

# **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 ®

## **Estudio de Caso:**

Construyendo comunidad organizacional a través de un liderazgo centrado  
en el desarrollo de las personas “aquí y ahora”

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO**

Presenta

**Lic. Pamela Sandoval Hernández**

Directora: Dra. Angélica Ojeda García

Lector 1. Dr. José Fernando Gómez Del Campo Estrada

Lector 2. Dra. Maria Del Rosario Collado Azuela

**Ciudad de México, 2024**

## Índice

1. Introducción: Planteamiento del Problema Inicial	4
1.1. Desarrollo Humano y su Relevancia en las Organizaciones	5
1.2. Tipos de Liderazgo	7
1.3. La Comunidad Organizacional como medio de Desarrollo Humano de sus Integrantes	10
2. Método	12
2.1. Diagnóstico e identificación del problema	13
2.1.1. Objetivo general del diagnóstico	13
2.1.2. Grupo de interés	13
2.1.3. Estrategias y Técnicas Empleadas para la Detección de Necesidad(es)	14
2.1.4. Estrategias de Análisis de la Información	15
2.1.5. Resultados del Diagnóstico	15
2.1.6. Discusión del Diagnóstico con fines de Pronosticar Consecuencias	16
2.2. Diseño y Evaluación de la Intervención Humanista	17
2.2.1. Desarrollo Humano: Sustento teórico-filosófico	17
2.2.2. Objetivo del Diseño	20
2.2.3. Aspectos éticos de la Intervención Humanista	20
2.2.4. Instrumento de Evaluación Inicial y Final	21
2.2.5. Diseño de la Intervención Humanista	21
2.3. Aplicación de la Intervención Humanista	25
2.3.1. Resultados de la Intervención Humanista	37
<b>3. Discusión</b>	<b>45</b>
3.1. Conclusiones	49
3.2. Recomendaciones	50
3.3. Alcances y limitaciones	50
4. Referencias	52

5. Anexos	54
<b>Anexo 1.</b> Entrevista individual para diagnóstico.	
<b>Anexo 2.</b> Análisis de recolección de datos.	
<b>Anexo 3.</b> Formato de consentimiento informado.	
<b>Anexo 4.</b> Cuestionario de intervención.	
<b>Anexo 5.</b> Presentación Power Point para sesión número uno “¿Cómo me comunico?”	
<b>Anexo 6.</b> Formato de miedos y sueños	

## **I. Introducción: Planteamiento del Problema**

Desde años atrás ha sido de interés estudiar los estilos de liderazgo de las personas dentro de las organizaciones, con la finalidad de lograr generar ambientes de trabajo más productivos, climas laborales de confianza y seguros, a través de un buen líder de equipo. Dentro de ellos impactos, desafortunadamente se ha observado el hecho de que en muchas ocasiones las personas suelen estar inconformes con la forma de comunicación y gestión de sus jefes inmediatos; con ello los empleados podrían desarrollar sentimientos de frustración, enojo e incluso minusvalía, por supuesto bajo estos estados difícilmente se puede generar espacios que promuevan integración y crecimiento de los equipos de trabajo y por ende de las personas que los conforman.

De ahí que nace esta idea de estudio de caso, al tener el conocimiento de que una compañía trasnacional de Logística ubicada en la CDMX, estaba teniendo problemas de comunicación y productividad, por lo que pide un estudio que permita evaluar lo que sucede con la finalidad de desarrollar estrategias de mejora interna en especial de comunicación y cohesión grupal para alcanzar las metas propuestas como equipo en respuesta a las metas organizacionales. En otras palabras, promover tanto el alcance de metas como al mismo tiempo, el desarrollo del potencial humano de sus integrantes del equipo a cargo.

Según el informe del PNUD del 2015 un medio para que se potencialice a las personas a través de habilidades que promuevan la generación de nuevas ideas debería ser encontrado en los trabajos, resultando ser este un punto importante dentro de la significación de vida de cada una de las personas que conforman el equipo. De ahí surge el cuestionamiento sobre cómo un líder de equipo en una organización podría en la práctica ser un facilitador o un entorpecedor del desarrollo de las personas dentro del equipo a cargo en una organización.

Este trabajo es una propuesta específica para un supervisor o líder de un equipo organizacional interesado en facilitar competencias en sus de trabajo a su cargo. Se realiza pues, este estudio de caso dentro del departamento de cuentas por cobrar de una compañía en Logística trasnacional ubicada en la CDMX, surge a inquietud y solicitud de una de las supervisoras de equipo bajo la pregunta: ¿Cuáles son las capacidades, habilidades y competencias que debe

desarrollar un líder de equipo organizacional, que logre metas establecidas por la empresa, pero al mismo tiempo pueda facilitar el desarrollo e integración del equipo?

Se considera importante recalcar que este caso práctico se comenzó mientras las actividades laborales eran cien por ciento en modalidad teletrabajo por motivo de la pandemia vivida a finales del año 2019. El inicio del proyecto fue en octubre del 2021 después de diecinueve meses de trabajo en casa. Se culmina con la aplicación en modalidad híbrida en octubre del 2022. Paralelamente se inició con una revisión de la literatura para poder diseñar el diagnóstico correspondiente del caso.

### **1.1 Desarrollo Humano y su Relevancia en las Organizaciones**

El hecho de compartir un espacio físico o virtual lleva a que las relaciones humanas que se desarrollan en los lugares de trabajo tomen una importancia bastante alta para cada uno de los integrantes de las organizaciones. Lo más interesante es saber que este planteamiento no es nuevo, Murati y Pozo (2013) hablan de los estudios de Hawthorne donde se reconoce y profundiza en puntos como lo son el liderazgo, la motivación, las relaciones humanas y las comunicaciones informales; aspectos que habían sido ignorados por otros teóricos. En estos estudios se identificó que era importante analizar los lugares de trabajo como entes sociales y la relevancia que para las personas conlleva pertenecer a estos grupos formales e informales, generando impactos en la productividad, pero también en aspectos psicológicos de los individuos.

A su vez dentro de esta misma teoría se concluyó que los trabajadores reaccionan y actúan como miembros de grupos y no como seres aislados, basado en reglas que en algunas ocasiones pueden ser de tipo informales, con ello las organizaciones podrían promover el fortalecer las relaciones interpersonales que se generan dentro de los espacios de trabajo buscando que estas sean sanas, cordiales, afectivas y genuinas en lugar de acudir a viejas y poco efectivas acciones que buscan segmentar este tipo de relaciones, todo bajo creencias de necesidad de controlar a las personas o a los grupos (Murati y Pozo, 2013).

Existen otros autores que proponen que la forma de relacionarse en las organizaciones está vinculada en muchas ocasiones al modo en que se aprendió en el vínculo familiar: “Mamá y papá

no pueden darle a sus hijos lo que ellos mismos no aprendieron ni están dispuestos a aprender”, si bien este texto es extraído de un libro que promueve el diálogo dentro de una esfera familiar, al ser la familia un grupo, se considera aplicable en cierta manera a otros contextos sociales, comprendiendo pues, que difícilmente se podría promover alguna práctica de integración en un espacio organizacional si las mismas figuras de poder están altamente limitados en la forma en cómo se comunican y se relacionan con los otros (Chávez y Michel, 2014)

Cuando de desarrollo se trata, Michel (2016) indica que las personas que son parte de un grupo determinan el límite de este, entonces, ¿Cuánto más estará limitado un grupo si la cabeza no cuenta con las herramientas, conocimiento o al menos la apertura mínima necesaria para facilitar, proponer o aprender?

En un artículo que desarrolló Espejo (2009) parte de que el fin último de las organizaciones debería ser el apoyar el desarrollo de las personas. Pero ¿qué es el Desarrollo Humano entendido desde esta perspectiva? en este mismo texto es explicado como un proceso de equilibrio entre la persona y su ambiente. De ello surge la pregunta más relevante ¿cómo se logra? Según este autor el equilibrio podría conseguirse a través de la creatividad y de lo dinámico que cada persona sea capaz de promover en sí mismo. Sin embargo, al decir en sí mismo es importante también lograr integrar la participación de los que lo rodean y sobre todo de las personas que sean los líderes inmediatos para que promuevan y faciliten la creatividad de las personas dentro de sus propias actividades, y este requeriría ser -según la propuesta de este autor- una de las principales actividades y roles a desempeñar de los líderes o bien de las mismas empresas.

Aunado a lo anterior Espejo (2009) propone que requiere considerarse que los cambios son continuos tanto en aspectos externos a las organizaciones como internos y ambos rubros necesitan ser vistos como parte de la existencia de cada colaborador, reconociéndolos como elementos que pueden afectar su desarrollo o desempeño. Algunos de ejemplos podrían ser:

- Las condiciones personales de cada individuo. La familia, aspectos económicos, sus relaciones interpersonales fuera de la organización, etc. Que pueden promover herramientas para relacionarse y comunicarse.

- Aspectos específicos dentro de los lugares de trabajo. Las reestructuraciones, los cambios de actividades, el exceso de trabajo, los ambientes laborales conflictivos, etc., influyendo en la posibilidad o imposibilidad de lograr el equilibrio deseado en comunión con el ambiente laboral.
- La creatividad y lo dinámico. La creatividad entendida como un proceso humano que todas las personas pueden desarrollar para buscar solución a problemas y búsqueda de alternativas, y lo dinámico como esa posibilidad de que, en medio del cambio, se sea capaz de modificar aquello que obstaculiza su desarrollo.
- Aspectos sociales y de movilidad. Crisis económicas, pandemias, tráfico, dificultades de acceso al trabajo por vías afectadas, dificultades en medios de transporte, etc.

Entonces se retoma el cuestionamiento descrito en Espejo (2009) donde se indica que el punto no es preguntarse si el trabajador es “suficientemente bueno” para esa organización, sino, si la organización es funcional para desarrollar las potencialidades de la persona como su inteligencia, su gracia y su libertad.

Como se mencionó en párrafos anteriores, identificar el estilo de liderazgo, puede ser una pieza clave en el adecuado desarrollo de un equipo de trabajo, el siguiente apartado plantea sus principales tipologías y cuál es la que se propone desde el Desarrollo Humano para facilitar el potencial de las personas y la gestión humanizante del equipo.

## **1.2 Tipos de Liderazgo**

El tema del liderazgo resulta crítico respecto al desenvolvimiento de las personas dentro de las organizaciones y ha sido de interés de diferentes investigadores y teóricos su desarrollo, mismo que ha variado a través del tiempo evolucionando en muchas ocasiones según los contextos históricos (García-Solarte, 2015).

Además de ellos, han ido surgiendo distintas teorías considerando diferentes ángulos de lo que se refiere al liderazgo, a continuación, se hará una breve descripción de las teorías planteadas acorde a la conducta, cualidades de las personas, influencia, autoridad, entre otros (p.e.: Murati y Pozo, 2013).

### ***Liderazgo como personalidad o rasgo***

En años anteriores se consideraba que las personas requerían cumplir con ciertos atributos físicos y psicológicos para ser capaces de desempeñar con este rol dentro de un grupo u organización determinada y se da una explicación más de tipo nata al poder desempeñar este rol de manera exitosa o no (García-Solarte, 2015).

### ***Liderazgo como conducta o comportamiento***

Posteriormente las explicaciones del liderazgo efectivo se movieron hacia cómo se efectúa la tarea, considerando elementos como lo son la apertura para comunicarse, la confianza, la asignación de sus actividades. A partir de ello surge la siguiente clasificación: Autocrático (Centrado en el jefe), Democrático o Participativo (Centrado en los subordinados) y el de políticas laxas (Se considera facilitador de las actividades de las personas a cargo) (García-Solarte, 2015).

### ***Liderazgo bajo enfoque de contingencia***

Este enfoque sitúa que las características de una persona no son suficientes para determinar las forma en cómo el líder requiere actuar, ya que tanto ellos, las organizaciones, las personas y las situaciones están siempre bajo contextos específicos que requieren ser atendidos en esas peculiaridades, y por esto será necesario pues que el líder tenga la capacidad de actuar según la circunstancia, las características de necesidad y según lo permitido (García-Solarte, 2015)

### ***Liderazgo bajo enfoque de enfoque emergente***

Orientado a que el líder sea capaz de influir sobre las personas a tal forma que puedan transformarse para obtener algún tipo de ganancia. En este enfoque se incluyen dos clasificaciones: transformacional y transaccional. La transformacional considera elementos como el autodesarrollo, elevación de expectativas, conciencia, visión compartida, conciencia del otro, compartir el poder y una influencia mutua (Murati y Pozo, 2013).

### ***Liderazgo humanista***

Esta perspectiva es respuesta a un mundo más actual donde se reconoce al líder primeramente como una persona que puede cometer errores como cualquiera de los colaboradores que

supervisa, algunas de sus características pueden incluir que es de cierta manera modelador de conductas, valores y no solo de las tareas a realizar. De alguna manera esta propuesta busca la horizontalidad entre el equipo, asumiendo que cualquiera de los integrantes puede llegar a ser un líder (Murati y Pozo, 2013).

Para fines de este trabajo y dentro de un marco humanista, se encuentra la siguiente propuesta, basada en el enfoque centrado en la persona del que se habló en un apartado anterior.

### ***Liderazgo Centrado en el Desarrollo de la Persona y el Grupo***

Para este estilo de liderazgo se presupone que entre las condiciones necesarias para que pueda generarse un cambio, tendrá evidentemente que ver la orientación que el líder del grupo pueda tener, si bien trabajar sobre la tarea y los objetivos será importante, el líder requiere también facilitar el desarrollo de las personas para que estas se encuentren satisfechas consigo mismas. En una sociedad llena de urgencias y actividades por resolver, puede ser que el jefe encuentre poco o nulo tiempo para actividades que promuevan el Desarrollo Humano o siquiera para poder escuchar a las personas que pertenecen a su equipo de trabajo. Sin embargo, es importante resaltar que ante este tipo de omisiones será fácilmente encontrar grupos de baja presencia participativa. Este podría ser tan solo uno de los síntomas que presente un grupo ante la existencia de diferentes conflictos o incomodidades, que al no ser comunicados o al ser comunicados inadecuadamente pueden generar un lenguaje hostil y provocar actitudes disfuncionales como el ausentismo, la apatía, la improductividad, la corrupción, accidentes de trabajo, entre otros (Michel, 2016).

