió observar una integración del conocimiento y comprensión de los conceptos teóricos y vivenciales que favorecen la comunicación a través de un modelo humanista.
- Partiendo de los indicadores definidos en el marco teórico y expresados en los resultados los participantes describieron un mayor nivel de confianza entre el equipo, mostrando actitudes de aceptación, afecto o cercanía, escucha activa, expresión de sentimientos, atención a sus necesidades y valoración de la comunicación bajo un modelo humanista.

*“Tengo más confianza en mi equipo y sé que me ven como buena persona”.*

*“Me gustaría que este tipo de dinámicas en equipo se hicieran más seguido, considero que pueden llevar a un mucho mejor trabajo de equipo y relaciones de equipo”.*

*“Me siento feliz de tener este curso con las personas que más convivo”.*

Para crecer el ser humano requiere del grupo, cuando este tipo de experiencias se realizan de manera integral y se incorpora al ser humano como un todo, las personas suelen mostrar una mayor comprensión, confianza y aceptación entre sus compañeros. Como se pudo observar en los resultados los participantes mostraban mayores niveles de relación conforme experimentaban y reconocían actitudes de comunicación facilitadora del crecimiento.

Las relaciones interpersonales son fuente de crecimiento puesto que nos permiten conocernos a nosotros mismos, satisfacer nuestras necesidades y percibir las experiencias. Para que las relaciones interpersonales sean enriquecedoras, es necesario generar seguridad psicológica con las personas, garantizar la confianza, aceptación y apertura a ser uno mismo.

Los participantes experimentaron dar y recibir aceptación positiva entre ellos, observando un real interés y deseo de llevar a cabo la dinámica “caricia sin pellizcos” mostrando con ello que aprendían a disfrutar la cercanía psicológica y la entrega a otros, reconociendo el valor en ellos mismos y en sus compañeros. Así mismo incrementando la capacidad de sentir y de ser “personas” y no objetos o medios para alcanzar propósitos, que en ocasiones en el mundo laboral suele ser la ideología o mecanismo de comunicación, únicamente como un medio.

Considerando el enfoque humanista del proyecto, era fundamental que el participante lograra identificar las tres actitudes básicas de aceptación, empatía y congruencia. Permitiéndole con ello reconocer las diferencias como algo natural del ser humano y a su vez como un proceso valorativo de juicios que interfieren en el respeto a las diferencias individuales y con ello a la comunicación enriquecedora. Los participantes en sus reflexiones mencionaban comprender que cada persona tiene una manera de pensar diferente a la de otro, pero que esto no era bueno o malo sino una manera distinta de ver el mundo.

Conforme avanzaban las sesiones y la participación de los integrantes, se podía observar un incremento en el respeto hacia ellos mismos y sus compañeros, señalando una apreciación al otro por el simple hecho de ser humano.

Una forma de mostrar respeto hacia otros es prestando atención, mostrando que se está disponible “para” el otro y que vale la pena su tiempo y su esfuerzo para estar con él. Durante el taller pude observar que los participantes dedicaban todo su lenguaje corporal, verbal y no verbal para acercarse a sus compañeros, prestando atención e interés genuino en los otros.

A su vez algunos de los participantes mostraban niveles de desarrollo de conciencia y congruencia al sentirse “incomodos” con no comprender como manejar las situaciones de discrepancia o conflicto, se dieron cuenta de que existía una oportunidad en ellos en aprender a expresar sus sentimientos sin la necesidad de agregar juicios o actitudes pasivas o agresivas. Como se refirió en el marco teórico (Martínez M.1982) la comunicación se ve obstaculizada cuando se “interpreta” el mensaje de una manera distorsionada, similar o diferenciada a lo que el emisor quiso expresar. La tendencia actualizante y búsqueda de la realización se presentaba en aquellos participantes que se iban dando cuenta de sus propias motivaciones y necesidades.

Por otro lado, se podía observar que la creación de la plantilla de registro de manera participativa y autónoma de los participantes demostraba el reconocimiento de diversos comportamientos que habilitan la comunicación con otras personas, destacando en la plantilla de registro comportamientos del modelo humanista como: la empatía, definida por la escucha y comprensión del otro, la repetición del mensaje para identificar si lo que interpretan es lo que el emisor quiso decir, la identificación de sentimientos, tono de voz, lenguaje corporal, congruencia en el mensaje y lo que el emisor o participante expresa.



Así mismo los participantes añadieron en la plantilla preguntas como si lograron transmitir lo que querían expresar, reflejando una concientización al comunicarse con otros, ofrecer soluciones, hacer acuerdos y evaluar si fueron pasivos, agresivos o asertivos.

Lo anterior observa un interés por mostrarse congruente y empático con el otro, desde sus propias necesidades y las de los otros. (Aceptación). Así como niveles de apertura al aprendizaje, capacidad de resolver e identificar actitudes que faciliten la comunicación, aumento del acuerdo entre el yo y la experiencia, percepción del yo ideal más realista, realizable y una mayor flexibilidad a la adaptación y capacidad creadora.

La plantilla registro es uno de los materiales más simbólicos de ésta intervención puesto que fue creada, modificada y finalizada por cada miembro y en ella se refleja como los participantes entraron en contacto con sus propios sentidos, conceptos, valores y motivaciones desarrollando un material de contenido de acuerdo a sus intereses y necesidades. En esta plantilla se abordan las tres actitudes básicas y la habilidad de la “asertividad” la cual fue altamente valorada por los participantes y que en recomendaciones sería sin duda uno de los temas más importantes a considerar en un trabajo futuro con el grupo de intervención.

La comunicación proporciona un esquema del mundo, define una posición con respecto a las otras personas y le permite al ser humano adaptarse con éxito en su ambiente. La comunicación es el medio que le permite al hombre establecer relaciones con los otros. Aprender a comunicarse de manera exitosa no es un talento natural con el cual se nace, es una destreza que se aprende. Por ello el modelo de intervención tuvo como primer objetivo el reconocimiento de canales de comunicación bajo un enfoque humanista el cual era crucial como parte de un proceso que en primera instancia les permitiera a los participantes reconocer la

importancia de adquirir las aptitudes de comunicación, en este caso las tres actitudes básicas.

Sobre este punto me gustaría observar que los mismos participantes mencionaron que nunca nadie les ha enseñado a expresar sus sentimientos y a comunicarse para mejorar la relación, mostrando con ello una motivación e interés personal al conocimiento de dicha temática.

El que los participantes conocieran las tres actitudes, experimentaran la expresión de sus pensamientos, sentimientos y conductas, pretendía que el contenido fuera del interés y necesidad de los participantes, integrando así la experiencia en una herramienta que les recordara el aprendizaje significativo.

Por otro lado, durante las reflexiones y participaciones de dinámicas se pudo observar el interés de los participantes a ser escuchados, valorados, sentir que son parte de un grupo y que tiene el poder de elegir. Como afirma Lafarga (2014.p 219): "...la satisfacción más grande de éstos es el ensanchamiento de la autoestima a través de la conciencia de éxito, sea en la superación de obstáculos o en la adquisición de aprendizajes nuevos."

Sobre este punto observó el interés positivo de los participantes durante las reflexiones al señalar que se llevaban un mayor conocimiento de ellos mismos, de cómo otros miembros del equipo los ven, reforzando el tema de la oportunidad de mejorar y que sus compañeros puedan percibir estas mejoras.

Si bien el objetivo de éste taller consistió en que los participantes de la intervención fueran capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista y que con base a los resultados obtenidos y conclusiones descritas se observa el cumplimiento del mismo, un objetivo intrínseco del taller que se vio reflejado durante las reflexiones y experiencias del participante fue la promoción del crecimiento personal a través de un proceso

reflexivo y participativo que involucra la concientización y awareness “darse cuenta” de cómo me percibo y como me perciben otros, distinguiendo así las necesidades individuales y colectivas del grupo en el proceso de autorrealización.

Al promover este tipo de enfoque humanista donde las personas tienen la libertad y oportunidad de explorar y entrar en contacto con sus pensamientos, sentimientos y auto conceptos el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo.

### **7.3 Alcance y Limitaciones**

La relevancia de este estudio se basa en la posibilidad de que los participantes reconozcan aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista que presenta como característica la facilitación y promoción de relaciones auténticas, genuinas, no condicionantes, abiertas, honestas, aceptantes, empáticas y que implica la posibilidad de cambiar el entorno y el reconocimiento de la influencia del entorno sobre cada uno de nosotros favoreciendo el crecimiento personal y social.

