

**COMUNICARNOS ES CONOCERNOS Y VALORARNOS EXPERIENCIA**  
**CON CAPTURISTAS DE DATOS CLINICOS**

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

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



## **“COMUNICARNOS ES CONOCERNOS Y VALORARNOS EXPERIENCIA CON CAPTURISTAS DE DATOS CLINICOS”**

### **ESTUDIO DE CASO**

**Que para obtener el grado de**

**MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO.**

**Presenta**

**FERNANDO CANSECO MELCHOR**

**Director: Dra. Angélica Ojeda García.**

**Lector: Mtro. Raúl Bañuelos Ponce.**

**Lector: Dra. Silvia A. Sánchez Ochoa.**

**México, D. F.**

**2013**

# Índice.

Resumen.	.....	6
Introducción.	.....	7
Análisis de hechos y definición del problema.	.....	9
Antecedentes.	.....	9
Marco contextual.	.....	12
Diagnóstico.	.....	16
Problematización.	.....	20
Propósito y fundamentación.	.....	22
Generalidades.	.....	22
La propuesta de Watzlawick.	.....	23
Comunicar desde el Enfoque Centrado en la Persona.	.....	28
Algunos elementos para la práctica efectiva del diálogo.	.....	30
Valorar es dignificarse dignificando.	.....	32
Procedimiento.	.....	36
Descripción.	.....	36
Dinámica general del taller.	.....	37
Participación del grupo de captura.	.....	40
Recursos humanos.	.....	41
Seguimiento, evaluación y ajustes.	.....	42
Recursos materiales.	.....	43
Plan de sesiones.	.....	44
Resultados.	.....	56
Sesión 1.	.....	57
Relación intersubjetiva.	.....	57

Práctica de la comunicación.	.....	58
Constructo grupal.	.....	58
Confianza.	.....	60
Proceso de la intervención.	.....	61
Sesión 2.	.....	63
Práctica de la comunicación.	.....	63
Proveer información en forma clara.	.....	63
Trabajo en equipo.	.....	66
Proceso de la intervención.	.....	67
Sesión 3.	.....	69
Práctica de la comunicación.	.....	69
Escuchar analíticamente.	.....	69
Relación intersubjetiva.	.....	72
Confianza.	.....	73
Valorar (reconocerse y reconocer al otro).	.....	74
Proceso de la intervención.	.....	74
Sesión 4.	.....	75
Práctica de la comunicación.	.....	75
Proveer información en forma clara y Escuchar analíticamente.	.....	75
Proceso de la intervención.	.....	81
Sesión 5.	.....	82
Confianza.	.....	82
Trabajo en equipo.	.....	83
Proceso de la intervención.	.....	87
Sesión 6.	.....	87
Relación intersubjetiva.	.....	87
Valorar (reconocerse y reconocer al otro).	.....	89

Confianza.	.....	91
Proceso de la intervención.	.....	93
Sesión 7.	.....	93
Conclusiones al terminar el taller en función de responder a los objetivos.	.....	110
Seguimiento a la intervención.	.....	114
Seguimiento a la intervención a través de grupos focales.	.....	114
3 meses.	.....	114
6 meses.	.....	123
Seguimiento a la intervención a través de sesiones lúdicas.	.....	134
9 meses.	.....	134
Relación intersubjetiva.	.....	137
Practica de la comunicación.	.....	139
Valorar.	.....	142
Confianza.	.....	144
Trabajo en equipo.	.....	146
Conclusiones generales luego de la intervención y el seguimiento.	.....	148
Discusión de los resultados.	.....	159
Recomendaciones.	.....	162
Aprendizaje hacia los beneficiarios.	.....	162
Sugerencias hacia los facilitadores.	.....	165
Diagnóstico.	.....	165
Planeación.	.....	165
Equipo de trabajo.	.....	166