Lo anterior da cuenta de la importancia de los liderazgos en las organizaciones, Michel (2016) indica que eso no quiere decir que el líder será el total responsable del desarrollo del equipo, pero sí es responsable de generar las condiciones necesarias para que cada individuo pueda contribuir con su propia experiencia. A su vez los líderes, son modelos de relaciones humanas; es decir, el cómo se relacionan con sus pares, la forma en general de comunicarse, los métodos que utilizan para resolver sus propias problemáticas laborales y personales, etc., será en gran manera una influencia directa para los demás. Si quien encabeza un equipo de trabajo tiene un bajo autoconocimiento, posiblemente merme el desarrollo del resto de los colaboradores o al menos

lo dificulte. Por ello el líder requerirá indagar en sus propias inseguridades y sus sombras de una manera esférica, su propio desarrollo contribuirá de manera directa en la misión que se ha creado de forma colectiva, pero que, a su vez, se ha construido desde el propósito de cada persona. Es importante que el líder cuente con cierta madurez psicológica que le permita facilitar estos procesos de ayuda y desarrollo del equipo de trabajo.

### **1.3 La Comunidad Organizacional como medio de Desarrollo Humano de sus Integrantes**

Otro elemento por destacar es que una organización representa una comunidad, en el sentido de que sus miembros comparten un proyecto productivo en común; ciertos significados y valores, generando una interdependencia e influencia mutua. Resulta relevante analizar las condiciones de las organizaciones y comprender si estas contribuyen a fomentar el equilibrio entre sus integrantes, así como el ambiente conformado por las personas, las dinámicas y las condiciones laborales. Para analizar si una organización genera este tipo de condiciones se necesitará observar si ésta posibilita la vida en comunidad, es decir, que las personas puedan actuar de forma autónoma y que tengan a su vez toma de decisiones con responsabilidad sobre lo que va sucediendo dentro de sus propios grupos. Bajo un sistema descentralizado se requiere promover la cooperación, la autoridad delegada, toma de decisiones compartida y de esta manera conseguir que cada persona sea consciente de su impacto al trabajar con sus capacidades en el logro de los objetivos (Espejo, 2009).

Sergio Michel (2016) propone algo similar al explicar que el éxito del desarrollo de un grupo comunitario se genera en lograr un clima interno de confianza y libertad para que de esta manera se pueda conseguir seguridad psicológica. Aspectos como el que los trabajadores tengan un propósito personal o una misión con alguna dimensión puesta en el ámbito laboral, resulta fundamental para contribuir a su desarrollo, explicando que dentro de cualquier contexto sería necesario que el líder estimule la exploración de las personas a descubrir sus propios propósitos, sabiendo que estas son libres de pensar, sentir y actuar acorde su propia percepción y no bajo estándares establecidos de lo adecuado o esperado de ellos.

Ahora, conseguir ser quien realmente se es, demostrar lo que se piensa y se siente, es necesario que sea logrado de forma tan amplia como la persona es en sí misma. Al retomar la premisa

anterior sobre la importancia de adquirir la propia autonomía en sus actividades laborales, pero también en su toma de decisiones dentro de su medio en pro de conseguir libertad psicológica necesaria, en donde las personas sepan que pueden tomar decisiones para su mejoría, para su bienestar y no solo así para dar resultados acorde a su puesto de trabajo, eso puede dar una sensación de ser auténtico. Cuando no se cuenta con alguna de estas dos libertades puede generarse un estado de inconformidad, fastidio y múltiples conductas disfuncionales para la persona y a su vez para la organización (Espejo, 2009).

A su vez se describe que autonomía quiere decir que los colaboradores puedan establecer sus propios límites, sus propias reglas, ya que en muchas ocasiones las personas olvidan que ellos son los que crean las leyes sintiéndose imposibilitados de ser flexibles ante estas. Esto se encuentra completamente relacionado con el desarrollo de las personas para conocer que tienen la posibilidad de vincularse de manera sana con sus pares, sus jefes/supervisores y con el equipo que le reporte. Al crear una comunidad será posible que estas reglas puedan replantearse o generarse nuevas que convengan más al equipo en particular. Una forma de mirar el logro de esta autonomía será a través de que las personas sean capaces de generar relaciones interpersonales funcionales y saludables (Espejo, 2009).

Por otro lado la sociedad y las organizaciones se encuentran ante fenómenos que derivan de la globalización como por ejemplo la competencia, que, bajo términos del Desarrollo Humano se ha identificado que esta promueve la violencia y la división en lugar de la colaboración y la integración, por lo que puede ser este uno de los retos con los que una organización o líder humanista se enfrentará, puesto que los valores que el Desarrollo Humano promueve son un tanto contrarios a lo que todo un sistema social valida como una buena práctica y presuponiendo que eso genera motivación entre los colaboradores.

Sin embargo, una de las premisas más relevantes de la integración de una comunidad es el desarrollar un equipo colaborativo, generando un ambiente de confianza que permita a las personas ser quienes son a través de la expresión de sus necesidades, inquietudes y sus ideas a favor del desarrollo y bienestar del mismo grupo. Definitivamente la participación del liderazgo es y será crucial para el logro de estas condiciones. Entonces para promover una cultura

participativa es necesario el testimonio, es decir que para que las personas puedan potencializar sus habilidades necesitarán experienciarlas, por lo tanto, el líder requiere ser consciente del ambiente de confianza que genera, y que no bastará solo con mencionarlo, sino que requiere de alguna manera modelarlo (Michel, 2016).

Hay que reconocer que para ello es necesario escuchar a las personas aun cuando ellos piensen de una manera diferente aceptando sus puntos de vista, sus sensaciones y experiencias e integrando la experiencia del líder del equipo; generando un diálogo que pueda dar surgimiento de aprendizaje para ambas partes, o mejor aún, puede dar nacimiento una nueva idea de la unión de puntos de vistas distintos. Se ha notado que en muchas ocasiones las ideas se quedan atoradas entre comentarios de los integrantes del equipo por no encontrar un foro donde puedan ser realmente escuchados, pero sobre todo considerados, derivado de viejas creencias limitadas a que el colaborador no puede tener una mejor idea que el jefe o bien bajo esta sensación de competencia y envidia entre los integrantes del equipo “(...) la calidad total descansa en el trabajo compartido, en la solidaridad y en el compromiso grupal. La excelencia en su sentido integral, difícilmente se puede encontrar sin un cambio desde el corazón de la gente, sin una convicción de que el barco es de todos, y su destino es el de toda la tripulación” (Michel, 2016, pág. 48).

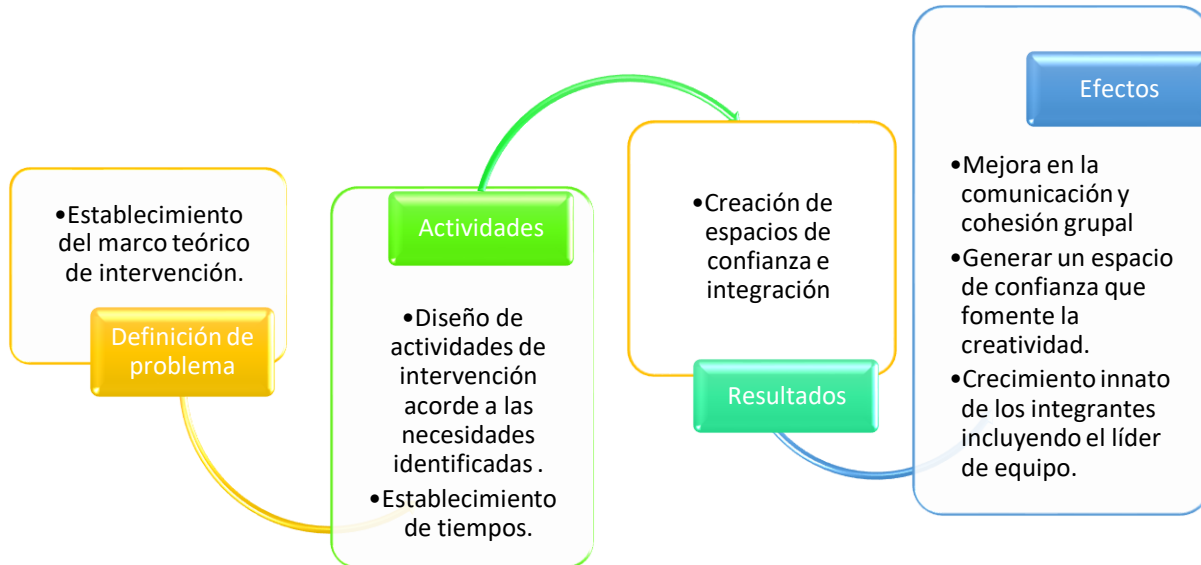
Con lo revisado en las páginas anteriores se podría comprender que, si se logra desarrollar un equipo con alto nivel de cohesión y un liderazgo enfocado en el desarrollo de las personas, mejorará la comunicación porque la gente se sentirá libre de expresar sus ideas, sus necesidades e incluso sus emociones sabiendo que existe un espacio de confianza para realizarlo, viviéndose auténtico y permitiendo también al otro serlo, compartiendo esa misma libertad.

## **2. Método**

El método se organizó por dos etapas. La primera dedicada a una etapa de Diagnóstico del Caso, utilizando el Modelo Lógico para su planeación (ver Figura 1). Y para la segunda, la implementación; se diseñaron las correspondientes cartas descriptivas, como se muestra en su apartado.

**Figura 1.**

**Secuencia que marca el modelo lógico distribuida en 4 fases sin tiempo definido.**



## **2.1 Diagnóstico e identificación del problema**

### **2.1.1 Objetivo general del diagnóstico**

Identificar los principales problemas que reporta el equipo de cuentas por cobrar de una empresa en búsqueda de mejorar las condiciones de los integrantes y con ello promover este espacio de trabajo como facilitador del Desarrollo Humano generando una mayor integración del equipo.

### **2.1.2 Grupo de interés (muestra)**

Al inicio del caso práctico el grupo a trabajar se trataba de uno conformado por nueve analistas, dos auxiliares y dos supervisoras que reportan a una gerente de área.

Hablando de los once analistas que fueron las personas entrevistadas; seis son de sexo masculino y cinco femenino, siete son profesionistas, tres son estudiantes a nivel licenciatura y una persona cuentan con carrera trunca, los rangos de edades son cinco personas de veintitrés a veintinueve años, de treinta a treinta y nueve; cinco más y mayor de cuarenta años únicamente una persona.

Respecto al tiempo trabajando dentro del departamento se distribuye de la siguiente manera: cinco de ellos tienen más de tres años, cuatro están ubicados en un rango de uno a tres años y dos menos de seis meses. Acerca del equipo de supervisión ambas son profesionistas, una de treinta y cinco años y la otra de cuarenta y tres, la primera mencionada tiene tres años y medio en esa posición, aunque anteriormente había ocupado por un año y medio el de analista dentro de la misma área, su compañera tiene doce años en el puesto y catorce dentro de la empresa. La gerente del área también es profesionista de cuarenta años, cuenta además con maestría y cuatro años en ese puesto, aunque quince años dentro de la empresa en otras posiciones y áreas.

Al inicio del proyecto y hasta avanzado el diseño de la intervención se estuvo trabajando con el grupo total; sin embargo, la intervención final se realizó con un grupo más pequeño correspondiente a uno de los dos equipos de supervisión, conformado por ocho analistas.

Instrumento: También se entregó el consentimiento informado (**Anexo 3**) y el Cuestionario de intervención (**Anexo 4**) después de la breve introducción.

### **2.1.3 Estrategias y Técnicas Empleadas para la Detección de Necesidad(es)**

Se eligieron dos técnicas para la detección de necesidades; la primera consta de una entrevista individual semiestructurada (**Anexo 1**) cuya aplicación fue hecha vía Zoom, en modalidad de teletrabajo, de manera individual, bajo previa cita, con su respectivo consentimiento informado firmado. Estas entrevistas duraron entre veinticinco hasta cuarenta y cinco minutos, todo de acuerdo a la participación de cada entrevistado.

La segunda técnica se llevó a cabo por medio de un grupo focal también ejecutado vía zoom con una duración de setenta minutos cuyas temáticas abordadas se definieron después de realizadas las entrevistas, como se expone más adelante.

Una vez que se realizaron estas técnicas de recolección de datos, se procedió con un análisis de cada una de las entrevistas desde un enfoque cualitativo a fin de comprender cuáles son los temas abordados y de interés por cada uno de los participantes analizando el tema mencionado e identificando el tema de fondo.

Con base en ello se seleccionaron tres puntos que fueron repetitivos entre las respuestas de los participantes o bien que llamaron particularmente la atención porque se observaron cruciales en el desarrollo e integración del equipo de trabajo.

Después de obtenidos estos temas, fueron abordados puntualmente dentro del grupo focal solicitando la participación de todos los involucrados en un tiempo de noventa segundos por intervención.

A su vez se realizó también el análisis de los temas centrales y de las propias propuestas del equipo respecto a esta detección de necesidades.

#### **2.1.4 Estrategias de Análisis de la Información**

Se decide realizar entrevistas individuales como una herramienta de recolección de datos que pueda facilitar la comunicación de una manera en dónde los participantes se sientan cómodos y seguros al expresarse, ya que la información se les comenta y se les hizo saber que era confidencial.

Una vez realizadas las entrevistas se identifican líneas de similitud entre ellas de donde se rescatan: inconformidades en el estilo de liderazgo; generando inconformidades como sensaciones de segmentación, favoritismos y segregación. Mismas que se identifican y que pueden derivar de una inadecuada comunicación.

Para el análisis de la información recaudada también se utilizó el análisis cualitativo con la intención de poder comprender de manera más profunda y significativa las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de cada uno de los participantes y así obtener información valiosa para la contribución del trabajo realizado (**Anexo 2**).