Por lo anterior podríamos observar que se favoreció un ambiente de valoración y respeto a cada miembro de la intervención facilitando en los miembros una sensación de bienestar con ellos mismos y con sus colegas. Para enriquecer las relaciones interpersonales es necesario propiciar las condiciones adecuadas para que las personas puedan expresar sus sentimientos, fomentando con ello la discriminación entre la noción del yo y la de las experiencias.

Se podría concluir que con base a los resultados y reflexiones de los participantes pudieron conocer y comprender como dirigir la atención a sus sentimientos, dándoles significado y entendimiento en su realidad. El entendimiento de los participantes sin importar cuál sea su conducta, condición o sentimiento, facilitó la sensación de integración y aceptación de los miembros del equipo de manera gradual.

Sí bien el planteamiento de la intervención estableció como objetivo que los participantes fueran capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista. Se detectaron necesidades específicas de los participantes que reflejan un siguiente nivel que va más allá del conocimiento y comprensión de las actitudes de comunicación y que refiere a la aplicación de las aptitudes, sustancialmente enfocadas en temas como:

- Manejo del conflicto: Se refiere a la necesidad que los participantes expresaron por modificar sus actitudes pasivas o agresivas, según el caso, a actitudes asertivas que les permitirá expresar sus necesidades sin ofender o dañar a otras personas.
- Aprender más de los Sentimientos: sobre éste tema los participantes expresan un interés por conocer y expresar de mejor manera sus sentimientos ya que se dan cuenta de que los sentimientos no son buenos ni malos y que por el contrario tienen una función.

Con base a la teoría centrada en la cliente (Rogers 1981), se podría observar que posterior a la intervención se identificaron algunos de los efectos en la personalidad y conducta de los participantes como una mayor apertura a su experiencia, percepciones más realistas, disminución general del nivel de la tensión, aceptación y confianza en sí mismos y en sus compañeros en aumento, capacidad para dirigir su vida y modificar conductas y una capacidad de adaptarse a condiciones nuevas.

Por lo anterior es importante destacar que para efectos de éste estudio de caso el alcance de la intervención se basa en el reconocimiento de aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista, que, si bien muestra efectos en la conducta y personalidad de los participantes, una fase futura pudiera tener

efectos en la conducta y la personalidad de los participantes más encaminados a su autorealización y aplicación.

Por diseño de intervención y planteamiento del estudio de caso, se podría realizar una segunda fase en donde se aborden este tipo de necesidades identificadas por los participantes y el facilitador, sin embargo, para efectos de este estudio no se considera esa segunda fase.

Algunas limitaciones que se presentaron en el diseño e implementación del taller fueron:

- Considerando las cargas de trabajo y espacios disponibles del grupo de intervención las sesiones tuvieron que realizarse en horarios de comida y en la zona laboral, no siendo los espacios ni el tiempo más favorecer para la relajación, reflexión y concentración de los participantes.
- Por temas de agenda de los participantes y para evitar que el grupo no se completara en la última sesión se tuvo que adelantar una semana dejando poco espacio para la reflexión.
- Dado que los espacios de intervención estaban sujetos al horario de la comida y espacios laborales, no había mucho margen de poder continuar la intervención cuando algún tema había causado mucho interés entre los participantes, se tuvieron que eliminar temas vs alargar un poco más la sesión.
- Siendo que las intervenciones fueron realizadas con un equipo de trabajo previamente constituido y conocido, la confidencialidad y confianza para expresar libremente el pensar y sentir de los participantes pudo haber sido menor comprendiendo que los participantes pudieran presentar algún tipo de temor o miedo por ser traicionado, juzgado o criticado.

- Sobre el mismo punto el que el facilitador sea parte del equipo y en algunos casos, líder de algunos participantes, pudo haber sesgado algunas respuestas por temas de buscar aceptación, aprobación o temor a algún tipo de represalia.
- Temor al autodescubrimiento, al pensar que no puede enfrentarse a lo que pueda encontrar en sí mismo. La autoexploración no siempre está en la misma línea que la fachada que el cliente ha construido y en ocasiones prefiere conservarla para mantenerse en un estado de seguridad y conocido. (Egan, 1981, p.114)
- Vergüenza, de destapar, exponer o herir a sus compañeros o a ellos mismos. Sobre este punto varios participantes comentaron no decir las cosas por temor a herir a otros. Lo cual podría ponerlos en un estado de vulnerabilidad o conflicto, que como se observó en la mayoría de los participantes la actitud pasiva es preferida.

Finalmente, Rogers observa que las actitudes facilitadoras de crecimiento y en este caso actitudes de comunicación, no tienen sentido sino existe un contexto de respeto por la persona y sus potencialidades. Por lo cual el que el facilitador no ejemplificara o fomentara en todo momento las actitudes pudo haber sido una limitación para el crecimiento de los participantes, así como las limitaciones que pudieran existir en diferentes clases de relaciones en donde para algunos tipos de personas funcionan las actitudes facilitadoras de crecimiento y para algunas no.

## **8 Recomendaciones**

### **8.1 Aprendizajes adquiridos**

Al realizar este estudio de caso y proyecto de intervención se me vienen a la cabeza aprendizajes de índole personal, profesional, como estudiante e incluso como un participante más de la intervención reconociendo canales de comunicación.

Me gustaría al igual que en mis intervenciones comenzar con los aprendizajes significativos que me llevo durante este proceso de planeación, desarrollo, ejecución, gestión y organización.

En primera instancia podría decir que me siento sumamente agradecida de haber podido experimentar en carne propia el enfoque humanista que tanto me ha enriquecido como ser humano y que ahora pude experimentarlo en un ambiente laboral donde rara vez se presta atención al ser humano en forma integral, sino bajo una perspectiva utilitaria, de resultados y condicionamientos.

El haber facilitado y presenciado a los participantes como seres integrales, auto dirigidos, libres y reflexivos en conexión con sus sentimientos fue una de las más grandes satisfacciones de realizar ésta intervención. Observar como los participantes conocían y experimentaban las actitudes facilitadoras de crecimiento, como se iban aceptando, escuchando, comprendiendo y conectando fue comprobar por mí misma que el ser humano puesto en las condiciones adecuadas y facilitando su comprensión y exploración de su interior tiende a buscar su realización y la de su grupo.

Conforme avanzaban las sesiones disfrute darme cuenta de como los participantes generaban un mayor vinculo y motivación afectiva y de realización en medida que se sentían aceptados y comprendidos por sus compañeros.

En medida que el ambiente de amenaza y juicio disminuía los participantes se mostraban más confiados, más cooperativos, entusiastas y empáticos entre ellos mismos.

Me sorprendió gratamente el poder que tiene el reforzamiento positivo incondicional entre las personas, las posturas de neutralidad, donde el aprendizaje de uno mismo es el motivador más relevante y que nos hace sentir incómodos y nos invita a la reflexión.

Resultó gratificante leer las reflexiones y descubrir que cada participante desde su marco de referencia había adquirido diferentes aprendizajes y/o herramientas para poner en práctica, pero que había comenzado un proceso reflexivo, una semilla que se había quedado en la cabeza de cada uno de ellos y que ahora era el momento de que cada uno pudiera darle continuidad y cosecharla.

En segunda instancia me sorprendió darme cuenta como las propias necesidades van apareciendo en el trabajo de concientización, cada participante se iba dando cuenta de sus necesidades, carencias o deseos de desarrollo, cada participante solicitaba en su propia manera diferentes respuestas o contenidos de la intervención, incluso me sentí reflejada en muchos de ellos cuando solicitaban “recetas” o “técnicas maestras” de que hacer para manejar o controlar ciertas situaciones.



Sin duda hemos sido educados bajo una perspectiva conductista en donde recibimos ciertos estímulos y obtenemos ciertas respuestas, condicionando nuestra libertad y poder de elección, pero en éste taller en donde se confía en la autodirección humana y la tendencia innata a la realización me permití no darles “consejos”, “recetas” o dirección exacta de que hacer, me permití quedarme con la incomodidad de no darles respuestas y dejarlos también a ellos experimentar la incomodidad de salir de la zona conocida y buscar respuestas en su interior.