Facilitación y práctica.	.....	166
Entorno laboral.	.....	167
Desarrollo continuo del grupo.	.....	167
Equipo gerencial y de supervisores.	.....	168
Más allá de Comunicarnos es conocernos y valorarnos.	.....	168
Referencias.	.....	169
Anexos.	.....	174
Anexo A: Formatos del taller.	.....	174
Anexo B: Ejemplos de las Artes.	.....	184
Anexo C: Resultados de la evaluación del taller y del facilitador.	.....	188
Anexo D: Guía de entrevista para grupos focales.	.....	190

## **Resumen.**

En el contexto de las empresas, la comunicación es una competencia que permite compartir información hacia y entre todos los niveles aunque fundamentalmente se enfoca en la organización del trabajo y la resolución de conflictos, de ahí que sea parte de los elementos evaluables del desempeño en cualquier área y puesto. Sin embargo, comunicar sigue siendo motivo de preocupación dadas las interacciones deficientes y las dificultades para alcanzar acuerdos, no obstante a la continua capacitación que las personas reciben sobre esta habilidad.

A partir de 2 ejercicios exploratorios para la detección de necesidades en el equipo de captura de datos clínicos de la oficina en México de una compañía internacional del sector farmacéutico, se observó que los asociados manifestaron la necesidad de sentirse tomados en cuenta; sin embargo al basar su comunicación en interpretaciones no verificadas, su diálogo se dificultaba ocasionando deterioro en sus relaciones laborales. Para atender esta necesidad se creó un taller, junto con los mismos capturistas, con duración de casi 11 horas. Su fundamento fue que comunicar puede ser entendido como la vía para relacionarse con otros y de ese modo conocerse y valorarse mutuamente. El taller incluyó 7 sesiones básicas más 3 de seguimiento. Durante todas ellas se alentó la reflexión colectiva y se reforzó el aprendizaje a través de ejercicios prácticos, dialogales, creativos e interactivos buscando que los asistentes asimularan que la comunicación da forma a su percepción, su conducta y sus relaciones sin necesidad de ahondar en sus diferencias de rol, edad, antigüedad o género; solo enfatizando el hecho de que cada uno es persona como lo enaltece el Desarrollo Humano.

El análisis de resultados se basó en la comprensión de significados sobre lo que implica relacionarse a través de comunicar y valorar tanto en la experiencia individual como colectiva del entorno cotidiano del trabajo.

A partir del taller los capturistas han comenzado a vivir, no sin dificultades, una comunicación más fluida que los alienta a expresarse y saber que fueron entendidos, que hace de la escucha atenta el elemento clave para llegar a confiar en sus compañeros, y que les permite construir acuerdos incluyentes y aceptables para todos que facilitan el logro de sus metas como equipo en un entorno laboral de constantes cambios y retos.

## Introducción.

Hoy día un creciente número de empresas se asumen como espacios donde el desarrollo de las personas tiene cabida. En este sentido, para alcanzar sus objetivos y ser más competitivas no solo se enfocan a mejorar la variedad y calidad de sus productos o servicios, también reconocen que es igualmente importante promover el crecimiento de cada individuo que forma parte de ellas.

De acuerdo con Bonilla (citado por Maass; 1998) una organización “*es el grupo de personas unidas...para conseguir un propósito determinado...los individuos participan en relaciones estructurales más o menos persistentes*” (p. 159). Con base en esta idea Maass concibe que “*la comunicación entre los miembros...es entendida como la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos...*” (p. 160), más aún la comunicación no solo es una red donde se transmite información o se tejen relaciones, sino que es la propia red y el propio sistema de relaciones.

Plas (1996) afirma que quién está conectado y comprometido con su empresa es aquel que genera importantes sentimientos por ella. La interpretación de esta idea es que quien percibe que es atendido, reconocido y puede expresarse como persona auténtica, crea lazos mucho más sólidos con la institución para la que trabaja, entendida ésta no como la entidad organizada para un fin, sino como las personas que la conforman. De aquí se desprende que las relaciones interpersonales son una vía para el desarrollo de los empleados.