#### **2.1.5 Resultados del Diagnóstico**

##### **Problemas Identificados y Determinación de Prioridades**

Se identifica que existe una potencial necesidad de mejora con respecto al área de Integración grupal, lo que implicará hacer incidencia en una mejora de la comunicación entre los integrantes del equipo de liderazgo, como consecuencia de una falta de interacción entre los mismos.

Al realizar el análisis de las entrevistas hechas a sus integrantes (**Anexo 2**), se identificaron principalmente las tres líneas de trabajo, mismas que se enlistan abajo y que fueron retomadas y confirmadas más adelante en el grupo focal:

- Existe una potencial mejora para la integración del equipo. Con base en las conversaciones se notó que la gente se sentía apoyada por algunos de sus colegas, sin embargo, probablemente derivado del distanciamiento físico (que se generó del teletrabajo por dos años) es que perdieron algunos vínculos debilitando de alguna manera la integración.
- Dificultades en la comunicación. Expresan inconformidades específicas de comunicación; al solicitar que se reduzcan las llamadas grupales que se realizan ya que para algunos elementos del equipo no dan un valor agregado e incluso las perciben como pérdida de tiempo.
- Inconformidades con el estilo de liderazgo. Se identifica que hablan de segregación del equipo, inadecuada distribución de trabajo, favoritismos o bien dificultad para ser escuchados y atendidos por parte del equipo del Liderazgo.

#### **2.1.6 Discusión del diagnóstico con fines de Pronosticar Consecuencias**

Importante mencionar que este departamento surgió de una centralización corporativa a finales del año 2017 por lo que para el inicio de esta investigación el departamento bajo la actual estructura cuenta con cuatro años de formación, además en las entrevistas manifestaron estar de forma general conformes con sus actividades y condiciones laborales; sin embargo, lo que se pudo notar también es que existe poca iniciativa; al ser un equipo estable y con pocos cambios; podría ser que la oportunidad de evolución y crecimiento se vea corta.

Respecto al tema de la comunicación existe la posibilidad de irse complicando conforme pasa el tiempo en caso de que no sea atendidos los temas identificados ya que esto podría en mayores malentendidos o inconformidades con los compañeros y remarcando la división que se menciona.

La intervención oportuna con un departamento que se encuentra estable posibilitará una mejora más rápida en comparación de departamentos altamente inconformes o con serios problemas

de ambiente laboral, a su vez las condiciones actuales muestran un pronóstico favorable en el bienestar de las personas que lo integran, así mismo se considera que este tipo de actividades fomentará el interés de la gente por participar y verse como agente activo de cambio de las mejoras del área y no solo como un trabajador que requiere dar un resultado a la compañía.

En general se miró un equipo interesado en su mejora, pero que requiere un acompañamiento más cercano para que desarrollen habilidades que les faciliten justo una mayor integración como equipo humano de trabajo, mediante la identificación de reconocer intereses o propósitos personales; así como el que ellos logren un vínculo entre sus intereses o propósitos personales que puedan ser compartidos y formar parte de los puentes entre lo personal y privado con lo colectivo como comunidad laboral y público dentro de la organización.

## ***2.2 Diseño y Evaluación de la Intervención Humanista***

### **2.2.1. Desarrollo Humano: Sustento teórico-filosófico**

De forma inicial es relevante para la mejor comprensión de este trabajo el definir qué es el Desarrollo Humano; una sencilla descripción podría ser todo aquello que favorezca el desarrollo integral de personas, grupos o sociedades. Con el fiel propósito de facilitar el crecimiento como eje transformador de las personas independientemente de la actividad o rol al que se dediquen (Delgado, et al., 2015).

La propuesta filosófica que sustenta el núcleo del Desarrollo Humano fue formulada por Juan Lafarga (2015), explicando que las personas tienen una tendencia natural al desarrollo, partir de ello es saber que no es necesario enseñarlo, sino que, la persona lo manifiesta como un impulso permanente, además a diferencia de otros seres vivos, el ser humano es consciente de que está creciendo y lo hace buscando la satisfacción de sus necesidades. Propone también que hay que considerar la realidad de cada persona y que esta se construye por medio de las percepciones sensoriales de su entorno; es decir que su realidad es única, irrepetible y genuina desde su propia experiencia, con ello, lo esperado es que la persona elija la conducta que mejor le haga sentir consigo misma y a la propia imagen que se tenga; identificando quién es y qué es lo que necesita, sabiendo que tiene la libertad de elegir entre una serie de opciones de cómo comportarse.

Para conseguir que una persona logre cubrir sus necesidades dentro de cualquier contexto; dentro su familia, en una empresa, en un grupo social, etc., esta requiere integrar diferentes aspectos, que pueden ir desde elementos básicos: biológicos, sociales, psicológicos, trascendentales, o el sentirse tomado en cuenta, saberse parte de ese grupo, reconocer que su opinión y su forma de sentir es valiosa, entre otros, lo que permitirá que la persona experimente sensación de salud y bienestar, pero si esto no se logra y surge frustración de estas necesidades entonces, la persona podría percibirlo como agresividad. Sin embargo, esta sensación también puede resultar favorecedora y es incluso necesaria para el propio crecimiento, ya que antes esta incomodidad surgirá una energía vital -por ejemplo, de enojo-, que puede impulsarle a buscar cubrir lo que no está siendo satisfecho. Pero, cuando esta agresividad es negada o no atendida, tenderá a convertirse en hostilidad volcándola contra sí mismo y/o en contra de los demás, por ello es sumamente importante tener el conocimiento de las propias necesidades (Lafarga, 2015).

El objetivo pues de una relación de ayuda - que en un contexto organizacional podría facilitarla el líder de equipo- es convertir esta hostilidad en una fuerza para crear, para moverse, para crecer en lugar de agredirse y por supuesto para lograr así la realización profesional y logro de objetivos organizacionales.

Todo lo explicado anteriormente se encuentra directamente relacionado con la principal base teórica del Desarrollo Humano; el Enfoque Centrado en la Persona, teoría propuesta por Carl Rogers (2003), misma que busca explicar de qué manera puede generarse una relación genuina entre dos personas para lograr el desarrollo de al menos una de ellas, siendo este autor el psicólogo iniciador de la psicoterapia Humanista, pero también un apasionado del estudio las relaciones humanas, quién describió tres condiciones necesarias para que se genere el cambio en un proceso de acompañamiento y facilitación: comprensión empática, actitud afectiva positiva e incondicional y actitud de congruencia del facilitador.

Para generar una mejor comprensión a continuación se describen dichas condiciones:

1. Actitud de congruencia de parte del facilitador. Es necesario que al momento de relacionarse la persona (facilitador, maestro, terapeuta, etc.) pueda tener cuidado de lo que va pasando en sí mismo respecto a sus sentimientos, a sus actitudes, a sus

pensamientos, incluso a prejuicios que puedan estar presentándose durante el encuentro. Además de reconocerlo es importante poder tener la facilidad de expresarlo para que se genere una relación auténtica entre ambas personas, la gran premisa que sugiere Rogers es que si el terapeuta, el profesor, el líder de equipo, o cuál sea en ese momento su rol -pero que funja como el acompañante-, logra tener una relación real y de ayuda consigo mismo entonces -y solo así-, será posible generar una relación profunda, genuina y cercana con la otra persona.

2. Comprensión empática. El autor plantea la posibilidad de que el facilitador logre captar como si fueran propios los sentimientos y significados del otro, es conseguir sentirse en la piel de la otra persona y percibir su mundo con todas sus expectativas, sus experiencias, sus anhelos, sus miedos, etc., comprendiendo desde dónde y para qué actúa como actúa, piensa lo que piensa y siente lo que siente. Es importante mencionar que es solo un *como si* se fuera la otra persona, un acercamiento lo más sentido a su realidad, pero sabiendo que no se es esa persona y que jamás se podrá saber exactamente qué es lo que siente el otro.

También reconociendo que el facilitador de la ayuda es una persona independiente y que puede simplemente identificar y sentir las necesidades de la otra persona sin apropiarse ni cargar con ellas, permitiendo la responsabilidad de cada uno de su propia existencia.

3. Actitud afectiva positiva e incondicional, percibida por el consultante. Entonces existe una gran posibilidad de no juzgar al comprender y percibir el mundo del otro como si se fuera esa persona, entendiendo para qué piensa y actúa como lo hace sin querer cambiarlo. Aceptar a la persona tal cuál es, con todos sus aspectos: los que sean de su agrado y aquellos que no. Lo cual no significa estar de acuerdo, sino simplemente reconocer su valía como persona, así como sus sentimientos. Es importante que este punto sea percibido por la persona en el proceso de ayuda, es decir, que se sienta aceptado y libre de juicio.

A pesar de que los inicios de esta propuesta se dan en la psicoterapia, a lo largo de su evolución invita a generar una relación de ayuda más allá de las paredes de un consultorio, plantea que este tipo de relación podrá darse cuando al menos una de las partes este genuinamente interesada en que surja una mejor apreciación de los recursos de la persona y un mejor funcionamiento de la misma, ya que la psicoterapia es un lugar limitado, tan solo una forma de ayuda pero que se podrían explorar otros espacios que también favorezcan el desarrollo de la persona (Rogers, 2003).

Ahora bien, para una mejor comprensión de la conducta humana se requiere considerar que además de que las personas se relacionan consigo mismas, lo hacen también con otras personas y eso conlleva a la creación de grupos, generando una dinámica distinta para cada uno de esos espacios. En un contexto organizacional, como lo propone este trabajo, las formas de liderazgo y la comunicación efectiva entre los miembros de las empresas, resultan cruciales para el desarrollo de las personas y de las organizaciones desde un enfoque humanista. En el siguiente capítulo se revisarán algunos fundamentos teórico-conceptuales que sostienen dicha afirmación.

### **2.2.2. Objetivo del Diseño**

Proponer una intervención de un líder de equipo organizacional formado en Desarrollo Humano que promueva a través de una serie de talleres la integración grupal en la búsqueda de la mejora en la comunicación.

### **2.2.3. Aspectos éticos de la Intervención Humanista**

Debido a que la evaluación, el diagnóstico y la intervención lo haría una misma persona, desde una postura desarrollista, se considera que la experiencia de esta figura con tres roles cuenta con experiencia tanto del sistema de manera interna a observar y evaluar, académica y de investigación, siendo una pieza clave y real de resolución de la situación identificada.

Además, se cuidó mucho el consentimiento informado para las actividades programadas de manera virtual y presencial de la intervención humanista (ver Anexo 3)

#### **2.2.4. Instrumento de Evaluación Inicial y Final**

Se realiza un Cuestionario de intervención (**Anexo 4**) de desarrollo propio de la investigadora con las siguientes características:

- I. Este cuestionario se aplica al inicio de la primera sesión bajo el nombre de "Cuestionario de intervención" y se aplica al final de la quinta sesión (siendo el mismo solo removiendo la palabra inicial y dejándolo en "Cuestionario").
- II. Cinco preguntas, cada una de ellas relacionada con el objetivo y alcance de cada sesión (Es decir pregunta uno relacionada con objetivo de la sesión uno, etc.)
- III. Las cinco preguntas de respuesta múltiple descriptiva, a su vez con cinco opciones de respuesta a elegir.
- IV. Las opciones son a manera de escala ascendente, desde nada hasta totalmente, aunque de manera descriptiva según lo que se desea medir y alcanzar por cada una de las sesiones.
- V. Lo que se desea medir es la percepción de confianza, comunicación y cohesión que tienen los integrantes del equipo dentro del mismo, alineado con el objetivo de la intervención.

#### **2.2.5 Diseño de la Intervención Humanista**

La intervención humanista se realizó bajo una perspectiva humanista en un contexto organizacional y se busca que este diseño pueda ser una propuesta para cualquier líder con el interés de fomentar el desarrollo de las personas y mejorar condiciones que favorezcan la integración grupal.

De esta manera se proponen cinco sesiones grupales de dos horas cada una. Las sesiones están organizadas de manera acumulativa con relación a la confianza que se espera poder ir generando con el avance de cada encuentro.

Para este caso, la líder del equipo ya tiene formación previa en las habilidades de empatía, aceptación positiva incondicional y congruencia, por lo que se hace la sugerencia de que quién replique estos ejercicios pueda tener una formación de corte humanista previa para su mayor

facilidad; sin embargo, esto es una sugerencia más no una limitante, ya que lo que se busca es que este programa pueda ser replicado en otros espacios organizacionales por cualquier líder de equipo sin importar su formación, permitiendo un trabajo distribuido en 10 horas por 5 sesiones 1 por semana. Las sesiones propuestas fueron las siguientes:

### **Sesión 1. ¿Cómo me comunico? Enfoque cómo la persona que soy.**

**Justificación.** Dentro del diagnóstico se identificaron dificultades en la forma de comunicación, por lo tanto, de manera inicial se propone una sesión que explique qué es la comunicación, su importancia y por supuesto desde la base del Desarrollo Humano se comience con un trabajo de exploración a través de ejercicio de introspección.

**Objetivo general.** Facilitar un proceso de integración grupal con un liderazgo compartido para que como grupo lleguen a metas de trabajo colaborativo, a través de técnicas o un taller de intervención en desarrollo humano para todos sus integrantes

En esta sesión al ser la primera, se buscó empezar de una manera más explicativa respecto a qué es la comunicación; además de fomentar de manera directiva con preguntas abiertas que las personas pudieran ir explorando sus propias definiciones y creencias respecto a la comunicación. Y, con base en la teoría de Desarrollo Humano se buscó favorecer el autoconocimiento para incrementar el nivel de congruencia a través del ejercicio ¿quién soy?

Actividades:

1. Preguntas abiertas introductorias sobre la comunicación
2. ¿Quién soy? Presentación de cada integrante por medio de un objeto.
3. Identificando los elementos que intervienen en la comunicación. Se hará una construcción de estos elementos a través de preguntas abiertas y reflexiones sobre las mismas.

### **Sesión 2. Conociéndome y descubriendo mi rol dentro del equipo**

**Justificación.** Para lograr una mayor integración es necesario continuar en un segundo ejercicio de introspección, pero esta vez en apoyo del reflejo de los compañeros de equipo, además anclar

ese conocimiento de sí mismo como parte de un equipo de trabajo, comprendiendo su rol dentro del mismo.