Disfrute reflejarme en los participantes cuando se daban cuenta de ciertas introyecciones o juicios preestablecidos, de ciertos conceptos de “bueno” o “malo” del deber ser vs el ser. Disfrute ver en ellos las mismas reacciones que yo tengo y llegue a tener cuando entre en contacto con este enfoque.

Así mismo me di cuenta que nos enseñan muchas cosas desde niños, incluso muchos condicionamientos son aprendidos, pero realmente nadie nos enseña a experimentar y reconocer nuestros sentimientos, a dejarlos existir y no valorizarlos o enjuiciarlos.

Aprendí que en su mayoría o al menos en éste grupo de trabajo tenemos la necesidad de convertirnos en mejores comunicadores porque intrínsecamente deseamos relacionarnos con los demás y con nosotros mismos de una mejor manera, pero este aprendizaje se ha dado por sentado y no nos hemos educado en nuestras habilidades y aptitudes de comunicación o si lo hemos hecho ha sido en su mayoría bajo un enfoque de resultados o de obtención de ciertos objetivos, más no bajo un enfoque que nos permita identificarnos y establecer lazos con las personas y con uno mismo.

Muchos de nosotros seguimos teniendo dificultad en el manejo de conflicto, expresión del propio sentir, los enojos y las tristezas siguen siendo temas que surgen dentro del interés de los participantes y esto es porque el ser humano es un ser integral que no solo piensa, también siente y tiene la capacidad de contemplar su realidad en relación con su marco de referencia y en relación a su mundo externo que con lleva a la relación con otros.

Aprendí que aún existe mucho por andar, que como yo, existimos varias personas con dificultades para expresar nuestros sentimientos, mostrarnos auténticos y genuinos en la relación con uno mismo y con los otros.

Aprendí que el ser humano incluso en un ámbito laboral requiere de la relación afectiva y comprensiva de sus compañeros, que valora la honestidad y la confianza, que se percibe más fuerte cuando es valorado por sus compañeros y que se encamina a la realización cuando las actitudes facilitadoras del crecimiento son expresadas y percibidas.

## **8.2 Sugerencias**

Con base a los resultados y reflexiones de los participantes podría sugerir replicar esta intervención, pero con ciertas mejoras que pudieran fomentar mayores espacios de reflexión y comprensión:

1. Buscar realizar la intervención en horarios matutinos, con la intención de que el participante no traiga cargas laborales al iniciar las sesiones y con ello poder desconectarse completamente.
2. Realizar las intervenciones fuera del espacio laboral. Con el objetivo de fomentar la desconexión y contacto consigo mismo.

3. Permitir mayores espacios entre una sesión y otra para que los participantes tengan un espectro más amplio de “darse cuenta” en sus actitudes, reflexiones y comentarios con otros compañeros.
4. Sugiero una intervención que involucre una posible fase dos en donde los participantes continúen el aprendizaje a través de la aplicación de los conocimientos y con un foco específico en temas que conlleven el manejo del conflicto, manejo de la asertividad e introspección en términos de identificación de sentimientos.
5. No sugiero abordar temas de manejo de conflicto sin antes impartir una intervención de reconocimiento de actitudes facilitadoras puesto que pudiera incurrir en el modelo tradicional conductista de impartir únicamente técnicas directivas de cómo hacer cosas para recibir ciertas respuestas. Dejando detrás la oportunidad de introspección, reflexión y motivación interior cuando los participantes “descubren” sus necesidades, valores y oportunidad de desarrollo.

Finalmente agradezco a todos los participantes que hicieron posible éste proyecto, a mis maestros, lectores y director de estudio. Con ellos aprendí en diversas situaciones y etapas del proyecto que el ser humano pese a cualquiera que sea su condición es siempre un ser libre, único, consciente de sí mismo y de su entorno, en continua búsqueda de su realización. Un ser racional, pero también emocional que busca o hace el intento por establecer el equilibrio entre el uno y el otro.

## 9 Referencias Bibliográficas

- Blake, R. H., & Haroldsen, E. O. (1977). Comunicación. En R. H. Blake, & E. O. Haroldsen, *Taxonomía de conceptos de la comunicación* (p. 3-5). México DF: Ediciones Nuevomar.
- Buber, M. (1998). *Yo y tu* (3a ed.). Madrid: Caparrós editorial.
- Castanyer, O. (2014). Soy Asertivo. En O. Castanyer, *La Asertividad, expresión de una sana autoestima* (p 8-19). Desclee de brouwer.
- Castanyer, O. (2014). Trabajando con la Asertividad: Identificación de las conductas erróneas. En O. Castanyer, *La Asertividad, expresión de una sana autoestima* (p. 33-41). Desclee de brouwer.
- Chiavenato, I (2009) *Gestión del talento humano*(ed) México, D.F : McGRAW-HILL
- Cornelius, J. (2016). The therapist in relationship. En J. Cornelius, *Person Centered approaches for counselors* (p. 1-10). United States of America: Sage Publications, Inc.
- Ellis et. al., 2005; Lerner et. al., 2009; Motsching-Pitrik et Figl, 2008; Weaver et. al., 2010.
- Egan, G. (1981). La respuesta del orientador y la autoexploración del cliente. En G. Egan, *El Orientador Experto: Un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal* (E. Nieto, & I. Universidad, Trads., p. 69-100). Belmont: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Gómez del Campo, I. (1996). *Cuestionario para evaluar actitudes facilitadoras del crecimiento*. Morelia: Universidad Vasco de Quiroga.
- Lafarga, J. (2014). Más allá de las psicoterapias tradicionales, el acompañamiento personal. En J. Lafarga, *Desarrollo Humano: El crecimiento Personal* (p. 142-162). México: Trillas.
- Lafarga, J. C. (2014). Una educación revolucionaria. En J. C. Lafarga, *Desarrollo Humano* (p. 217-234). Mexico DF: Editorial Trillas.
- Locke, E.A. (1976): "The nature and consequences of job satisfaction" en M.D. Dunnette (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1.297-1.349. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), p. 370-396
- Martínez , M. M. (1982). Una concepción humanista del hombre. En *La psicología humanista. Fundamentación epistemológica, estructura y método*. (p. 65-82). México, D.F.: Editorial Trillas.
- Martínez, L. (2010). El gallo bueno canta igual en su corral y en el ajeno: las actitudes y la comunicación. En L. Martínez, *Autoconocimiento y comunicación humana* (p. 147-200). México: Universidad Iberoamericana, A..
- Martínez, L. (2010). El que conoce el cómo, así como el para qué, dejará de tropezar: Técnicas de comunicación. En L. Martínez, *Autoconocimiento y comunicación humana* (p. 201-266). México: Universidad Iberoamericana, A.C.
- Martínez, M. (1982). Una concepción humanista del hombre. En M. Martínez, *La psicología humanista* (págs. 65-82). México: Editorial Trillas.
- Maxwell, J. (2010). En J. Maxwell, *El poder de las relaciones*. USA: Nelson.
- Miller, S y Duncan B. (2000) The Outcome Rating Scale: A Preliminary Study of the Reliability, Validity, and Feasibility of a Brief Visual Analog Measure. *Journal of Brief Therapy*
- Neligia B, y Alvarado N, (3 septiembre-Diciembre 2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* Vol. XI, No 3.
- Organización Internacional de Normalización. (2005). ISO 9000. ISO 9000:2005 . Ginebra, Suiza.
- Robins, S, (1996). *Comportamiento Organizacional*, Ciudad de México, México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rogers, C. (1985). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires: Ediciones nueva visión.
- Rogers, C (1984). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.