Si la comunicación es vista como el vehículo de las manifestaciones observables de la relación intersubjetiva como lo propone Watzlawick (1981), es posible decir que al interior de la empresa también puedan observarse y construirse relaciones promotoras del crecimiento y en consecuencia del sentido de valoración entre quienes comparten un espacio laboral común todos los días.

En la visión de Rogers (1989), el encuentro promotor del desarrollo solo podrá darse en un entorno favorable para la relación. Vinculando esta propuesta a la práctica comunicativa puede desprenderse que solo expresando sensibilidad y aceptación se promueve un ambiente de confianza tal que permite reconocer al otro positivamente, otorgándole valor sobre todo por quien es. De acuerdo con Plas (1996), un ambiente laboral que promueve este nivel de autenticidad, necesariamente llevará a reconocer y respetar la individualidad y valía de cada uno



de sus miembros. Partiendo de este punto, puede integrarse un verdadero equipo donde las responsabilidades y el proceso de toma de decisiones para organizar el trabajo, y resolver los problemas cotidianos asociados a éste, puede compartirse gracias a una dinámica comunicativa efectiva y eficiente. Entonces comunicar valor (expresar reconocimiento) se convierte en el tema central de las relaciones laborales.

Dentro de este contexto, hablar hoy de comunicación organizacional como la vía para conocer, confiar y valorar a las personas en el espacio de trabajo se convierte en un tema pertinente ya que no solo se trata de ofrecer un entrenamiento para que los empleados mejoren sus relaciones laborales, como el que sería necesario, por ejemplo, para operar un sistema de cómputo o para la realización de una tarea específica. Se trata, sobre todo de abordar la comunicación buscando que la persona se vuelva apta para generar vínculos enriquecedores para sí misma y para los demás; que sea, como lo propone Andrade (2005) “<<autopresencia-en-relación>>, es decir...un ser relacional que siempre proviene de otros y están en camino hacia otros” (p. 12), y desde ahí pueda ver y constatar que la relación de trabajo, particularmente el trabajo en equipo, también es un vehículo efectivo para desarrollarse no solo profesionalmente sino también, y sobre todo, como ser humano.

## **Análisis de hechos y definición del problema.**

### **Antecedentes.**

El presente estudio de caso se realizó con el personal de procesamiento de datos y documentos clínicos, comúnmente conocido como captura. Esta área forma parte del departamento de Clinical Data Management (en lo subsecuente CDM) de un Contract Research Organization (en lo subsecuente CRO) estadounidense con presencia internacional.

Esta organización está enfocada a dar soporte a la industria farmacéutica en el desarrollo de programas clínicos globales para áreas terapéuticas especializadas, estudios pediátricos y de salud de la mujer. Los servicios que ofrece incluyen soporte en todas las actividades del ciclo de los ensayos clínicos, desde la fase I hasta la fase IV. Actualmente cuenta con alrededor de 5,000 empleados a nivel mundial, entre los cuales cerca de 500 se ubican en varios países de América Latina y casi 300 en México.

Desde su fundación, y de acuerdo con la última versión vigente de la Guía del Asociado (2011), en este CRO “*consideramos que el recurso humano es el elemento más importante*” (p. 4); por lo tanto, para la consecución de sus objetivos ha elegido entre sus valores fundamentales aquellos que fomentan que sus asociados reconozcan y vivan su dignidad como individuos. Entre ellos destacan los siguientes:

- Facilita el trabajo de la siguiente persona.
- Trata a todos de forma justa, honesta y cortés.
- Confía y sé confiable.
- Si es necesario, cuestiona o critica las ideas y los conceptos, no las personas.

Dentro de esta misma línea, la empresa considera que “*las condiciones de trabajo y relaciones exitosas dependen de una buena comunicación*” (p. 17). En este sentido, anima a todos los empleados a expresar sus ideas y sugerencias siguiendo los canales que ha establecido para ello. Particularmente en lo que respecta al ámbito del proceso del trabajo y a la resolución de problemas con otros asociados, departamentos y/o supervisor, se pide acudir al supervisor directo en primer lugar o bien a Recursos Humanos si existe conflicto de intereses.