**Objetivo general.** Fomentar el incremento de la congruencia individual y el descubrimiento del rol que cada uno juega dentro del equipo.

Durante esta sesión se continúa trabajando la exploración de sí mismos, esta vez a través de la mirada y el reflejo respetuoso del compañero. En este ejercicio se facilita la retroalimentación ya que es escrita y a través de un juego haciendo la comparación con animales lo que facilita la mente creativa. Ayuda a cada uno de los integrantes a conocer cualidades que no tiene identificadas además de concluir en manera conjunta qué rol específico tiene cada integrante del equipo.

Actividades:

1. En una hoja de papel cada persona colocará su nombre y colocará un animal con el que se identifica, enlistando las características en común.
2. Después pasará la hoja al resto de los compañeros en donde cada uno le escribirá el nombre de un animal con el que identifica a ese compañero y sus características positivas.
3. Con esa misma hoja cada persona leerá lo que sus compañeros escribieron y compartirá qué es lo que descubrió de sí mismo además de compartir si coincidió con su propio autoconcepto.
4. Al final entre todos crearán una historia oral que incluya el animal y/o las características que mayormente fueron enunciadas, con la intención de integrar el estilo de cada uno como una comunidad.

### **Sesión 3. Profundizando en mí y mis compañeros**

**Justificación.** Se llega a una tercera sesión con un trabajo de introspección, donde se ha iniciado generar mayor confianza con los compañeros a través del reflejo, ahora se procede a una sesión en donde se continúe fomentando la comunicación, pero de una manera auténtica a través de compartir experiencias personales que incluyan descripción de sensaciones y sentimientos.

**Objetivo general.** Iniciar un proceso de profundización de confianza conociendo a través de experiencias personales los sentimientos y sensaciones propios y de mis compañeros.

Esta sesión presupuso un avance en el nivel de confianza, derivado de la sesión **anterior** y se pensó mucho más directiva para que las personas tuvieran la oportunidad de comenzar a abrirse con experiencias más personales. Su finalidad fue construir entre todos una comunicación genuina, de confianza, respetuosa y cercana para la comprensión empática humana de uno a otro.

Actividades:

1. Se propuso realizar diez preguntas abiertas que permitan a cada participante platicar desde su experiencia y a su vez escuchar lo que los demás lo que nos puedan y quieran compartir.

#### **Sesión 4. Encontrando nuestros propósitos**

**Justificación.** Se busca a través de este ejercicio fomentar la introspección para que las personas puedan identificar sus propósitos personales, comunicarlos con sus compañeros para poder ir profundizando en sus relaciones intra e interpersonales.

**Objetivo general.** Promover la reflexión a través de distintas preguntas y escucha de los demás y del propósito de cada colaborador dentro de su área de trabajo.

En esta se buscará con base en la teoría existencial logoterapéutica incrementar la cohesión grupal a través de la definición de un propósito, de un para qué dentro de su actividad laboral. Aterrizando su función en algo de mayor trascendencia.

#### **Sesión 5. Construyendo la comunidad laboral a través de los sueños en común**

**Justificación:** Una vez que se ha desarrollado mayor confianza entre los participantes se buscará fomentar una cohesión a través de identificar sus sueños de manera individual y poder encontrarlos como sueños en común para la construcción de una comunidad organizacional.

**Objetivo general.** Los participantes serán capaces a través de compartir sus anhelos personales de reconocer sus puntos en común con el resto del equipo entrelazándose de una manera más profunda entre ellos.

En esta última sesión lo que se busca es integrar lo revisado en las anteriores, con el logro de una mayor confianza entre cada uno de los integrantes, ampliado un trabajo de introspección con la búsqueda de elevar su nivel de congruencia, valorando de manera positiva al otro y sabiendo cuál es su propósito dentro de su área de trabajo, pueden entonces encontrar un propósito global fomentado una mayor integración y relación genuina.

Actividades:

1. Realizar un árbol de sueños entre todo el equipo de trabajo.
2. Reflexionar sobre lo obtenido y sobre el conjunto de intervenciones en general.

El paso a paso de cada una de estas sesiones se detalla a través de cartas descriptivas.

### ***2.3 Aplicación de la Intervención Humanista***

Es importante mencionar algunos antecedentes respecto a la aplicación. Como se planteó en el diagnóstico, este se realizó con todos los analistas del departamento de cuentas por cobrar de la compañía descrita, sin embargo, por cambios dentro de la estructura del área ~~y por lo tanto~~ se decidió realizar únicamente la aplicación sobre el equipo a cargo de la supervisora (ocho personas en total de las once consideradas inicialmente). Se entiende pues que aquí podría existir cierto sesgo, sin embargo, se considera también que es la mayor parte del equipo (en número de participantes) por lo que es un grupo representativo para poder medir los resultados.

Además de ello hay temas que considerar como el hecho de que el diagnóstico se realizó en el semestre de otoño 2021, el diseño y los cambios mencionados se dieron en la primavera del 2022 y la aplicación finalmente se realizó en otoño de ese mismo año. También existen cambios importantes como que el diagnóstico se hizo en un ambiente completamente de teletrabajo y en primavera del 2022 las condiciones laborales cambiaron a un esquema híbrido.

El diseño de las sesiones se planteó en sistema híbrido en correspondencia al sistema laboral del momento de la aplicación, considerando temas como tiempo, espacio y factibilidad.

Las sesiones fueron aplicadas de la siguiente manera: Dos se realizaron de modo presencial (Sesión uno y cinco), y tres de manera virtual (la dos, tres y cuatro); esto en correspondencia a la modalidad híbrida de trabajo en el que este departamento se desarrolla.

Las sesiones presenciales fueron en salas de juntas de la empresa y las sesiones virtuales a través de la plataforma *Teams* que es una herramienta que proporcionó la compañía.

Desde el inicio se les planteó la estrategia que se llevaría a cabo solicitando su presencia en todas las sesiones, sin embargo, en algunos casos se presentó alguna situación personal con alguno de los integrantes, como contra tiempo, vacaciones, etc; lo que hizo que variara el número de participantes en las sesiones, siendo a veces seis o siete.

A continuación, se presenta las cartas descriptivas y las generalidades de lo ocurrido durante la aplicación de las sesiones.

Durante el evento es fue evidente la separación y baja integración de uno de los integrantes del equipo, aunque el resto de los que se mostraron interesados e integrados.

En el tiempo en que se realiza la intervención un par de compañeros le pidieron a la persona que estaba distanciada que se integrara y él solicitó dejar de participar en la sesión. Situación que es respetada por la facilitadora, a la salida de la sala de juntas de ese compañero ella pide al resto del equipo aceptar la decisión de él. Es importante mencionar que se tenían antecedentes de semanas anteriores de que el colaborador había tomado distancia del grupo.

A pesar de esta situación se mantuvo el interés y la participación del resto de los integrantes. Terminó la sesión entre muchas risas.

La tabla 1 concentra las tablas descriptivas por cada una de las 5 sesiones de trabajo que integraron la intervención humanista.

**Tabla 1. Enlistado de las 5 cartas descriptivas por cada una de las 5 sesiones.**

<b>CARTA DESCRIPTIVA</b>		<b>No. de Sesión 1 de 5</b>
<b>Nombre de la actividad de capacitación:</b> ¿Cómo me comunico? Enfoque cómo la persona que soy.		
<b>Nombre de la/el facilitador:</b> Pamela Sandoval Hdez		
<b>Perfil de las/os participantes:</b> Colaboradores del departamento de AR		
<b>Lugar y fecha de realización:</b> 7 de octubre de 2022, actividad a distancia en plataforma teams		
<b>Objetivo general:</b> Proporcionar un primer acercamiento respecto a la comunicación para generar un espacio de confianza entre los participantes del área.		
<b>Materiales:</b> Cuestionario de intervención (Anexo 4) y presentación de power point (Anexo 5)		
<b>Modalidad:</b> Presencial		<b>Asistencia:</b> 7
<b>Temas</b>	*Congruencia (a través de la introspección) *Validación positiva incondicional del otro	
<b>Resultado de aprendizaje</b>	Los participantes tendrán un primer acercamiento a sí mismos y a conocer áreas más personales de sus compañeros.	
<b>Estrategias de aprendizaje o Actividades para desarrollar.</b>	<p>Actividad. ¿Cómo me comunico?</p> <p>De primera instancia se dará una introducción sobre el objetivo de la sesión y del inicio de los talleres, explicando que consistirán en cinco sesiones de dos horas cada una durante las siguientes cinco semanas.</p> <p>Además, se les proporcionará el Cuestionario de intervención (Anexo 4) para que sea contestado por cada uno de los participantes aclarando que es totalmente confidencial.</p> <p><b>10 minutos</b></p> <p>1. Con apoyo de la presentación de power point (Anexo 5) se iniciará en la diapositiva uno con una introducción sobre la importancia de la comunicación. Este es un texto sugerido mas no limitativo, ya que puede surgir de los propios intereses del facilitador o de los objetivos específicos de la organización: “El día de hoy vamos a realizar una actividad buscando tener un acercamiento respecto la importancia de comunicarnos lo más <del>adecuado</del> <del>posible</del> <del>adecuadamente</del> posible La primera pregunta que me gustaría hacer para este espacio sería ¿Cómo me comunico?... veamos que nos respondemos.</p> <p>Al pasar a la diapositiva número dos encontraremos las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué entiendo por comunicación?</li> <li>¿De qué manera me comunico?</li> <li>¿Cómo me comunico en el trabajo?</li> </ol>	

d. ¿Cuáles considero que son los elementos más importantes para una adecuada comunicación?

El facilitador comentará que leerá cada una y pedirá que de manera aleatoria vayan contestando lo que se les vaya viniendo a la mente, para cada pregunta puede detenerse entre uno o dos participantes dependiendo de lo extenso, interesados o del tiempo que se tenga de acorde al programado en esta primera actividad.

**15 minutos**

2. Se pasará a la diapositiva número tres con la siguiente indicación:

“Una vez que hemos platicado un poco acerca de las ideas que tenemos de la comunicación demos entrada a realizar el siguiente ejercicio al que llamaremos: ¿Quién soy?

De esta manera les pediré que miren a su alrededor y elijan un objeto que tengan cerca de ustedes por medio del cual van a presentarse con cada uno de nosotros... les pondré un ejemplo para que pueda ser más claro.” (El facilitador tomará un libro y describirá: “Yo soy un libro, tengo mucha información, muchas palabras, mucho que decir y mucho que compartir. Soy de portada blanda pero también podría ser de pasta dura, depende cómo prefiera ser. Me puedes abrir y conocer de mí o bien me puedo mantener cerrada si es que no es de mi interés que otra persona conozca de mí, no a todos les agrado pero a quién sí será un agrado conocerme”.

Se solicitará que todos los participantes hagan lo mismo después de que el facilitador haga la primera demostración sobre sí mismo.

\*Nota. Para efecto de ser explícito se coloca un ejemplo sin embargo se espera que el facilitador y líder de equipo elija genuinamente un objeto por medio del cuál pueda describirse a sí mismo y dar muestra de apertura ante su equipo de trabajo.

**35 minutos.**

3. Una vez que todos concluyeron se preguntará sobre qué descubrieron de ellos mismos y sus compañeros con esta presentación. Se pide solo considerar un par de personas.

**5 minutos**

4. Se pasará a la dispositiva no. Cuatro que incluye las siguientes preguntas:

a. Para mí ¿qué son los sentimientos?

b. ¿Cuáles son los sentimientos que siento en mí con más frecuencia en el trabajo?

c. Cuando aparece en mí ese sentimiento ¿qué hago?

	<p>d. ¿Qué sentimientos me resultan más fáciles de platicar y cuáles me cuestan más trabajo?</p> <p>e. En mi vida diaria (familiar, pareja, amigos, etc ¿cuáles sentimientos expreso?</p> <p>f. ¿Me siento cómodo expresando mis sentimientos ante mis compañeros de trabajo?</p> <p>g. ¿Qué me lo impide o qué me lo permite?</p> <p>En este momento el facilitador leerá cada una de las preguntas y al concluir les pedirá que en cada participante escriba la respuesta para cada una de las preguntas ya sea en su computadora o en una hoja (incluyendo el facilitador)  <b>15 minutos</b></p> <p>5. Una vez concluido el tiempo se les pedirá que ante cada pregunta dos personas compartan su respuesta, la idea es fomentar la participación de todos, al mismo tiempo se les pedirá que si alguno quiere dar algún comentario pueda realizarlo.  <b>20 minutos</b></p> <p>6. Al concluir se pasa a la diapositiva número seis para pedir realizar conclusiones grupales, se puede iniciar con dos preguntas esperando que en la pregunta número uno, pueda contribuir la mitad del grupo y en la pregunta número dos la otra mitad.  Las preguntas son:  a. ¿Qué notan de las respuestas que han dado ustedes y sus compañeros?  b. ¿Cómo lo relacionas en la manera en cómo te comunicas?</p> <p>El facilitador cerrará sumalizando las ideas principales del equipo, además de recalcar de qué manera el conocernos a nosotros mismos y lo que nos está sucediendo (como emociones y situaciones personales) contribuyen a la manera en cómo nos comunicamos. Además, hará una invitación a poder sentir mayor libertad para poder expresar nuestras necesidades dentro del mismo equipo de trabajo.  <b>15 minutos</b></p>
<b>Técnica Instruccional</b>	Técnica Grupal
<b>Material</b>	1. Presentación power point (Anexo 5). 2. Laptop o equipo de escritorio por cada integrante y para el facilitador. 3. Conexión a internet para cada integrante y facilitador. 4. Alguna plataforma para videoconferencia (En este caso se utiliza Teams).
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Generalidades:</b>	En esta sesión se inició explicando que era una intervención académica de la maestría de Desarrollo Humano de la supervisora del equipo, se agradeció por

	la disposición, aunque no se ha ahondó sobre cuál era el objetivo específico de la intervención con la intención de hubiera la menor predisposición sobre lo esperado tanto en las respuestas de los cuestionarios como en las acciones a realizar durante las sesiones.
--	--