- Rogers, C. (1980). Una base política: la tendencia actualizante. En C. Rogers, *El poder de la persona* (S. Moreno, Trad., págs. 164-174). México DF: Editorial El Manual Moderno.
- Rogers, C. (1980) La relación interpersonal: Núcleo de la orientación. En Rogers C. & Stevens Barry, *Persona a persona*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Amorrortu.
- Rogers, C (1981). Psicoterapia centrada en el cliente: práctica, implicaciones y teoría. Barcelona: Editorial Paidós.
- Rogers, C. (1985) Terapia, personalidad y relaciones interpersonales. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Sagi-Vela Grande, Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC Editorial, 2004.
- Segrera, A. (2008). El enfoque centrado en las personas después de Rogers: reflexiones y bibliografía en español. *Revista Miscelánea Comillas*, 66, p. 64-82.
- Segrera, A., & Mancillas, C. (1998). Desarrollo humano y social centrado en la persona. En A. Segrera, & C. Mancillas, *Desarrollo humano y social centrado en la persona* (Vol. 6, p. 3-13). Mexico: Psicología Iberoamericana.
- Taush, R y Taush, A.M (1981). Psicología de la educación, Barcelona: Herder.
- Thompson, I (2006). Definición de la Misión. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- Thompson, A y Strickland A.J III, *Administración estratégica conceptos y casos*. , Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

## 10 Anexos

### 10.1 Encuesta equipo de trabajo a intervenir

	Insatisfactorios	Satisfactorios
1 En mi departamento hay un ambiente de confianza.	17%	83%
2 En mi departamento existe un clima que motiva las nuevas ideas.	17%	83%
3 En mi departamento los problemas se dirigen directamente.	33%	67%
4 Recibo el entrenamiento que necesito para hacer un buen trabajo.	0%	100%
5 En mi departamento hay una buena actitud de equipo.	17%	83%
6 Los demás departamentos con los que trabajo, realmente cooperan	17%	83%
7 En general, la cooperación en SCA funciona muy bien.	33%	67%
8 Estoy familiarizado con la estrategia de mi grupo de negocio.	0%	100%
9 Conozco los objetivos de mi departamento.	0%	100%
10 Conozco donde puedo encontrar la información relevante para mi trabajo.	17%	83%
11 Soy informado de los cambios en mi departamento de manera oportuna.	50%	50%
12 Mis colegas son abiertos y honestos unos con otros.	33%	67%
13 Mi jefe me define objetivos claros.	0%	100%
14 Mi jefe me retroalimenta claramente sobre mi desempeño.	33%	67%
15 Mi jefe toma en cuenta mi opinión cuando se trata de decisiones que afectan mi trabajo.	0%	100%
16 Puedo hablar abiertamente con mi jefe sobre ideas o recomendaciones	17%	83%
17 Tengo confianza en el liderazgo de mi jefe.	0%	100%
18 Tengo confianza en el liderazgo de los jefes de mi jefe.	17%	83%
19 En mi departamento manejamos bien los errores, de forma que podemos aprender de ellos.	33%	67%
20 En mi departamento trabajamos con sentido de urgencia.	33%	67%
21 En nuestra compañía, los proyectos son implementados exitosamente y en tiempo.	50%	50%
22 Las responsabilidades de mi trabajo están bien delimitadas.	17%	83%
23 Puedo tomar decisiones que reflejan mi nivel de responsabilidad.	17%	83%
24 Recibo información sobre el nivel de satisfacción de los clientes/empleados.	67%	33%
25 En mi departamento consideramos las reclamaciones como una oportunidad de mejora.	33%	67%
26 En mi departamento, respondemos efectivamente a las necesidades de los clientes y consumidores.	17%	83%
27 En mi departamento, el enfoque en clientes y consumidores es de gran importancia.	0%	100%
28 Estoy familiarizado con las técnicas de retroalimentación.	17%	83%
29 Conozco diferentes técnicas para comunicarme.	17%	83%
30 Tengo conocimiento de técnicas de asertividad.	33%	67%
31 Me interesa fomentar y promover mi comunicación con otros.	0%	100%

## 10.2 Cuestionario actitudes facilitadores del crecimiento

Ejemplo de cuestionario:

Cuestionario para evaluar actitudes facilitadoras del crecimiento:

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones.** Por favor indica el grado en el que el comportamiento que se describe en cada una de las siguientes afirmaciones corresponde al que tú tienes dentro de una relación. Utiliza la siguiente escala:

5. Siempre o casi siempre.
4. Frecuentemente.
3. Algunas veces.
2. Pocas veces.
1. Rara vez o nunca.

Anota tus respuestas en hoja adjunta.

Dentro de las relaciones promotoras del crecimiento que yo establezco:

1. Me guardo las cosas, no digo lo que pienso.
2. Entiendo las palabras de la persona, pero no sus sentimientos.
3. Entiendo cómo ve las cosas la otra persona.
6. Malinterpreto lo que la persona trata de decir.
8. Digo cosas muy diferentes a las que siento.
13. Para mí la persona es como “un libro abierto” que pudo leer fácilmente.
17. Me gusta ver a las personas cuando hablo con ellas.
20. Puede confiar en que diré lo que siento y pienso.
21. Aprecio a la persona.
23. Aun cuando no lo exprese con mucha claridad, trato de entender cómo se siente.



27. La otra persona se da cuenta de mi confianza en ella.
32. Finjo que la persona me agrada más de lo que en realidad me agrada.
34. Me escudo en mi rol profesional para que no me conozcan.
37. A veces no me entienden lo que quiero decirles.
38. Presiono a la persona para que diga cosas que considero importantes.
40. Digo cosas en las que no creo.
46. Acepto al otro tanto cuando habla de lo “positivo”, como de lo “negativo”.
48. Entiendo al otro tan bien, que puedo captar sus sentimientos aun cuando trate de esconderlos.
52. Me comporto como una persona real, no como un experto lejano.
53. Confío en que la persona sabe lo que le conviene.
54. Cuando estoy triste, trato de disimular mi tristeza.
56. Doy consejos que ayudan a los demás a resolver sus problemas.
62. Me agrada la persona, pero no las cosas de las que habla.
64. Mantengo una postura de neutralidad.
66. Dejo que la persona hable de lo que le plazca.
73. Evito que la persona hable de temas que me incomodan.
74. Interrumpo a la persona sin darme cuenta.
75. Trato de que el otro no le de mucha importancia a sus problemas.
83. Me aburre lo que dice.
84. Trato de que se dé cuenta de que estoy muy interesado en lo que dice.

## 10.3 Encuesta de Sensibilización

### Encuesta de Resultado

Nombre _____	Edad (Años): _____
#ID _____	Género: <u>Masculino</u> /Femenino
Cita # _____	Fecha: _____

---

Pensando sobre la semana pasada, incluyendo hoy, ayúdenos a entender cómo se ha estado sintiendo en las áreas de vida incluidas en esta encuesta. Marcas a la izquierda representan niveles bajos y marcas a la derecha representan niveles altos.

---

**Individualmente:**  
(Bienestar personal)

I-----I

**Con otras personas:**  
(Familia, relaciones cercanas)

I-----I

**Socialmente:**  
(Trabajo, Escuela, Amistades)

I-----I

**Global (en general):**  
(Sentido general de bienestar)

I-----I

Instituto de Estudio hacia el Cambio Terapéutico

---

[www.talkingcure.com](http://www.talkingcure.com)

© 2000, Scott D. Miller and Barry L. Duncan  
Traducción por: Rafael S. Harris, Jr., Psy.D. ([conchalers@yahoo.com](mailto:conchalers@yahoo.com))

## 10.4 Formato: ¿Cómo nos ven?

### COMO NOS VEN

Nombre: \_\_\_\_\_

Me gusta de él/ella	No me gusta de él/ella	Cualidades	Le pediría

## 10.5 Cierre primera intervención

### Taller 1. Cierre de primera intervención

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones.** Después de participar en el primer taller, compartir tus reflexiones. Pudiera servir de guía las siguientes preguntas:

- ¿Qué me llevo?
- ¿Que aprendí?
- ¿Qué quiero trabajar?
- ¿Cómo me siento?
- ¿A que me comprometo?
- ¿Qué cambiaría?
- ¿Qué espero?

Anota tus respuestas en la hoja.

## 10.6 Encuesta de cita

### Encuesta de Cita (versión 3.0)

Nombre _____	Edad (Años): _____
ID # _____	Género: Masculino/Femenino
Cita # _____	Fecha: _____

Por favor indique como fué la cita de hoy poniendo una marca vertical en la línea que más cerca se aproxime a su experiencia

#### Relación con terapeuta:

Sentí que el terapeuta no me escuchó, no me entendió, y no me respetó

I-----I

Sentí que el terapeuta me escuchó, me entendió, y me respetó

#### Metas y Temas:

No trabajamos ni hablamos de lo que yo quería trabajar y hablar

I-----I

Trabajamos y hablamos de lo que yo quería trabajar y hablar

#### Enfoque o Método:

El enfoque del terapeuta no va conmigo.