Por otro lado, la comunicación también es concebida como una competencia

indispensable para la adecuada realización de las funciones laborales. De este modo, en el plano de la evaluación del desempeño se revisan anualmente tres aspectos básicos:

- Organizar y expresar ideas en forma clara tanto verbalmente como por escrito.
- Asegurarse que la información crítica es compartida apropiadamente con todas las partes interesadas.
- Escuchar efectivamente y trabajar para resolver conflictos.

Sin embargo comunicar no sólo es entendido como un aspecto aislado ya que incide sobre otras competencias laborales especialmente aquellas donde la interacción y el vínculo con otras personas se tornan relevantes. Los valores de la empresa lo expresan de la siguiente forma:

- Establecer y mantener relaciones efectivas basadas en la confianza y el respeto tanto con clientes internos como externos.
- Recabar suficiente información de cada situación con la finalidad de identificar vacíos o variaciones antes de tomar una decisión que pueda afectar la calidad del trabajo.
- Maximizar el talento estableciendo expectativas claras y proveyendo retroalimentación apropiada y oportuna para mejorar o mantener el desempeño junto con el reconocimiento apropiado al trabajo sobresaliente.
- Conducir hacia la excelencia fomentando una actitud de apertura para recibir y proveer retroalimentación sobre fortalezas, debilidades y limitaciones.
- Colaborar y trabajar en equipo construyendo relaciones mostrando tacto, cooperación, paciencia y disposición de ayudar además de participar en la resolución conjunta de problemas.

De este modo relacionarse y comunicar en el contexto laboral de este CRO, al estar tan altamente valorado dentro de sus principios, se convierte en un factor clave que lo define y caracteriza dentro de la industria. Sin embargo en la práctica cotidiana la comunicación y el sentido de valoración y reconocimiento de los asociados es un tema de continua preocupación entre los equipos de trabajo, el grupo gerencial y los empleados en general.

Al interior del departamento de CDM, y durante los últimos años, se ha consolidando como una de sus principales políticas promover el desarrollo de las personas a través de capacitaciones y entrenamientos que les permitan adquirir y fortalecer competencias intersubjetivas para crear sentido de equipo y tener un mejor desempeño. Particularmente en el área de captura este tema cobra vital importancia en virtud de la alta especialización en las tareas que realiza este grupo, las cargas de trabajo a las que constantemente se ven sometidos y la necesaria interacción entre sus miembros para poder desahogar sus asignaciones, cumplir sus metas y apegarse a los indicadores de desempeño respecto a su productividad (captura de una página en las 48 horas siguientes a ser recibida ó escanear los documentos de clarificación de datos) y calidad (errores cometidos en la captura de datos o en el indexado de páginas a los estudios clínicos).

El personal del área de captura o Data & Document Processing Specialist (en lo subsecuente DDPS) es responsable de proporcionar apoyo en la preparación, distribución, fotocopiado, presentación, almacenaje y envío de la documentación relacionada con los procesos de gestión de datos de los estudios clínicos. Sus principales actividades abarcan el escaneo e indexado de documentos, tales como Clinical Report Forms (en lo subsecuente CRFs), Data Clarification Forms (en lo subsecuente DCFs), reportes de laboratorio, etc., en bases electrónicas, la captura de información de los ensayos clínicos en los sistemas adecuados y el apoyo en otras tareas administrativas relativas a la gestión de datos.

En el contexto del trabajo diario los miembros de captura habían venido experimentando diversos problemas los cuales afectaban la calidad de su trabajo y su cohesión como equipo. Las manifestaciones más comunes estaban asociadas con actitudes poco amables entre ellos (discusiones sin acuerdos, chismes, poca solidaridad, poca escucha de unos a otros) y un bajo compromiso con los objetivos comunes (incumplimiento de la normatividad y metas). Lo anterior, aunado a un estilo de supervisión poco flexible, consolidó un clima de descontento y desconfianza entre los asociados el cual llegó a manifestarse como abierta rebeldía y confrontación por parte de algunos de ellos. La rotación de personal y las separaciones laborales fueron consecuencias de esta dinámica grupal en deterioro.