<b>CARTA DESCRIPTIVA</b>		<b>No. de Sesión 2 de 5</b>
<b>Nombre de la actividad de capacitación:</b> Conociéndome y descubriendo mi rol dentro del equipo		
<b>Nombre de la/el facilitador:</b> Pamela Sandoval Hdez		
<b>Perfil de las/os participantes:</b> Colaboradores del departamento de AR		
<b>Lugar y fecha de realización:</b> 13 de Octubre de 2022, Sala privada dentro de las instalaciones de la empresa		
<b>Objetivo general:</b> Fomentar el incremento de la congruencia individual y el descubrimiento del rol que cada uno juega dentro del equipo.		
<b>Modalidad:</b> Presencial		<b>Asistencia: 7</b>
<b>Temas</b>	*Autoconocimiento *Reconocimiento de las cualidades y roles de los integrantes del equipo.	
<b>Resultado de aprendizaje</b>	Los participantes serán capaces de reconocer sus propias habilidades a través de la ayuda de los demás y a su vez a través de su mirada facilitar el autoconocimiento de sus compañeros.	
<b>Estrategias de aprendizaje o Actividades para desarrollar.</b>	<p><b>Actividad: Si me definieras en un animal, ¿Cuál sería?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se colocarán los participantes alrededor de una mesa sentados.</li> <li>2. A cada participante se le hará entrega de una hoja de papel preferentemente blanca y/o color de su preferencia.</li> <li>3. Se solicitará que cada persona coloque su nombre en la parte de arriba.</li> <li>4. Ahora corresponderá a cada persona dar la hoja con su nombre a la persona de la derecha y ese compañero deberá colocar el nombre de un animal con el que relaciona a quién “tiene” en la hoja, agregando al menos cinco características positivas de ese animal que ve en común. Por ejemplo: Mariposa: Tierna, bonita, libre, agradable. Etc.</li> <li>5. Una vez que ha concluido esa descripción doblará la hoja solo tapando la descripción que acaba de hacer, iniciando un tipo acordeón. Esto con la intención de que su respuesta no se pueda leer a simple vista.</li> <li>6. Corresponderá ahora pasar nuevamente esa hoja al siguiente compañero a mano derecha y repetir la actividad logrando de esta</li> </ol>	

manera que todo el grupo coloqué las características de cada uno de sus compañeros.

**30 min en todos los puntos anteriores**

7. Una vez que cada integrante tenga su propia hoja se les solicitará que debajo de su nombre ellos coloquen el nombre del animal con el que se sienten identificados incluyendo las mismas cinco características.

**5 minutos**

8. Una vez concluido se les indicará que pueden abrirla y leer lo que sus compañeros les escribieron. Se exhorta a la lectura cuidadosa de los animales y características.

**5 minutos**

9. Una vez concluida las lecturas se comenzará a realizar preguntas buscando la reflexión personal:

¿Qué descubrieron con la forma en cómo los miran sus compañeros?

¿Coincide con la descripción que hicieron ustedes de sí mismos?

¿Cómo se sienten con lo que sus compañeros describen de ustedes?

¿Qué sentiste al describir a tus compañeros?

**15 minutos**

10. Ahora se les solicitará que al final de la hoja o en la parte de atrás enlisten las tres características que encontraron mayor número de veces repetidas en las descripciones de sus compañeros.

**5 minutos**

11. Se les solicitará que cada uno con qué animal decide quedarse, ya sea el que él eligió o uno de los que sus compañeros colocaron y se presentará ante el grupo diciendo ese animal y mencionando las tres características encontradas en el ejercicio anterior.

Se dirá de la siguiente manera:

“Yo soy un/a -El nombre del animal- y me caracterizo por ser muchas veces: mencionar las tres características.

**20 minutos**

12. El facilitador mencionará lo interesante que es notar que en un mismo grupo y bajo un objetivo en común dentro de la organización pueden existir personas tan distintas con aportaciones diferentes cada uno.

**2 minutos.**

	<p>13. Ahora se solicitará que en conjunto vayan distinguiendo cuál es rol de cada uno dentro del equipo, por ejemplo: La mariposa al ser amable y libre permite que el equipo se sienta cómodo de expresarse tal cual es. Se pedirá que entre todos armen la función de cada uno. <b>15 minutos.</b></p> <p>14. Ahora se les pedirá que en la parte trasera de su hoja dibujen su animal, sin importar la estética del mismo sino simplemente que ellos puedan ejemplificar en una imagen lo que han descubierto que son. <b>10 min.</b></p> <p>15. Finalmente se les pedirá que cada uno comparta como se siente respecto a su rol dentro del equipo y al de cada uno de sus compañeros. <b>13 min.</b></p>
<b>Técnica Instruccional</b>	Técnica Grupal
<b>Material</b>	Hojas blancas o de colores, plumas, colores varios.
<b>Estrategia de Evaluación:</b>	Se realizará la evaluación de manera global al final de la sesión no. 5
<b>Tiempo</b>	120 minutos
<b>Modalidad:</b>	En línea <b>Participantes: 7</b>
<b>Generalidades:</b>	<p>En esta sesión también se observó disposición de la gente para participar, se notaron ciertas dificultades para poder describirse a través de un objeto, existieron expresiones como “Que ejercicio tan difícil”, “¿Está bien lo que dije?”, “¿Sí entendí?”.</p> <p>Al cierre de la sesión uno de los participantes comentó: “Considero que en este equipo hay más confianza que en el otro y que la gente de aquí nos sentimos libres para ser como somos”.</p> <p>Por otro lado, se observó que algunas de las personas pedían la aprobación de la facilitadora y los comentarios de retro de la misma.</p>

<b>CARTA DESCRIPTIVA</b>	<b>No. de Sesión 3 de 5</b>
<b>Nombre de la actividad de capacitación:</b> Profundizando en mí y mis compañeros	
<b>Nombre de la/el facilitador:</b> Pamela Sandoval Hdez	
<b>Perfil de las/os participantes:</b> Colaboradores del departamento de AR	
<b>Lugar y fecha de realización:</b> 24 de Octubre de 2022, actividad a distancia en plataforma teams	
<b>Objetivo general:</b> Iniciar un proceso de profundización de la confianza conociendo a través de experiencias personales los sentimientos y sensaciones propios y de los mis compañeros.	
<b>Temas</b>	<p>*Congruencia (a través de la introspección)</p> <p>*Validación positiva incondicional del otro</p>

<b>Resultado de aprendizaje</b>	Los participantes podrán ir conociendo al resto de sus compañeros compartiendo sus ideas, experiencias y sentimientos al respecto de las mismas.
<b>Estrategias de aprendizaje o Actividades para desarrollar.</b>	<p>1. Se les pedirá a los participantes que de acorde a los siguientes enunciados cada uno de ellos pueda ir participando de manera aleatoria, compartiendo una experiencia personal con la que vinculan el enunciado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Alguna vez me sentí capaz de ayudar a alguien?</li> <li>• Alguna vez que me sentí querido y aceptado como soy</li> <li>• Alguna ocasión en donde me sentí reconocida por alguien</li> <li>• Alguna vez que me sentí rechazado</li> </ul> <p><b>100 minutos</b></p> <p>Una vez concluidas las participaciones se les pedirá compartir qué experimentaron al escuchar a cada uno de sus compañeros.</p> <p><b>20 minutos</b></p>
<b>Técnica Instruccional</b>	Técnica Grupal
<b>Estrategia de evaluación</b>	Se realizará la evaluación de manera global al final de la sesión no. 5
<b>Tiempo:</b>	120 minutos
<b>Modalidad:</b>	En línea <b>Participantes: 6</b>
<b>Generalidades:</b>	Se siguió observando disposición del equipo para participar en las sesiones. Algunas de las conclusiones de mayor interés para la facilitadora fueron: “A mí honestamente estos ejercicios de autoconocimiento y de conocer a los demás... me agrada, está padre, es como conocer nuestro lado humano”, “Todos tenemos sentimientos, no sé, no sé qué decir”. “Como que se van cerrando los arcos argumentales de cada uno”, “...para mí en mi caso que me es difícil expresar cosas externas de trabajo, para mí como que me está ayudando o facilitando para empezar a expresarme”, “De verdad los estoy apreciando mucho”.

<b>CARTA DESCRIPTIVA</b>	<b>No. de Sesión 4 de 5</b>
<b>Nombre de la actividad de capacitación:</b> Encontrando nuestros propósitos	
<b>Nombre de la/el facilitador:</b> Pamela Sandoval Hdez	
<b>Perfil de las/os participantes:</b> Colaboradores del departamento de AR	
<b>Lugar y fecha de realización:</b> 7 de noviembre de 2022, actividad a distancia en plataforma teams	
<b>Objetivo general:</b> Promover la reflexión a través de distintas preguntas y escucha de los demás el propósito de cada colaborador dentro de su área de trabajo	

<b>Temas</b>	*Congruencia (a través de la introspección) *Propósito personal de vida
<b>Resultado de aprendizaje</b>	Los participantes tendrán una exploración a través de la introspección para conocer sus posibles motivaciones.
<b>Estrategias de aprendizaje o Actividades para desarrollar.</b>	<p>1. Se les pedirá a los participantes que comiencen por definir qué es lo que entienden por propósito de vida, se escucharán algunas opiniones del tema. <b>10 minutos</b></p> <p>2. Después se les leerá el siguiente texto: <b>¿Qué es el sentido de vida?</b></p> <p>El sentido de la vida según Viktor Frankl reside en encontrar un propósito. Si tenemos un “para qué”, siempre encontraremos un “cómo”. Si nos sentimos libres y motivados, siempre podremos generar todos los cambios necesarios para crear una realidad mucho más noble.</p> <p>3. Se les pedirá que cada uno interiorice las respuestas de las siguientes preguntas y las conteste de manera personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién eres?</li> <li>• ¿Para qué estás aquí?</li> <li>• ¿Hacia dónde te quisieras dirigir?</li> <li>• ¿En qué medida valoras a los demás?</li> <li>• ¿Crees en ti? Explícalo</li> <li>• ¿Cuáles son tus "debo" o autoexigencias?</li> <li>• ¿Qué es importante para ti?</li> <li>• ¿Menciona tres de tus mayores cualidades? ¿Las pones en práctica a menudo?</li> <li>• Si pudieras cambiar una sola cosa de tu realidad, ¿qué cambiarías?</li> <li>• ¿Qué te apasiona?</li> <li>• ¿Hay algo que te gustaría hacer, pero no te atreves?</li> </ul> <p>El facilitador explicará cada una de las preguntas para evitar confusiones. <b>30 minutos</b></p> <p>4. Una vez concluidas las preguntas se procederá a ir contestando cada una de ellas en un ejercicio de dos a tres personas por preguntas. <b>30 minutos</b></p> <p>5. Se les pedirá que con base en sus respuestas estipulen si podrían establecer alguna propuesta que creen sea cercana a su sentido en este momento de su vida o alguna esfera de la misma. <b>20 minutos</b></p>

	6. Cada uno leerá lo que desarrolló y dará una breve explicación de qué fue lo que localizó. <b>30 minutos</b>
<b>Técnica Instruccional</b>	Técnica Grupal
<b>Estrategia de evaluación</b>	Se realizará la evaluación de manera global al final de la sesión no. 5
<b>Tiempo:</b>	120 minutos
<b>Modalidad:</b>	En línea <b>Participantes: 7</b>
<b>Generalidades:</b>	En esta sesión se observó un poco menos de disposición al inicio con respecto a las sesiones anteriores, sin embargo, sigue existiendo la participación de los integrantes. Se observó introspección, sorpresa, silencios prolongados o cierta resistencia para aportar respuestas en algunas preguntas.

<b>CARTA DESCRIPTIVA</b>	<b>No. de Sesión 5 de 5</b>
<b>Nombre de la actividad de capacitación:</b> Construyendo la comunidad laboral a través de los sueños en común	
<b>Nombre de la/el facilitador:</b> Pamela Sandoval Hdez	
<b>Perfil de las/os participantes:</b> Colaborador del departamento de AR	
<b>Lugar y fecha de realización:</b> 10 de Noviembre de 2022, CDMX	
<b>Objetivo general:</b> Los participantes serán capaces a través de compartir sus anhelos personales de reconocer sus áreas en común con el resto del equipo entrelazándose de una manera más profunda entre ellos.	
<b>Materiales:</b> Formato de miedos y sueños (Impreso para cada participante) (Anexo 6). Rotafolios blancos (Al menos seis) Plumones de colores varios para compartir	

<b>Temas</b>	*Congruencia (a través de la Identificación de objetivos personales y profesionales) *Validación positiva incondicional del otro *Comunidad
<b>Resultado de aprendizaje</b>	Los participantes identificarán de manera personal cuáles son sus principales sueños, tomando conciencia de ellos y lo de sus compañeros.
<b>Estrategias de aprendizaje o</b>	<b>Actividad 1. Árbol de sueños.</b>