I-----I

El enfoque del terapeuta va conmigo

#### Global (en general):

Algo faltó en la cita de hoy

I-----I

Globalmente, la cita de hoy fué buena para mí

Instituto de Estudio hacia el Cambio Terapéutico

[www.talkingcure.com](http://www.talkingcure.com)

© 2002, Scott D. Miller, Barry L. Duncan, & Lynn Johnson  
Traducción por: Rafael S. Harris, Jr., Psy.D. ([conchalers@yahoo.com](mailto:conchalers@yahoo.com))  
**Encuesta de Resultado para Jóvenes**

## 10.7 Carta de Consentimiento Informado

# Consentimiento informado.

---

Estimado “Participante”.

El siguiente “Taller Reconociendo canales de comunicación” tiene la finalidad de que los participantes sean capaces de comunicarse de manera enriquecedora en diversos aspectos de su vida.

La aplicación está a cargo de Daniela Yglesias Villegas, estudiante de la maestría en Desarrollo Humano.

Tu participación es estrictamente voluntaria y se te garantiza que el manejo de la información es completamente confidencial. Puedes retirarte del proyecto en el momento que desees sin que esto te afecte de cualquier forma.

Si tienes alguna duda puedes comunicarte directamente con Daniela Yglesias Villegas, 044 55 43 42 30 65, [Daniela.yglesias@sca.com](mailto:Daniela.yglesias@sca.com) o con el Mtro. Sergio Molano Romero al correo electrónico [sergio.molano@ibero.mx](mailto:sergio.molano@ibero.mx) o al número telefónico 5950 4000, ext. 4652.

Agradezco tu participación.

ATTE.

Daniela Yglesias Villegas

# Consentimiento informado.

---

Acepto colaborar voluntariamente en el proyecto “Abriendo canales de comunicación” y estoy consciente que al hacerlo participo en tres intervenciones que buscan como objetivo general que los participantes serán capaces de comunicarse de manera enriquecedora en diversos aspectos de su vida.

Se me ha informado y estoy de acuerdo en que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- La información que proporcione será manejada de manera confidencial.
- Puedo retirarme del proyecto en el momento que yo decida.
- Puedo contactar a Daniela Yglesias Villegas o al Mtro. Sergio Molano a través de correo electrónico ([sergio.molano@ibero.mx](mailto:sergio.molano@ibero.mx)) o teléfono (59504000, ext. 4652)

**Nombre y firma del participante:** \_\_\_\_\_.

**Fecha:** \_\_\_\_\_.

# 11 Tablas

## 11.1 Plataforma de Liderazgo

PILARES	CAPACIDADES DE LIDERAZGO	DESCRIPTORES
<b>PERSPECTIVA</b> 	Pensamiento holístico  Hace que la visión suceda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopta un visión amplia. Cuestiona el status quo. Valora la diversidad. Evalúa los riesgos e impulsa el éxito.</li> <li>Crea una visión e inspira a otros a seguir la visión.</li> <li>Traduce la visión de SCA en estrategias y planes.</li> <li>Impulsa la creatividad.</li> </ul>
<b>DESEMPEÑO</b> 	Orientado al cliente y al consumidor  Actúa de cara a oportunidades y amenazas  Asume responsabilidad y es responsable  Sabe obtener resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se pone en los zapatos del Cliente/Consumidor. Tiene una genuina curiosidad de negocio. Entiende el negocio y como funciona toda la cadena de valor. Toma decisiones de negocio apropiadas.</li> <li>Busca activamente oportunidades basándose en las necesidades del consumidor. Desea dirigir y cambiar las reglas del juego. Crea un ambiente propicio para la innovación. Comparte las mejores prácticas.</li> <li>Trata a la compañía como si fuera su propio negocio.</li> <li>Delega responsabilidad. Exige resultados. Persigue la mejora continua. Tiene sentido de urgencia.</li> <li>Establece objetivos ambiciosos y siembra oportunidades. Convierte la estrategia en acciones y entrega resultados. Sabe utilizar de la mejor forma los recursos existentes. Da y recibe feedback regularmente.</li> </ul>
<b>INVOLUCRAR A OTROS</b> 	Sabe delegar  Construye equipos efectivos  Se comunica efectivamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene un genuino interés en las personas. Reconoce las diferencias individuales. Delega a las personas en relación con sus habilidades.</li> <li>Permite que otros alcancen y desarrollen todo su potencial. Provee oportunidades para crecer y da reconocimiento.</li> <li>Crea un equipo. Establece la dirección del equipo. Involucra a otros.</li> <li>Construye un ambiente abierto. Escucha activamente. Transmite un mensaje. Inspira y motiva.</li> </ul>
<b>IMPACTO PERSONAL</b> 	Muestra pasión  Muestra valor  Es una persona ejemplar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está comprometido e involucrado. Tiene y da energía. Transmite una mentalidad ganadora. Está orgulloso de SCA, el equipo y nuestros productos. Sabe la importancia en divertirse en el trabajo.</li> <li>Se supera. Tiene una mentalidad de "todo se puede lograr". Toma decisiones y es determinado. Demuestra perseverancia.</li> <li>Es abierto y auténtico. Actúa con integridad. Construye confianza. Es leal a las decisiones. Actúa como miembro de un equipo.</li> </ul>

## 11.2 Programa de actividades por sesión

<b>SESION #1</b>	
<b>Nombre:</b>	Reconociendo canales de comunicación
<b>Lugar, fecha y hora:</b>	México DF, dentro de las instalaciones de la empresa de estudio. 17 de octubre 2017 13:00-17:00
<b>Objetivo general:</b>	Que los participantes de la intervención sean capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista.
<b>Objetivos particulares:</b>	<p>Objetivo Particular 1: Que los participantes conozcan las tres actitudes básicas (empatía, aceptación y congruencia) durante los ejercicios de la intervención.</p> <p>Objetivo Particular 2: Que los participantes experimente un modelo de comunicación asertiva mediante la expresión de pensamientos, sentimientos y conductas.</p> <p>Objetivo Particular 3: Que los participantes creen una herramienta que les recuerde el aprendizaje significativo de la importancia de la comunicación.</p>
<b>Bibliografía:</b>	<p>Castanyer, O. (2014). Soy Asertivo. In O. Castanyer, <i>La Asertividad, expresión de una sana autoestima</i> (pp. 8-19). Desclée de brouwer.</p> <p>Castanyer, O. (2014). Trabajando con la Asertividad: Identificación de las conductas erróneas. In O. Castanyer, <i>La Asertividad, expresión de una sana autoestima</i> (pp. 33-41). Desclée de brouwer.</p> <p>Comelius, J. (2016). The therapist in relationship. In J. Cornelius, <i>Person Centered approaches for counselors</i> (pp. 1-10). United States of America: Sage Publications, Inc.</p> <p>Egan, G. (1981). La respuesta del orientador y la auto-exploración del cliente. In G. Egan, <i>El Orientador Experto: Un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal</i> (E. Nieto, &amp; I. Universidad, Trans., pp. 89-100). Belmont: Grupo Editorial Iberoamericana.</p> <p>Lafarga, J. (2014). Más allá de las psicoterapias tradicionales, el acompañamiento personal. In J. Lafarga, <i>Desarrollo Humano: El crecimiento Personal</i> (pp. 142-162). México: Trillas.</p> <p>Martínez, L. (2010). El gallo bueno canta igual en su corral y en el ajeno: las actitudes y la comunicación. In L. Martínez, <i>Autoconocimiento y comunicación humana</i> (pp. 147-200). México: Universidad Iberoamericana, A.C.</p> <p>Martínez, L. (2010). El que conoce el cómo, así como el para qué, dejará de tropezar. Técnicas de comunicación. In L. Martínez, <i>Autoconocimiento y comunicación humana</i> (pp. 201-266). México: Universidad Iberoamericana, A.C.</p> <p>Martínez, M. (1982). Una concepción humanista del hombre. In M. Martínez, <i>La psicología humanista</i> (pp. 65-82). México: Editorial Trillas.</p>