Preocupados por esta situación, algunos DDPS, gerentes y otros miembros de CDM se

dieron a la tarea de expresar sus ideas para apoyar a los capturistas en su reintegración. En este sentido, se solicitó a la dirección del área su autorización para llevar a cabo un sondeo que permitiera conocer con más precisión la problemática de fondo del grupo para luego definir una estrategia apropiada para favorecer su desarrollo como personas y como equipo de trabajo. Una vez obtenida dicha autorización, se procedió a llevar a cabo un diagnóstico a través de un par de ejercicios exploratorios los cuales se abordarán con detalle en una sección posterior.

### **Marco contextual.**

La investigación sobre comunicación desde diferentes perspectivas es amplia. En lo que respecta a las empresas, solo aquellas que son sensibles a las necesidades de su personal y pueden destinar presupuesto para atenderlas son quienes se dan a la tarea de organizar programas, talleres, cursos y encuestas sobre la materia. Sin embargo los datos e información que obtienen son, en muchos casos, de uso interno exclusivamente.

En México son básicamente las instituciones de educación superior quienes encabezan los esfuerzos por entender los procesos comunicativos al interior de las organizaciones a través de investigaciones formales. Uno de los organismos que agrupa diversas universidades interesadas en promover las ciencias de la comunicación en nuestro país y América Latina es el Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación (en lo subsecuente CONEICC) fundado en 1976. Durante su XV Encuentro Nacional realizado del 6 al 9 de octubre de 2010 en las instalaciones de la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México, se presentaron 84 ponencias bajo el tema “La comunicación que necesitamos, el país que queremos”, 10 de las cuales correspondieron a Relaciones Públicas y Comunicación en las Organizaciones. Las propuestas y conclusiones de 4 de ellas resultaron significativas para el presente estudio de caso pues permitieron ubicarlo dentro del contexto académico contemporáneo de la investigación que en materia de comunicación organizacional se está haciendo en nuestro país.<sup>1</sup> A continuación se presentan, a manera de resumen, los resultados de esas ponencias.

---

<sup>1</sup> El XVI encuentro CONEICC tuvo lugar del 6 al 8 de marzo de 2013 en la Universidad Autónoma de Nuevo León, bajo el tema Nuevas realidades: desafíos y propuestas desde la comunicación.

Macías (2010) postula que la comunicación organizacional desde una visión humanista nace a mediados del siglo pasado cuando se comienza a valorar el papel que tiene el factor humano. La evolución de esta visión ha llevado incluso a subrayar la importancia de la comunicación interpersonal en el ámbito laboral; sin embargo con la globalización y encumbramiento del neoliberalismo, particularmente durante los últimos 25 años, el enfoque humanista ha ido cediendo paso a un funcionalismo que prioriza la productividad tomando como base los resultados y la calidad a toda costa, muchas veces por encima del bienestar de las personas, lo cual afecta tanto al trabajador como a la propia organización quien no logra comprometer ni arraigar a sus empleados más allá de los beneficios económicos que les otorga. Una visión equilibrada y conciliadora que responde a la realidad antes descrita postula que:

*Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas de intercambio de relaciones humanas encaminadas a la producción de bienes y servicios que toman en cuenta tanto al capital como a la fuerza laboral... su contribución al campo económico se extiende... al campo cultural y social toda vez que constituyen... espacios de producción de bienes simbólicos, y en consecuencia contribuyen a la comprensión e interpretación del mundo que nos rodea ayudando a la conformación de sistemas de creencias que permiten al ser humano conocer su realidad, juzgarla e incidir en ella con sus acciones. (p. 1131)*

Entonces una manera de fortalecer y consolidar la cultura organizacional es a través de la comunicación ya que esta no solo provee a sus integrantes de una identidad colectiva, también genera un sentido de pertenencia donde todos comparten las normas y significados que posibilitan el buen funcionamiento colectivo. Por lo tanto el reto de la comunicación organizacional debe “*ir más allá de simplemente proveer herramientas para el manejo de información*” (p. 1133), y convertirse en una filosofía y una vocación profesional.