<p><b>Actividades para desarrollar.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se proporcionará a cada uno de los integrantes -con un día de anticipación- el formato de <i>Formato de miedos y sueños (Anexo 6)</i> donde se les explicará que durante un día deberán llenar todos los miedos que tengan sin importar lo mínimos o ridículos que estos puedan parecer (en el ámbito personal, familiar y laboral). De la misma manera en ese mismo formato -segundo apartado- se les pedirá llenar todos los sueños que tengan por muy grandes o ridículos que estos puedan parecer de igual manera en las tres dimensiones detalladas (personal, familiar y laboral). Se les solicitará que esa hoja la lleven al día siguiente al taller.</li> <li>2. El día del taller de manera presencial el facilitador reunirá todos los formatos llenos con los sueños y miedos, después los repartirá a cada equipo y pedirá que vayan rotándolos una vez que concluyan. <b>5 min.</b></li> <li>3. Se dividirá el grupo en tres equipos. Esperando una participación de 9 elementos en total (incluyendo el facilitador y el equipo de trabajo). <b>5 min.</b></li> <li>4. Ahora se les solicitará que cada equipo en los rotafolios pegados realice un árbol según elijan (a cada uno le tocará realizar de una esfera: personal, familiar o laboral-). <b>5 min.</b></li> <li>5. Se les explicará que en las raíces deberán colocar los miedos y en las ramas y follaje los sueños, siendo respetuosos de todo lo que lean. Pueden agregar ideas que vengan a su mente sobre sus propios anhelos. <b>20 min.</b></li> <li>6. Una vez construidos todos los árboles, se les pedirá que entre los tres equipos elaboren en cada tronco los compromisos individuales y grupales para “desenterrar” esos miedos y lograr esos sueños. <b>20 min.</b></li> <li>7. Al finalizar cada equipo expondrá y detallará de manera conjunta de qué se compone cada árbol. <b>10 min por equipo (Total 30 min)</b></li> <li>8. Se les pedirá tomar asiento formando un círculo para compartir las experiencias buscando que cada participante pueda hacer al menos una aportación. Las sugerencias de preguntas serán las siguientes, mismas que pueden contestarse de manera aleatoria: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo te sentiste al realizar esta actividad? Sin decir solo: Bien o mal.</li> <li>2. ¿Qué descubriste de ti?</li> <li>3. ¿Conociste algo de tus compañeros?</li> <li>4. A pesar de ser personas distintas en familias y entornos diferentes</li> <li>5. ¿Encontraste algo en común con ellos?</li> </ol> <b>25 min</b> </li> </ol>
<p><b>Técnica Instruccional</b></p>	<p>Técnica Grupal</p>

	Técnica Expositiva
<b>Estrategia de evaluación</b>	Se aplica el Cuestionario de intervención (Anexo 4)
<b>Tiempo:</b>	120 minutos
<b>Modalidad:</b>	Presencial <b>Participantes: 7</b>
<b>Generalidades:</b>	Al ser una sesión presencial se percibió una sensación distinta con el grupo, se miran expectantes. Existe completa participación ante los ejercicios, de forma inicial llegaron con el formato de sueños y miedos requisitado, al solicitar que se realizaran los equipos fue rápida su integración, fácilmente se acomodaron en las actividades de dibujo y llenado, se notó interés en la actividad, cohesión y también se percibió las personas que tenían mayor interés en realizar actividades específicas como por ejemplo lo fue el dibujo.

### 2.3.1. Resultados de la Intervención Humanista

#### Técnica de Análisis

Una vez que se concluyó la aplicación de las cinco sesiones, se planteó realizar el análisis de lo que ocurrió durante las mismas a través de dos fases de tipo cualitativas:

#### Fase I

Se inició cuando se les solicitó en la sesión número uno a todos los participantes el contestar el **Cuestionario de intervención (Anexo 4)** con la intención de poder comprender de qué manera inició el grupo en sensaciones y percepciones generales respecto a su propio conocimiento, al de sus compañeros y la integración del equipo, que va en función de los objetivos generales del taller. A su vez podría dar una perspectiva al investigador sobre cómo podrían desarrollarse las sesiones.

En la última sesión se solicitó nuevamente contestar el **Cuestionario de intervención (Anexo 4)** pero esta vez con la intención de poder realizar una comparación entre el inicio del grupo y el

término del mismo, y poder saber de una manera escrita y documentada, si la percepción del grupo habría cambiado después de la aplicación del taller.

Para poder hacer esta comparación, se utilizó una técnica de ponderación, dado a que la muestra de participación fue muy pequeña no podría ser aplicada ninguna prueba de análisis cuantitativo no paramétrica.

Se decidió entonces que al Cuestionario de intervención (**Anexo 4**) se ponderaría cada una de las opciones del uno al cinco (donde la opción “a” es uno y “e” es cinco) para poder cuantificar los resultados y de estar poderlos comparar.

Así que se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 2. Ponderación de Cuestionario de intervención (Anexo 4)  
Aplicación inicial (Previa a la intervención).**

<b>Resultado de Cuestionario de intervención -Aplicación inicial-</b>						
	<b>Reactivo 1 ¿Cómo me comunico? Enfoque cómo la persona que soy</b>	<b>Reactivo 2 Conociéndome y descubriendo mi rol dentro del equipo</b>	<b>Reactivo 3 Profundizando en mí y mis compañeros</b>	<b>Reactivo 4 Encontrando nuestros propósitos</b>	<b>Reactivo 5 Construyendo la comunidad laboral a través de los sueños en común</b>	<b>Sumatoria Total -Ya ponderado-</b>
<b>Respuesta a</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Respuesta b</b>	0	0	2	0	0	<b>2</b>
<b>Respuesta c</b>	3	3	9	9	0	<b>24</b>
<b>Respuesta d</b>	8	4	8	8	12	<b>40</b>
<b>Respuesta e</b>	15	20	0	5	15	<b>55</b>
<b>Total -Ya ponderado-</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>121</b>

**Nota:** Es importante recordar que las respuestas van de manera ascendente desde “nada” hasta “totalmente” (Respuestas de “a” a la “e”) por lo que se puede notar que existe ya una cierta tendencia a

respuestas de tipo medio a alto (mayores puntajes en c, d y e) -Nótese este efecto en la sumatoria por renglón-. A su vez un segundo punto a revisar será el total obtenido en cada uno de los reactivos. Cada reactivo está relacionado con cada una de las sesiones, es decir, reactivo uno: sesión uno. Por lo que se obtiene un puntaje de inicio de cómo se sentía el grupo con cada uno de los temas en la sumatoria final por columna.

Con ello se podría inferir por ejemplo que, al inicio de la intervención, los temas donde el equipo se sentía más fuerte de manera inicial fueron en: la comunicación, en el conocimiento de sí mismo, así como el de sus compañeros de equipo y finalmente en la comunidad que se había formado hasta ese momento.

**Tabla 3. Ponderación de Cuestionario de intervención (Anexo 4)  
Aplicación final (Al concluir las cinco sesiones de intervención)**

<b>Resultado de cuestionario de intervención -Aplicación final-</b>						
	<b>Reactivo 1 ¿ ¿Me siento con libertad de comunicar mis ideas y sentimientos con mis compañeros del mismo equipo de trabajo?</b>	<b>Reactivo 2 ¿Reconozco el rol que juego dentro del equipo de trabajo al que pertenezco?</b>	<b>Reactivo 3 ¿Considero que lo que conozco de mis compañeros es suficiente para desarrollar una adecuada relación?</b>	<b>Reactivo 4 ¿Considero que el lugar en donde estoy está en vinculada con mis sueños y anhelos?</b>	<b>Reactivo 5. ¿Siento que mi equipo de trabajo puede contribuir en mi propio desarrollo?</b>	<b>Sumatoria Total -Ya ponderado-</b>
<b>Respuesta a</b>	1	0	0	0	0	<b>1</b>
<b>Respuesta b</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Respuesta c</b>	0	0	3	9	0	<b>12</b>
<b>Respuesta d</b>	8	8	16	8	16	<b>56</b>
<b>Respuesta e</b>	15	20	5	5	10	<b>55</b>
<b>Total -Ya ponderado-</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>124</b>

**Nota:** En esta segunda tabla lo que se obtiene es la información de la percepción de los integrantes con las mismas preguntas iniciales pero las respuestas son después de la intervención, con lo que se busca identificar si existió algún movimiento en la percepción de los integrantes en los temas abordados.

Hay que recordar que la sumatoria en los renglones informa sobre el tipo de respuesta (Ascendente, donde “a” es “nada” y “e” totalmente).

De tal forma se observa un movimiento particularmente en la respuesta “c” moviéndose mayormente a la “d” y observando en los resultados por sesión el incremento se da en la sesión número tres, nombrada: “Profundizando en mí y mis compañero”.

Mas adelante se realizará un mayor análisis de ambas tablas en conjunto de la información descriptiva que se obtuvo durante las sesiones.

## **Fase II**

De cada una de las sesiones se obtuvieron frases significativas que se consideraron ligadas con los objetivos de cada sesión o bien con el objetivo general de la intervención, con la intención de

poder categorizarlas acorde a los conceptos revisados en el marco teórico referentes al Desarrollo Humano, propuestos principalmente por Rogers (2003), Lafarga (2015), y poder así comprender a través del lenguaje hablado, si los participantes lograron profundizar sobre los temas que se buscaban explorar, así como escudriñar en sus percepciones, sensaciones y experiencias durante el taller.

**Tabla 4. Percepción de los participantes durante las sesiones.**

**Sesión 1. Conociéndome y descubriendo mi rol dentro del equipo**

<b>No. De Participante</b>	<b>Transcripción original</b>	<b>Categorización / Conceptos del Desarrollo Humano emergidos</b>
Participante 1	"Esto me inspira a seguir haciendo las cosas bien, a hacerlas mejor y a contribuir con el equipo, la verdad es que todos tenemos excelentes cualidades a pesar de ser diferentes nos complementamos bien chido"	Motivación Congruencia Actitud afectiva positiva hacia sí mismo. Actitud afectiva hacia el otro. Integración grupal - Comunidad
Participante 2	"Me dieron luz"	Congruencia
Participante 3	"Me ayudaron a ver cosas que no sabía de mi"	Congruencia
Participante 5	"Reafirmo algunas ideas"	Actitud afectiva positiva hacia sí mismo.
Participante 9	"No creí que la gente pensará eso de mí"	Congruencia

**Sesión 2. Conociéndome y descubriendo mi rol dentro del equipo**

<b>No. De Participante</b>	<b>Transcripción original</b>	<b>Categorización / Conceptos del Desarrollo Humano emergidos</b>
Participante 1	"Considero que en este equipo hay más confianza que en el otro y que la gente de aquí nos sentimos libres para ser como somos".	Integración grupal – Comunidad Congruencia

### Sesión 3. Profundizando en mí y mis compañeros

<b>No. De Participante</b>	<b>Transcripción original</b>	<b>Categorización / Conceptos del Desarrollo Humano emergidos</b>
Participante 1	"A mí honestamente estos ejercicios de autoconocimiento y de conocer a los demás... me agrada, está padre, es como conocer nuestro lado humano"	Congruencia Integración grupal – Comunidad
Participante 3	"Todos tenemos sentimientos, no sé, no sé qué decir"	Congruencia Actitud afectiva hacia el otro.
Participante 5	"...para mí en mi caso que me es difícil expresar cosas externas de trabajo, para mí como que me está	Integración grupal - Comunidad Congruencia Comunicación

	ayudando o facilitando para empezar a expresarme”	
Participante 11	“De verdad los estoy apreciando mucho”	Actitud afectiva hacia el otro Integración grupal - Comunidad Congruencia

#### Sesión 4. Profundizando en mí y mis compañeros

No de Participante	Transcripción original	Categorización / Conceptos del Desarrollo Humano emergidos
Participante 1	“Ser feliz, disfrutar al máximo; familia, amigos, cada día, eso implica disfrutar lo que hago, dar lo mejor que soy en mi trabajo, en mi familia, con mis amigos, también me gustaría casarme un día y dejar mi granito de arena, simplemente ayudando a alguien(...), en principio alguien no puede dar lo que no tiene”	Actitud afectiva hacia sí mismo y hacia el otro Congruencia
Participante 2	“Valorar lo que hicieron mis antepasados para que hoy pueda hacer acciones positivas que favorezcan a mi entorno y eso a su vez me de la libertad que continuamente estoy buscando”	Congruencia

	<p>“Ser feliz, disfrutar al máximo; familia, amigos, cada día, eso implica disfrutar lo que hago, dar lo mejor que soy en mi trabajo, en mi familia, con mis amigos, también me gustaría casarme un día y dejar mi granito de arena, simplemente ayudando a alguien (...), en principio alguien no puede dar lo que no tiene”</p>	<p>Actitud afectiva hacia sí mismo y hacia el otro Congruencia</p>
Participante 3	<p>“Aprender, crecer, madurar...valor, igual”</p>	<p>Congruencia</p>

### Sesión 5. Construyendo la comunidad laboral a través de los sueños en común

No de Participante	Transcripción original	Categorización / Conceptos del Desarrollo Humano emergidos
Participante 1	<p>“Ser feliz, disfrutar al máximo; familia, amigos, cada día, eso implica disfrutar lo que hago, dar lo mejor que soy en mi trabajo, en mi familia, con mis amigos, también me gustaría casarme un día y dejar mi granito de arena, simplemente ayudando a alguien (...), en principio alguien no puede dar lo que no tiene</p>	<p>Actitud afectiva hacia sí mismo y al otro. Congruencia</p>
Participante 2	<p>“La suerte es donde se junta la oportunidad con el conocimiento”.</p>	<p>Congruencia</p>

Participante 5	“Me doy cuenta que no soy la única que por ejemplo tienen los mismos miedos (...) te das cuenta que no soy la única”	Congruencia
----------------	--	-------------

**Nota.** Las tablas anteriores presentan algunas transcripciones sobre las percepciones expresadas verbalmente durante las cinco sesiones por algunos de los participantes al término de cada una de ellas, como se puede notar no están de todos en incluidas ya que se solicitaba que dieran su opinión solo si querían hacerlo. Se puede ver que de manera constante surgieron conceptos relacionados con lo buscado; como el ampliar el nivel del conocimiento de sí mismos; así como el conocimiento del resto de los compañeros, expresiones también de Actitud afectiva hacia sí mismo y al otro, como principales.

Retomando los resultados obtenidos en la Fase I, se puede denotar principalmente que la diferencia que se denota entre el cuestionario aplicado al inicio con respecto a los resultados finales es sobre el reactivo no. 3. Respondiendo a la pregunta: “¿Considero que lo que conozco de mis compañeros es suficiente para desarrollar una adecuada relación?”; en el cuestionario inicial la mayor parte del puntaje se concentró en la respuesta C: “Considero que los conozco, pero me gustaría saber más de ellos”, moviéndose mayoritariamente a la respuesta D: “Considero que mi conocimiento de la mayoría es amplio y quisiera seguir conociéndolos. Además se sumaron 5 puntos sobre la respuesta E: “Definitivamente a la mayoría los conozco profundamente” que en el cuestionario inicial no había tenido ningún punto. Con ello se podría deducir que los resultados iniciales mostraron cierta neutralidad y con los puntajes finales existe una mayor tendencia hacia el crecimiento, al fortalecimiento de la relación y cercanía con sus compañeros, que era el objetivo de la sesión número tres llamadas: “Profundizando en mí y mis compañeros”.