Contenido:	Actividades:	Duración Min	Tiempo/Hora:	Materiales:	Indicadores y estrategias de evaluación:	
	Encuadre: Objetivos del Taller	10	13:00-13:10	LapTop, videos, hojas de dinamica, plumas, hojas blancas, bocina, video, camara, musica	Los instrumentos para evaluar el proceso de cambio se basan en la escala tomando de Truax y Carkhuff (1967), adaptada por Inés Gómez del Campo (1996, Universidad Vasco de Quiroga, Morelia Michoacán). Para evaluar las actitudes básicas (Empatía, Congruencia, Actitud Positiva Incondicional) dentro de relaciones facilitadoras del crecimiento. Que serán respondido antes y después del taller de abriendo canales de comunicación. Así mismo se realizará al cierre de cada sesión un apartado para que el participante pueda compartir sus aprendizajes más significativos de la sesión, compartiéndolos por escrito al final del taller. El desarrollo del taller se basa en el desarrollo de ejercicios y técnicas descritas en la bibliografía.	
1. Aceptación	Dinamica: "Caricia sin pellizcos"	20	13:10-13:30			
Respeto y Juicios	Explicacion Teorica Aceptación. Respeto y Juicios	30	13:30-14:00			
	Video	5	14:00-14:05			
2. Empatía	Explicacion Teorica Empatía	30	14:05-14:35			
Reconociendo el sentimiento	Dinamica: Empatía de sentimientos (MATEA)	20	14:35-15:00			Observación: Se realizará un reporte del grupo con base a la observación de los indicadores durante el taller.
	Break	15	15:00-15:15			Reflexión final: Cada integrante hará una reflexión final que considere puntos como: ¿Qué me llevo?, ¿Que aprendí?, ¿Qué quiero trabajar?, ¿A que me comprometo?, ¿Cómo me siento?
3. Autenticidad y Congruencia	Explicacion Teorica Autenticidad y Congruencia	30	15:15-15:45			
Confianza y Tacto	Dinamica: Como nos ven	45	15:45-16:30			
	Compartir que se llevan	20	16:30-16:50			
	Cierre	10	16:50-17:00			



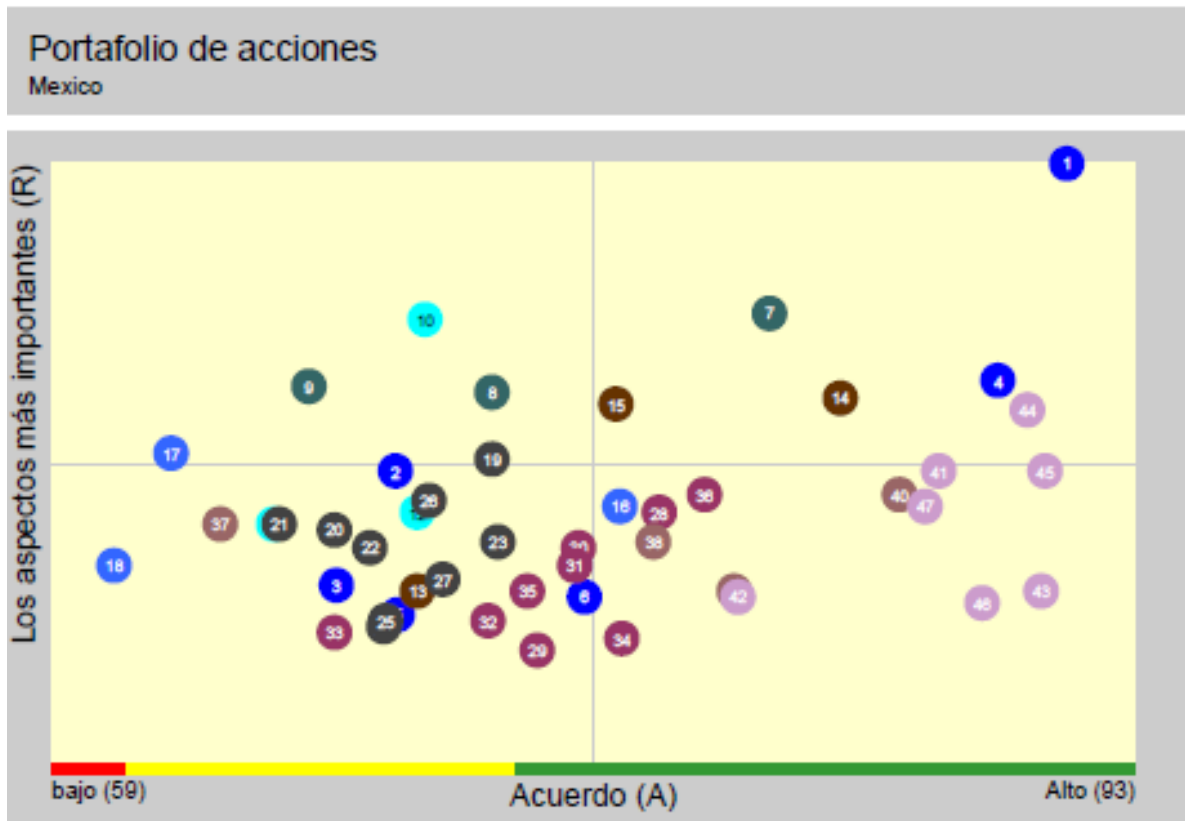
<b>SESION #2</b>	
<b>Nombre:</b>	Reconociendo canales de comunicación
<b>Lugar, fecha y hora:</b>	México DF, dentro de las instalaciones de la empresa de estudio. 24 de octubre 2017 13:00-17:00
<b>Objetivo general:</b>	Que los participantes de la intervención sean capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista.
<b>Objetivos particulares:</b>	<p>Objetivo Particular 1: Que los participantes conozcan las tres actitudes básicas (empatía, aceptación y congruencia) durante los ejercicios de la intervención.</p> <p>Objetivo Particular 2: Que los participantes experimente un modelo de comunicación asertiva mediante la expresión de pensamientos, sentimientos y conductas.</p> <p>Objetivo Particular 3: Que los participantes creen una herramienta que les recuerde el aprendizaje significativo de la importancia de la comunicación.</p>
<b>Bibliografía:</b>	<p>Castanyer, O. (2014). Soy Asertivo. In O. Castanyer, <i>La Asertividad, expresión de una sana autoestima</i> (pp. 8-19). Desclee de brouwer.</p> <p>Castanyer, O. (2014). Trabajando con la Asertividad: Identificación de las conductas erróneas. In O. Castanyer, <i>La Asertividad, expresión de una sana autoestima</i> (pp. 33-41). Desclee de brouwer.</p> <p>Comelius, J. (2016). The therapist in relationship. In J. Comelius, <i>Person Centered approaches for counselors</i> (pp. 1-10). United States of America: Sage Publications, Inc.</p> <p>Egan, G. (1981). La respuesta del orientador y la auto-exploración del cliente. In G. Egan, <i>El Orientador Experto: Un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal</i> (E. Nieto, &amp; I. Universidad, Trans., pp. 69-100). Belmont: Grupo Editorial Iberoamericana.</p> <p>Lafarga, J. (2014). Más allá de las psicoterapias tradicionales, el acompañamiento personal. In J. Lafarga, <i>Desarrollo Humano: El crecimiento Personal</i> (pp. 142-162). México: Trillas.</p> <p>Martínez, L. (2010). El gallo bueno canta igual en su corral y en el ajeno: las actitudes y la comunicación. In L. Martínez, <i>Autoconocimiento y comunicación humana</i> (pp. 147-200). México: Universidad Iberoamericana, A.C.</p> <p>Martínez, L. (2010). El que conoce el cómo, así como el para qué, dejará de tropezar: Técnicas de comunicación. In L. Martínez, <i>Autoconocimiento y comunicación humana</i> (pp. 201-266). México: Universidad Iberoamericana, A.C.</p> <p>Martínez, M. (1982). Una concepción humanista del hombre. In M. Martínez, <i>La psicología humanista</i> (pp. 65-82). México: Editorial Trillas.</p>

Contenido:	Actividades:	Duración Min	Tiempo/Hora:	Materiales:	Indicadores y estrategias de evaluación:
	Encuadre: Objetivos del Taller	5	13:00-13:05		
<b>1. Aceptación &amp; Empatía</b>	Dinámica: Cuchillas sin pelillos	10	13:05-13:15	Laptop, videos, hojas de dinámica, plumas, hojas blancas, bocina, video, cámara, música	Los instrumentos para evaluar el proceso de cambio se basan en la escala formato de Truax y Carducci (1967), adaptada por Inés Gómez del Campo (1996, Universidad Vasco de Quiroga, Morelia Michoacán). Para evaluar las actitudes básicas (Empatía, Congruencia, Actitud Positiva Incondicional) dentro de relaciones facilitadoras del crecimiento. Que serán respondido antes y después del taller de abriendo canales de comunicación. Así mismo se realizará al cierre de cada sesión un apartado para que el participante pueda compartir sus aprendizajes más significativos de la sesión, compartiéndolos por escrito al final del taller. El desarrollo del taller se basa en el desarrollo de ejercicios y técnicas descritas en la bibliografía.
	¿Qué recuerdas de la sesión pasada?	15	13:15-13:30		
	Dinámica: Expresando mis sentimientos	30	13:30-14:00		
	Comportamientos: Constatando mi plantilla de registro - Teoría	20	14:00-15:00		
	Break	15	15:00-15:15		
<b>3. Asertividad y Congruencia</b>	Dinámica: El paraguas de la asertividad	30	15:15-18:15		Observación: Se realizará un reporte del grupo con base a la observación de los indicadores durante el taller.
	Comportamientos: Plantilla final de registro	20	18:15-18:35		Materiales: Los participantes crearán la plantilla de registro de comportamientos enriquecedores
	¿De qué me doy cuenta? Seleccionar una situación laboral y una personal para la próxima sesión donde utilizaré la plantilla final de registro	10	18:35-18:45		Reflexión final: Cada integrante hará una reflexión final que considere puntos como: ¿Qué me llevo?, ¿Qué aprendí?, ¿Qué quiero trabajar?, ¿A qué me comprometo?, ¿Cómo me siento?
	Compartir que se llevan	15	18:35-17:00		
<b>Cierre</b>					

<b>SESION #3</b>	
<b>Nombre:</b>	Reconociendo canales de comunicación
<b>Lugar, fecha y hora:</b>	México DF, dentro de las instalaciones de la empresa de estudio. 26 de octubre 2017 13:00-17:00
<b>Objetivo general:</b>	Que los participantes de la intervención sean capaces de reconocer la importancia de adquirir aptitudes de comunicación a través de un modelo humanista.
<b>Objetivos particulares:</b>	<p>Objetivo Particular 1: Que los participantes conozcan las tres actitudes básicas (empatía, aceptación y congruencia) durante los ejercicios de la intervención.</p> <p>Objetivo Particular 2: Que los participantes experimente un modelo de comunicación asertiva mediante la expresión de pensamientos, sentimientos y conductas.</p> <p>Objetivo Particular 3: Que los participantes creen una herramienta que les recuerde el aprendizaje significativo de la importancia de la comunicación.</p>
<b>Bibliografía:</b>	<p>Castanyer, O. (2014). Soy Asertivo. In O. Castanyer, <i>La Asertividad, expresión de una sana autoestima</i> (pp. 8-19). Desclée de brouwer.</p> <p>Castanyer, O. (2014). Trabajando con la Asertividad: Identificación de las conductas erróneas. In O. Castanyer, <i>La Asertividad, expresión de una sana autoestima</i> (pp. 33-41). Desclée de brouwer.</p> <p>Comelius, J. (2016). The therapist in relationship. In J. Comelius, <i>Person Centered approaches for counselors</i> (pp. 1-10). United States of America: Sage Publications, Inc.</p> <p>Egan, G. (1981). La respuesta del orientador y la auto-exploración del cliente. In G. Egan, <i>El Orientador Experto: Un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal</i> (E. Nieto, &amp; I. Universidad, Trans., pp. 69-100). Belmont: Grupo Editorial Iberoamericana.</p> <p>Lafarga, J. (2014). Más allá de las psicoterapias tradicionales, el acompañamiento personal. In J. Lafarga, <i>Desarrollo Humano: El crecimiento Personal</i> (pp. 142-162). México: Trillas.</p> <p>Martínez, L. (2010). El gallo bueno canta igual en su corral y en el ajeno: las actitudes y la comunicación. In L. Martínez, <i>Autoconocimiento y comunicación humana</i> (pp. 147-200). México: Universidad Iberoamericana, A.C.</p> <p>Martínez, L. (2010). El que conoce el cómo, así como el para qué, dejará de tropezar: Técnicas de comunicación. In L. Martínez, <i>Autoconocimiento y comunicación humana</i> (pp. 201-266). México: Universidad Iberoamericana, A.C.</p> <p>Martínez, M. (1982). Una concepción humanista del hombre. In M. Martínez, <i>La psicología humanista</i> (pp. 65-82). México: Editorial Trillas.</p>

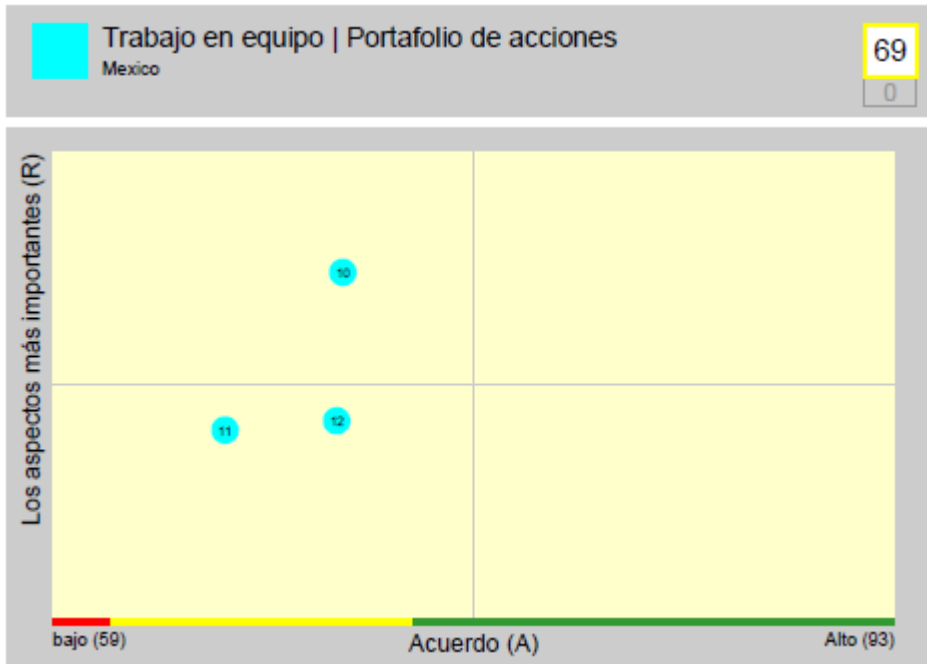
Contenido:	Actividades:	Duración Min	Tiempo/Hora:	Materiales:	Indicadores y estrategias de evaluación:
<b>Aceptación, Empatía y Congruencia</b>	Encuadre: Objetivos del Taller	5	13:00-13:05	Rotafolio, plumones, LapTop, videos, hojas de dinamica, plumas, hojas blancas, bocina, video, camara, música	Los instrumentos para evaluar el proceso de cambio se basan en la escala tomando de Truax y Carkhuff (1967), adaptada por Inés Gómez del Campo (1996, Universidad Vasco de Quiroga, Morelia Michoacán). Para evaluar las actitudes básicas (Empatía, Congruencia, Actitud Positiva Incondicional) dentro de relaciones facilitadoras del crecimiento. Que serán respondido antes y después del taller de abriendo canales de comunicación. Así mismo se realizará al cierre de cada sesión un apartado para que el participante pueda compartir sus aprendizajes más significativos de la sesión, compartiéndolos por escrito al final del taller. El desarrollo del taller se basa en el desarrollo de ejercicios y técnicas descritas en la bibliografía.
	Dinámica: Caricias sin pellizcos	10	13:05-13:15		
	¿Qué recuerdas de las últimas dos sesiones?	15	13:15-13:30		
	Teoría: Recuento de lo aprendido + técnicas y ¿Cómo llevarlo a la práctica?	45	13:30-14:15		
	¿De que me doy cuenta? Tarea sesión 2 compartir la experiencia	30	14:15-14:45		
	Enriqueciendo la plantilla. Después de la tarea, ¿algo más? ¿le falta? ¿le sobra?	15	14:45-15:00		
	<b>Break</b>	<b>15</b>	<b>15:00-15:15</b>		
	Valor de la plantilla. Dinámica: Riesgos y Decisiones	30	15:15-15:45	Materiales: Los participantes definirán la plantilla final de registro de comportamientos enriquecedores	
	Compromiso final ¿Cómo no dejo la plantilla en un cajón?	30	15:45-16:15	Material 2: Los participantes definirán el valor de llevar a cabo ciertas actitudes y/o actividades enriquecedoras	
	Reflexiones final. ¿Qué me llevo? ¿De que me doy cuenta?	35	16:15-16:50	Reflexión final: Cada integrante hará una reflexión final con base a su experiencia durante y fuera del taller. Apoyándose de las reflexiones del uso de su plantilla, la dinámica lo que he aprendido y preguntas que lo puedan inspirar. ¿Qué me llevo?, ¿Que aprendí?, ¿Cómo me siento?	
	Agradecimiento	10	16:50-17:00		
	<b>Cierre</b>				