De la misma manera que en la obtención del diagnóstico, para los resultados, se eligieron algunas de las frases mencionadas por los participantes durante el desarrollo de las actividades o bien a modo de conclusión al final de cada una de las sesiones. Estas fueron categorizadas conforme a los conceptos del Desarrollo Humano planteados para la intervención, objetivos de cada sesión o bien a las líneas de trabajo planteadas en el diagnóstico. Como se puede observar los temas emergentes se refirieron a congruencia, o bien cuando expresaban abiertamente que estaban descubriendo algo que no sabían de sus compañeros o de sí mismos o incluso cuando la sorpresa era tal que no podían articular palabras, eso podría referir un estado de introspección. Aunado a ello se notó en varias ocasiones una actitud afectiva positiva hacia ellos mismos y entre ellos.

Acorde a lo que planteó Michel (2016), estos podrían ser uno de los primeros pasos para ir logrando un ambiente de mayor confianza entre el equipo, para permitirse ser quienes son y crear lazos en búsqueda de una comunidad.

## **Discusión**

Durante la contextualización de este caso de estudio, se partió de que el Desarrollo Humano como enfoque de intervención se establece, debido a que reconoce que las personas tienen una tendencia natural a su crecimiento por el simple hecho de buscar satisfacer sus necesidades (PNUD, 2015). Autores como Murati y Pozo (2013) hablan de los estudios de Hawthorne donde se reconoce y profundiza en puntos como lo son el liderazgo, la motivación, las relaciones humanas y las comunicaciones informales tienen un impacto importante en la productividad de la organización y en el bienestar de sus integrantes. Por su parte, Chávez y Michel (2014) refieren que las organizaciones funcionan como una copia de las relaciones intrafamiliares, de hijos con papá o mamá, donde hay respeto, admiración, aprendizajes mutuos, afectos recíprocos y por lo tanto motivación por el placer y bienestar de compartir momentos.

No obstante, tales necesidades se pueden ver obstaculizadas en su crecimiento en determinados ambientes laborales. Justo el presente estudio tuvo su origen en la necesidad reportada por una empresa en Logística transnacional ubicada en la CDMX, en la que expuso que, debido al manejo de liderazgo de un líder de equipo de trabajo, la empresa no estaba llegando a las metas preestablecidas de productividad. Autores como Chávez y Michel (2014), Murati y Pozo (2013) refieren que la motivación al trabajo, ya sea bajo la expresión de: 1) excelencia y eficacia en el trabajo, buen desempeño en equipo y solución de conflictos laborales o, de 2) alto compromiso ocupacional y por lo tanto, satisfacción laboral bajo la expresión de alta autoestima ocupacional y eficacia laboral es indispensable para equilibrar expectativas personales con las de la empresa.

La literatura respalda que un buen líder, sobre todo el de tipo humanista puede empatar las habilidades, competencias y capacidades que ofrece un entrenamiento centrado en la persona para desempeñar su liderazgo con la finalidad de lograr esta función de puente. Ya el PNUD en 2015 en su informe refería lo conveniente que es potenciar a las personas a través de habilidades pues éstas pueden ser generadoras de nuevas ideas, viéndose beneficiados los

ambientes laborales de estas nuevas energías e incluso, pudiendo ser una nueva posibilidad de vinculación entre colegas y de resignificación de vida de manera individual, entre cada integrante que conforman el equipo.

Idealmente se esperaría que las organizaciones generaran condiciones que faciliten a los colaboradores lograr su propio desarrollo, no como una imposición para ellos, sino como el surgimiento de su propia necesidad de obtenerlo dentro de los ambientes donde se desenvuelven cotidianamente y pasan más de la mitad de sus vidas. Sin embargo, a lo largo de la historia corporativa este proceso ha requerido irse moviendo, ya que por mucho tiempo se entendía que lo más importante dentro de una organización era únicamente centrarse en el resultado y en las estrategias de negocio para producir más al menor costo.

De ahí que se diseñó una propuesta de intervención humanista siguiendo los pasos del Modelo Lógico, la visión filosófica de Lafarga (2015), Delgado et al. (2015) y Rogers (2003) hacia crear ambientes de autodeterminación y crecimiento en habilidades o competencias de comprensión empática, actitud afectiva positiva e incondicional y actitud de congruencia entre trabajador(a), facilitador y la organización. Filosofía que también permitió diseñar el instrumento de entrada y de salida.

Desde un lado humanista y humanizante, se buscó que posicionar al equipo de trabajo como centro del departamento, apostándole a una genuina y profunda integración de los colaboradores, sin que esto deje de lado obtener un resultado necesario en beneficio y productividad para la organización, pero tomando en cuenta la propia satisfacción en cumplimiento de expectativas de los integrantes de equipo, pues se considera una parte indispensable de la motivación, satisfacción y compromiso de estos para su permanencia en bienestar dentro de la misma (García-Solarte, 2015). Ya Espejo (2009) refería que las organizaciones deben apoyar al desarrollo de sus integrantes, es decir, de su bienestar organizacional; pues en ambientes agradables las personas son más creativas, se comprometen más y desempeñan sus roles laborales más motivados. Incluso, este autor afirma que las organizaciones deben preguntarse, no si el trabajador es “suficientemente bueno” para ésta,

sino, si la organización es funcional para desarrollar las potencialidades de la persona en beneficio ganar-ganar, de ida y vuelta, empleado y organización.

Para términos de este trabajo se realizó una propuesta de intervención humanista, de tal suerte que las condiciones facilitadoras de la integración y desarrollo de las personas integrantes del equipo, pudieran generadas a partir del liderazgo ejercido de su líder de equipo; así como que su posición permitirá generar un ambiente propositivo, productivo, motivante, como lo proponen Murati y Pozo (2013). Promoviendo al mismo tiempo su desarrollo individual (Michel, 2016).

Durante la identificación de las necesidades a potenciar desde el ámbito de la esencia humana, se detectaron dificultades en la comunicación, inconformidades hacia el equipo de liderazgo y la necesidad de una mayor integración del equipo, el planteamiento de este estudio formula la posibilidad de que el problema de la comunicación derive de la falta de confianza que existe entre algunos de los colaboradores hacia el liderazgo del área. Por ello, la intervención diseñada se sostuvo en promover tanto la propia autonomía en sus actividades laborales y toma de decisiones dentro de este contexto, como en la libertad de decidir sobre expresar sus inconformidades y reconocer conductas disfuncionales dentro de la organización, para justo poder repararlas como unidad de trabajo funcional, que camina hacia una misma dirección (Espejo, 2009).

De tal forma que la intervención apostó a generar una unificación a la que se decidió llamarle “comunidad organizacional”, planteando que al lograr que esta sea genuina y profunda, podría entonces generarse elementos como libertad, confianza, empatía, aceptación positiva incondicional, autenticidad, entre otros, todo propiciado desde el o los líderes de equipo, pero con toda la intención de modelar dichas actitudes para que estas puedan ser adoptadas y nutridas por cada uno de los integrantes desde sus propias habilidades y actitudes dignas de ser replicadas también. La finalidad entonces fue plantear un ambiente más sano entre los analistas del área para poder encontrar en su líder una persona digna de confianza, pero también alguien que es tan persona como ellos, con posibilidad de cometer errores y enmendarlos (Espejo, 2009). Recordemos que un líder requiere ser consciente del ambiente de confianza que genera, y que no bastará solo con mencionarlo, sino que debe co-construirlo de la mano de su equipo (Michel, 2016).

Se buscó centrar en el reconocimiento de cómo lo hacían y cómo mejorarlo, como la fuerza motivadora de reunificación de la comunidad organizacional, las capacidades de: comunicación, vinculación afectiva digna, de respeto y equipo de trabajo, compartiendo quién soy como una manera de autoescucharse y reconocerse para retomar los propósitos de vida personal, de vida laboral y de congruencia con la organización, independientemente de lo diferentes que son como personas únicas e irrepetibles, pero movidas por motivos muy similares y otros, en común (Espejo, 2009).

En este caso la líder del equipo cuenta con formación en Desarrollo Humano, lo cual se considera como una columna vertebral de la visión de esta propuesta. Además, se suma un punto importante que se sugiere también durante el marco teórico que es el trabajo personal, buscando disminuir las áreas ciegas del líder para facilitar explorar a su vez la de los demás por sí mismos.

Así pues, se realizó una serie de cinco sesiones estilo taller; cuyo desarrollo fue en intención de despertar en el equipo herramientas de autoconocimiento, empatía, aceptación de sí mismos, valoración hacia los demás y por supuesto mover piezas dentro de ellos que les permitieran irse dirigiendo hacia esa comunidad organizacional buscada, fueron suficientes para lograr un autoconocimiento y reconocimiento de cualidades personales, pero de roles y cualidades complementarias en los otros integrantes de equipo, resultados que se apreciaron tanto en la tabla 2 como en la 3.

Durante la aplicación se fueron presentando situaciones que se consideraron parte de los sucesos reales dentro de contextos organizacionales. Lo que se decidió hacer en la medida de lo posible cuando tocaba resolver alguna de estas situaciones, era regresar a los postulados básicos que propone el Desarrollo Humano, como por ejemplo la empatía, tratar de comprender cuál era la experiencia del otro confiando en su capacidad de desarrollo (incluyendo la del líder), por supuesto también permitirle al otro ser quién es protegiendo su derecho de libertad dentro del mismo contexto organizacional; por citar algunas herramientas propuestas durante el trabajo.

En cada sesión - cómo se revisó en el análisis de resultados – los integrantes fueron mostrando con palabras y actitudes, como existía mayor apertura para expresarse, para compartir sus

experiencias, e inclusive fueron capaces en algunos momentos de expresar sentimientos de valía y de pertenencia. Efectos que eran esperados después de las intervenciones.

Se considera pues, que incrementar el nivel de congruencia puede ser el inicio de cambio junto con la relevancia de un liderazgo humanizado centrado en generar condiciones de confianza y apertura entre las personas del grupo y no tan solo como una figura que supervisa actividades de trabajo, todo ello enfocado en lograr la creación de una genuina comunidad que favorezca el crecimiento individual de los integrantes del equipo y por supuesto como consecuencia; lograr los objetivos de la organización.

La Fase II de la intervención permitió dar respuesta a la pregunta inicial, ¿Cuáles son las capacidades, habilidades y competencias que debe desarrollar un líder de equipo organizacional, que logre metas establecidas por la empresa, pero al mismo tiempo pueda facilitar el desarrollo e integración del equipo? De las categorías resultantes por sesiones se pudo observar el cambio de posición del equipo de trabajo observado, siendo la habilidad en tendencia a desarrollo “la congruencia”, como lo refieren algunos autores como el elemento quizás de mayor importancia en las comunidades organizacionales, incluso primero que la motivación del empleado (Espejo, 2009).

### **3.1. Conclusiones**

Durante el desarrollo de este ejercicio se fueron encontrando varias situaciones ya descritas con anterioridad que de pronto fueron complicando el proyecto en sus distintas fases, sin embargo, se considera que estos contextos son hasta cierto punto naturales puesto que se trabaja con seres animados como lo son las organizaciones y las personas. Se identifica que es necesario aprender a trabajar bajo estas circunstancias en búsqueda justamente del propio desarrollo, tanto del equipo como de la organización.

Por ello se corrobora lo leído en la teoría respecto a la importancia de la congruencia, para tener el cuidado de sí mismo y del equipo a cargo, y ser capaz entonces de facilitar condiciones que permitan a las personas sentirse libres de ser quiénes son, aun en espacios controlados como lo son los lugares de trabajo.

Ahora bien, de las conclusiones en general es importante denotar que se cree que el mayor éxito de esta aplicación es la demostración de las condiciones de empatía, autenticidad y aceptación de líder de equipo hacia cada uno de sus colaboradores. El logro de la comunidad, no será sencillamente por la aplicación o no de los talleres propuestos, sino más bien de una cultura iniciada y mantenida por el líder, pero también integrada por el resto de los elementos del equipo.

### **3.2. Recomendaciones**

Se sugiere volver continuamente a lo básico; es decir a la propuesta del Desarrollo Humano, sobre confiar en la naturaleza de las personas al crecimiento y a ser capaces de cubrir sus propias necesidades trabajando a su vez de manera colaborativa. Así como mantener condiciones de autenticidad, empatía, escucha activa, interés genuino por el otro, aceptación de sí mismo y de los compañeros y el reconocimiento del derecho a la libertad, serán indispensables para continuar con el crecimiento y formación de una comunidad organizacional.

### **3.3. Alcances y limitaciones**

Se plantea que se logra cierto movimiento del grupo hacia el autoconocimiento y hacia su integración con respecto a los objetivos iniciales, confirmando parte de la teoría estudiada en este trabajo. Se reconoce que los cambios pueden cuantificarse como pequeños, pero se apuesta al inicio de un cambio más trascendental y profundo que favorezca la comunicación y el desarrollo de cada una de las personas como equipo y unidad. Caminando todos hacia una meta institucional en común, con repercusión en lo individual, pudiendo llamarse con cualquiera de los siguientes conceptos: Satisfacción personal, laboral, de vida, sentido de vida, proyecto de vida, realización personal.

Ampliar alcances: comunicación grupal, integración de equipo, distinguir el tipo de liderazgo facilitado. Se encontraron varias limitantes a lo largo del proyecto (se pueden reportar en términos metodológicos, análisis de datos, perspectivas de análisis):

- La distancia temporal entre la primera intervención (recogida de datos para el diagnóstico) hasta la aplicación real del proyecto, con una diferencia aproximadamente de un año, derivado de los ciclos académicos en el que fue desarrollado el proyecto.
- Se generaron también algunas situaciones que no se contemplan al inicio, como dificultades laborales de la investigadora; tanto exceso de trabajo como de tipo relacional con su jefa directa que dificultó los espacios previamente autorizados para desarrollar el estudio de caso, así como la disposición y disponibilidad de las personas involucradas.
- Sumado a algunas inseguridades en las que se sentía la investigadora al ir desenvolviéndose en múltiples roles como facilitadora, compañera de trabajo, subordinada, supervisora, tal como se presentó en la parte ética de este trabajo. Sin embargo, eso también posibilitaba el tener información privilegiada y confianza para abordar temas con los integrantes de su supervisión.

#### 4. Referencias

- Chávez y Michel (2014). *El espacio protegido del diálogo. Familia y pareja. El proceso de convertir la crisis en oportunidad*. Papito Omega.
- Delgado, G.; Gómez Del Campo, J.; Lafarga, J. *Comps.* (2015). *Desarrollo Humano en México. 50 años de Agua Viva*. Revista Prometeo.
- Espejo, R. *Desarrollo humano y participación comunitaria: algunas reflexiones desde el enfoque gestáltico de Paul Goodman*. Recuperado de: <https://www.scielo.cl/pdf/polis/v8n23/art03.pdf>
- Gallaga, Netzahualcóyotl. (2003, septiembre 24). Hawthorne, origen de la teoría de las relaciones humanas. <https://www.gestiopolis.com/hawthorne-origen-de-la-teoria-de-las-relaciones-humanas/>
- García-Solarte, M., (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1),60-79. ISSN: 1900-3803. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red Tercer Milenio. <https://es.slideshare.net/slideshow/comunicacion-organizacional-vanesa-guzman-paz/231184160>
- Jahan, S. (2015). *Panorama general Informe sobre Desarrollo Humano 2015*. Trabajo al servicio del desarrollo humano. Publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Michel, S. (2016). *En busca de la comunidad*. Trillas
- Montoya Lozano, A., (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(2), 53-67.

Murati Ruiz, F. & Pozo Rodríguez, J. (2013). "Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional". *Contribuciones a la Economía (enero)*. ISSN 1696-8360. [www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html](http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html)

## 5. Anexos

### Anexo 1

#### Entrevista individual para diagnóstico.

Nombre completo:

Sexo:

Escolaridad:

Edad:

Antigüedad en el puesto de trabajo:

Lugar de residencia:

Puesto:

1. ¿Qué entiendes por Desarrollo humano/personal?
2. ¿Cómo considerarías tu propio desarrollo en este momento de tu vida?
3. Imagino que tienes un listado de qué es lo que necesitas cumplir para llegar a la autorrealización ¿cuáles son estos elementos para ti?
4. ¿El día de hoy qué es lo que te motiva en tu vida?
5. ¿Crees que tu actividad laboral actual contribuye a tu propio desarrollo personal?
6. ¿De qué manera?
7. ¿En algún momento has sentido que tu actividad laboral trunca tu Desarrollo?
8. ¿Si tuvieras la posibilidad de realizar un cambio en tu área de trabajo qué implementarías?
9. ¿Hay algo que tu quisieras agregar que hubieras querido expresar pero que no surgió durante las preguntas?
10. En una palabra ¿Cómo te vas después de esta plática?

## Anexo 2.

### Análisis de recolección de datos.

No. Participante	Transcripción original E. Entrevistador P. Participante	Temas emergentes
Participante 1	<p>E. ¿Para ti no existe ningún área de mejora intra-equipo?</p> <p>P. “Nada más yo creo que mi supervisora se estresa y estresa a todo el equipo. Yo sé que es porque viene de arriba. La piedra viene de arriba y les recae a ustedes. Y de repente explota en general. Yo sí se lo he comentado a mi supervisora, yo sé que es algo personal lo que estamos platicando, ‘siento que te estresas mucho y estresas a todos’.”</p> <p>P. “Llegó un punto en que yo en las tardes a veces que me soltaba llorar, (..). Fueron como dos veces que yo le dije a la gerente: “ya, hasta aquí, gracias, bye”. Ella habló conmigo, de verdad le tengo mucha confianza y me dijo: “tranquila, las cosas no son así. Si quieres tómate unos días, lo que tú necesites, pero te quiero bien. Eres de mis buenas aquí en la chamba. No te voy a dejar ir’.”</p>	<p>Estilo de liderazgo</p> <p>Forma de comunicación</p>
Participante 3	<p>E. ¿Y hay alguna otra situación?, ¿algo que se refiera específicamente al trato, al liderazgo del equipo, a la comunicación interna? ¿Algo que tú vieras que pudiera hacerse diferente?</p> <p>P. Creo que una de las partes es la comunicación entre todo el grupo o el equipo. Actualmente, no se puede, pero, o sea, sí tener más comunicación en video llamada, algo así.</p> <p>E. ¿Algo que permitiera que existiera más integración, interacción en el propio equipo...?</p> <p>P. Sí. Algo así. Tal vez las llamadas ayudarían</p>	<p>Interacción grupal</p> <p>Forma de comunicación</p>
Participante 4	<p>E. Y con respecto específicamente a tu área de trabajo, ¿estás conforme con cómo se administran las cosas?</p> <p>P. “Por ejemplo que no hubiera llamadas tan seguido de la gerente. Siento que eso en mi caso no ayuda mucho, porque yo no tengo casos así, pero sé que en el área siempre hay cosas que ella siempre tiene que estar ahí al tanto. Siempre tienen temas particulares que necesitan resolver. En las llamadas. Creo que es porque en mi caso no he tenido muchos temas que tenga que resolver.</p> <p>E. O sea, que en realidad tú no tienes casos que revisar y entonces no sientes que aporte mucho para tu actividad.</p> <p>P. Siento que si hubiera algún tema específico, ya lo habría escalado con mi supervisora, siempre es la primera en saber.</p>	<p>Formas de comunicación</p>
Participante 5	<p>E. ¿Hay algo que tu quisieras agregar que hubieras querido expresar pero que no surgió durante las preguntas?</p> <p>P. Siento que hay mucha diferencia entre los halagos, como que le echa muchas flores a la otra supervisión, y con nosotros es como: no pues, síganle echando ganitas. Al menos para mí es algo muy notorio.</p> <p>E. Creo que es lo que para ti sería importante. Creo que no sientes reconocido tu trabajo</p>	<p>Forma de comunicación</p>

	<p>P. Yo siento que a lo mejor por parte tuya. Siempre nos has dicho: 'Oigan, me falta', y todo eso. Pero siento que aparte de eso como que ella no lo ve 'Sí hiciste tanto, pero no llegaste a tu meta'. Y yo sé que es algo como de decir: 'Bueno tienes que llegar a tu meta', pero tampoco es como para reconocer 'Bueno, no llegaste a tu meta, pero hiciste tu esfuerzo', o algo así.</p>	<p>Interacción, integración grupal.</p> <p>Estilo de liderazgo</p>
Participante 6	<p>E. Referente al ambiente de trabajo, a la forma en cómo se ha estructurado, en ese sentido, ¿notas algo?</p> <p>P. Sí hace falta reunirnos en la oficina al menos una o dos veces al mes, vernos a la cara. Avanzar, solucionar, dar respuestas. Yo detecto que por el Zoom algunos tienen actitud y prenden la cámara, y otros nunca la han prendido, los conozco y no sé si es por conexión. Es lo desesperante. Tú o la gerente preguntan algo y nadie contesta. Yo digo: chale, no está bien. Porque al final del día, si quiere transmitir el mensaje y no sabe si está llegando. Y tú me lo has dicho: es que estoy presintiendo que no me estás poniendo atención. A lo mejor te estoy escuchando, y no es mala onda, pero te estoy entendiendo otra cosa. Y tú te vas con la idea que yo te entendí. (...). Pero si me gustaría que el equipo se reúna en vivo y a todo color.</p>	<p>Interacción, integración grupal.</p> <p>Formas de comunicación</p>
Participante 7	<p>E. Entonces, si lo pudiera entender, como que no hay para ti una actividad de reto.</p> <p>P. (...) las llamadas deberían ser más cortas. Porque siento que a veces es como que vamos a llenar la media hora, pero no vemos nada diferente. Por ejemplo, en las capacitaciones usamos el mismo equipo de trabajo.</p> <p>E. Para ir cerrando, si tuvieras la posibilidad de realizar un cambio en el área, ¿qué es lo que propondrías o qué es lo que harías?</p> <p>P. Una llamada semanal, nada más. Porque en realidad no vemos temas nuevos y de verdad perdemos ese tiempo.</p>	<p>Formas de comunicación</p>
Participante 8	<p>E. ¿Te sientes a gusto, conforme...?</p> <p>P. "Tal vez sería hacer menos juntas."</p>	<p>Forma de comunicación</p>
Participante 9	<p>E. ¿Qué es lo que notas que hace?</p> <p>P. Genera división de equipo porque siempre está diciendo: La supervisión de "tal" y la supervisión de "está persona". Y cada mes que muestra resultados, nos va colocando en lista del peor al mejor, eso no hace bien al equipo, y pone el resultado de cada supervisión entre nosotros mismos empezamos a decir: Mi supervisión es mejor que la tuya o al revés, cuando somos un solo equipo y el resultado de ambas supervisiones son las que dan el resultado de todo el departamento.</p>	<p>Interacción, integración grupal.</p> <p>Estilo de liderazgo</p> <p>Forma de comunicación</p>

<p>Participante 10</p>	<p>E. ¿Hay algo que tu quisieras agregar que hubieras querido expresar pero que no surgió durante las preguntas?</p> <p>P. En cuestión de la supervisión, yo hablo por mi supervisora, el que ella tenga un poquito más de firme, un poquito mas agresiva, el como se dirige a nosotros. yo creo que a ella le falta mano dura de verdad, o sea con todos, con todos nosotros, le falta como que a veces ser más firme, con lo que dice o con lo que hace, porque yo me he dado cuenta, que a veces nos dice una cosa pero ella no lo está llevando a cabo, o también, que hace cosas, no sé, hoy tuve una conversación con ella, no sé, no me parece que a lo mejor venga y me diga; “es que yo le hago el estado de cuenta”, no lo veo correcto y esa parte y que ella este haciendo su parte como collectors, cada uno de nosotros sabemos que tenemos que hacer, cómo lo tenemos que hacer y cada cuando lo tenemos que hacer y que ella venga y que diga es que “yo le hago el estado de cuenta”, “yo le hago el reporte”, o es “que yo le hago esto”, yo no lo veo correcto para nadie, no es correcto ni es justo para los demás.</p>	<p>Interacción, integración grupal.</p> <p>Estilo de liderazgo</p> <p>Forma de comunicación</p>
------------------------	--	---



## Anexo 4.

### Cuestionario de intervención

Fecha:

#### Cuestionario

Por favor lee cada una de las siguientes preguntas y señala para cada una la opción con la que mejor te identifiques.

1. ¿Me siento con libertad de comunicar mis ideas y sentimientos con mis compañeros del mismo equipo de trabajo?
  - a) No siento nada de confianza para comunicar mis ideas y sentimientos dentro del equipo
  - b) Siento poca confianza de comunicar mis ideas y sentimientos dentro del equipo
  - c) Algunas veces me siento en confianza y otras no
  - d) Casi siempre me siento en confianza de comunicar mis ideas y sentimientos dentro del equipo
  - e) Siempre me siento en confianza de comunicar mis ideas y sentimientos dentro del equipo
  
2. ¿Reconozco el rol que juego dentro del equipo de trabajo al que pertenezco?
  - a) No considero tener algún rol en particular
  - b) Estoy confuso respecto a mi rol en el equipo
  - c) Considero que mi rol es como el de cualquier otro integrante
  - d) Sé que tengo un rol específico en el equipo
  - e) Reconozco completamente mi rol y la relevancia que tengo como integrante de este equipo
  
3. ¿Considero que lo que conozco de mis compañeros es suficiente para la desarrollar una adecuada relación?
  - a) Considero que de la mayoría no conozco casi nada
  - b) Considero que a la mayoría los conozco poco pero es suficiente para mí
  - c) Considero que los conozco, pero me gustaría saber más de ellos
  - d) Considero que mi conocimiento de la mayoría es amplio y quisiera seguir conociéndolos
  - e) Definitivamente a la mayoría los conozco profundamente
  
4. ¿Considero que el lugar en donde estoy está en vinculada con mis sueños y anhelos?
  - a) Definitivamente no, me siento en el lugar equivocado
  - b) En muy pocos aspectos, por momentos desearía estar en otro lugar
  - c) En algunos aspectos sí y en otro no
  - d) En muchos de mis anhelos sí, considero que este podría ser mi lugar correcto
  - e) Definitivamente estoy en el lugar que me permite ya estar cumpliendo muchos anhelos
  
5. ¿Siento que mi equipo de trabajo puede contribuir en mi propio desarrollo?
  - f) No, definitivamente no tienen ninguna relación
  - g) Creo que existe poca influencia de mis compañeros en este aspecto
  - h) Posiblemente sí, no lo había pensado
  - i) Considero al equipo como un elemento importante para mí desarrollo
  - j) Tengo claridad que la relación con mi equipo de trabajo ha contribuido en mi desarrollo hasta el día de hoy.

Describe de modo general, ¿Qué observaciones tienes dentro de la comunicación dentro del equipo? Ejemplo: La consideras adecuada, inadecuada ¿Por qué?

Gracias por tu participación

Anexo 5. Presentación power point para sesión número uno “¿Cómo me comunico?”



1



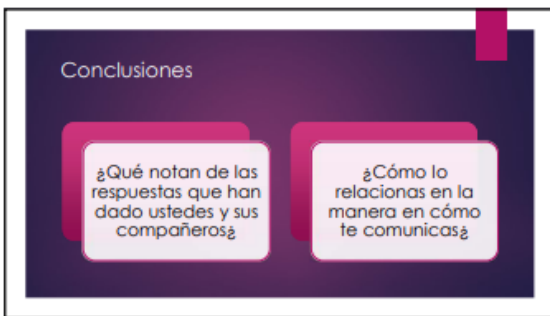
2



3



4



5

**Anexo 6. Formato de miedos y sueños**

**Fecha:**

<b>Sueños</b>		
<b>Personal</b>	<b>Familiar</b>	<b>Laboral</b>

<b>Miedos</b>		
<b>Personal</b>	<b>Familiar</b>	<b>Laboral</b>