## 12 Gráficos: Resultados de la encuesta organizacional



- |  |   |
|--|---|
| Diversión en el trabajo (A=91/R=100%)                                    | 2: Atmosfera de confianza (A=70/R=49%)                                |
| Fomento de nuevas ideas (A=68/R=30%)                                     | 4: Seguridad en el trabajo (A=88/R=64%)                               |
| Ver adelante para solucionar problemas (A=70/R=25%)                      | 6: Consciencia de costos (A=76/R=28%)                                 |
| Aprendiendo cosas nuevas (A=81/R=75%)                                    | 8: Entrenamiento (A=73/R=62%)   |
| Perspectiva de carrera (A=67/R=63%)                                      | 10: Trabajo en equipo (A=71/R=74%)                                    |
| I: Cooperación con otros departamentos (A=66/R=40%)                      | 12: Cooperación como un todo (A=71/R=42%)                             |
| II: Información sobre la estrategia del negocio (A=71/R=29%)             | 14: Conocimiento sobre las metas del departamento (A=84/R=61%)        |
| III: Motivación para alcanzar los objetivos (A=77/R=60%)                 | 16: Fuentes de información (A=77/R=43%)                               |
| IV: Información sobre cambios (A=63/R=52%)                               | 18: Apertura entre colegas (A=61/R=33%)                               |
| I: Definición de objetivos (A=73/R=51%)                                  | 20: Apoyo adecuado del jefe (A=68/R=39%)                              |
| II: Retroalimentación sobre desempeño (A=66/R=40%)                       | 22: Las opiniones importan (A=69/R=36%)                               |
| III: Apertura a nuevas ideas/recomendaciones (A=73/R=37%)                | 24: Promoción del manejo del conocimiento (A=69/R=23%)                |
| IV: Toma de decisiones (A=70/R=24%)                                      | 26: Confianza en el liderazgo de mi jefe (A=71/R=44%)                 |
| I: Confianza en los jefes de mi jefe (A=71/R=31%)                        | 28: Toma de decisiones en el tiempo adecuado (A=78/R=42%)             |
| II: Implementación de decisiones (A=74/R=19%)                            | 30: Enfoque a mejora continua (A=75/R=36%)                            |
| III: Gestión de errores (A=75/R=33%)                                     | 32: Sentido de urgencia (A=73/R=24%)                                  |
| IV: Implementación de proyectos (A=68/R=22%)                             | 34: Desarrollo de nuevos productos (A=77/R=21%)                       |
| I: Claridad en las responsabilidades de trabajo (A=74/R=29%)             | 36: Responsabilidad y capacidad de toma de decisiones (A=79/R=45%)    |
| II: Retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes (A=64/R=40%) | 38: Reclamaciones como oportunidades (A=78/R=37%)                     |
| III: Respuestas efectivas a las necesidades del cliente (A=80/R=29%)     | 40: Prioridad sobre el enfoque a clientes y consumidores (A=85/R=45%) |
| I: RSC= Responsabilidad Social Corporativa (A=87/R=49%)                  | 42: Viviendo los valores de SCA (A=80/R=28%)                          |
| II: Compromiso (A=90/R=29%)  | 44: Lealtad a la compañía (A=89/R=59%)                                |
| III: Orgullo (A=90/R=49%)  | 46: Recomendar a un empleado (A=88/R=27%)                             |
| IV: Satisfacción general (A=86/R=43%)                                    |   |

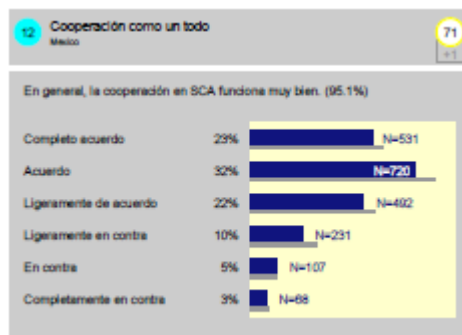
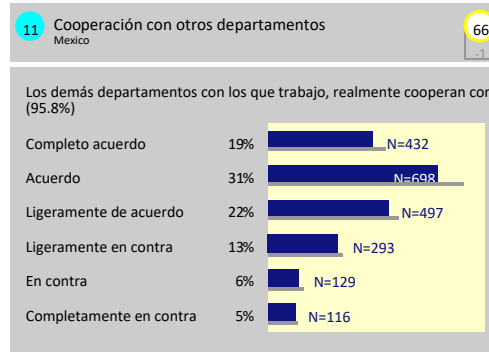
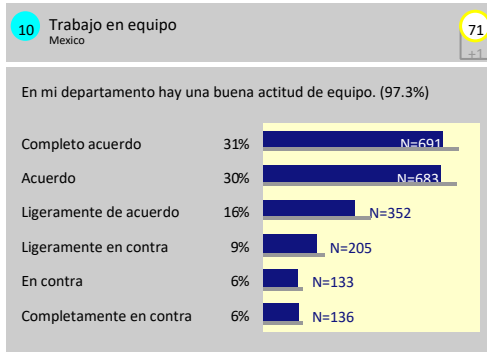
## 12.1 Resultados: Trabajo en equipo



10: Trabajo en equipo (A=71/R=74%)

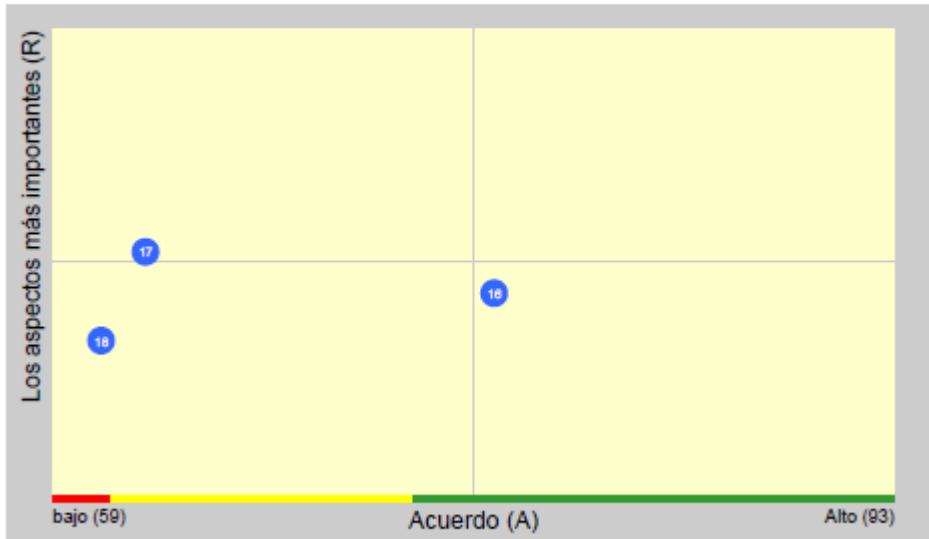
11: Cooperación con otros departamentos (A=66/R=40%)

12: Cooperación como un todo (A=71/R=42%)



## 12.2 Resultados: Información y Comunicación

Información y Comunicación | Portafolio de acciones
67  
Mexico
+1



16: Fuentes de información (A=77/R=43%)  
 18: Apertura entre colegas (A=61/R=33%)

17: Información sobre cambios (A=63/R=52%)