En la perspectiva de Vargas y Paz (2010) la comunicación organizacional se ha caracterizado por atender el fenómeno comunicativo en función de los procesos gerenciales desde una perspectiva funcionalista (público, flujos, medios, mensajes y redes), sin embargo desde la complejidad de la sociedad actual (situación que se replica a menor escala en los

espacios laborales) es necesario plantearse formas distintas de abordarla. Una de estas propuestas viene de la idea de que en las interacciones no solo se están transmitiendo datos, sino sobre todo significados los cuales constituyen los cimientos del sistema social que es la cultura de la misma organización. Vargas y Paz puntualizan:

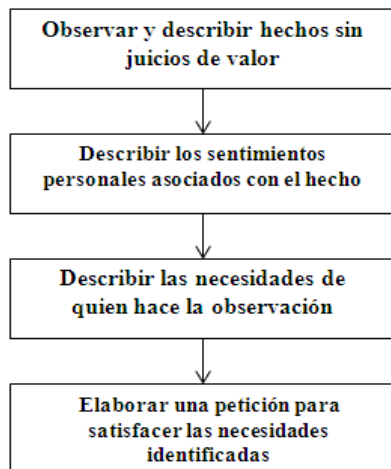
*Todos los acuerdos estipulados en el sistema social, son el resultado de la información procesada de los individuos y que contribuyen al trabajo en equipo; es decir que los individuos se agrupan de acuerdo a intereses en común, que los llevan a alcanzar metas y objetivos en tiempos y para espacios previamente establecidos.* (p. 1110)

A partir de esta reflexión, estas autoras ven en las organizaciones espacios de interacción, y por lo tanto de comunicación, de ahí que, citando a Sainz y Sainz, “*en la interacción comunicativa las expresiones tienen un papel muy relevante y definido. La elaboración a la que se someten las expresiones condicionan qué información se procesa y, por consiguiente, como afectará la comunicación al comportamiento*” (p. 1112). Por lo tanto la interacción comunicativa en las organizaciones, la cual se da principalmente a través del lenguaje, tiene que considerar este factor como el integrador y orientador común no solo de ideas, creencias y valores sino sobre todo de significados y sentidos que permitan alcanzar metas específicas, tanto mejor si sus integrantes se perciben involucrados de manera personal.

De acuerdo con López (2010) cuando la interacción al interior de las organizaciones está condicionada por formas violentas de percepción (prejuicios, expectativas, temores y falta de compasión hacia los demás) se entorpece cualquier estrategia comunicativa que la institución busque implementar. Para que esas formas violentas de comunicar cambien a formas de comunicación no violenta, la autora indica que deben darse 2 condiciones: “*sería que en una organización el clima laboral fuera inadecuado y afectara las relaciones interpersonales y que tanto directivos como miembros de la organización percibieran que es necesario modificar las formas de comunicación*” (p. 1052). Cumplidas ambas, una cultura de comunicación no violenta da paso a mejorar el ambiente laboral “*siempre y cuando [en las interacciones] se reconozcan actos o hechos observados, se establezcan los sentimiento ante estos hechos y se haga la petición de lo que se necesita para estar bien ambas partes*” (p. 1053). Lo anterior es un indicio que

dentro del proceso comunicativo no violento está implícito el reconocimiento del otro como persona valiosa ya que, a través de un proceso comunicativo transparente se puede entablar un diálogo partiendo desde la mera descripción de lo que se capta hasta una petición clara de lo que se necesita, tomando como punto de partida y arribo a la persona misma. Esquemáticamente esta aportación se presenta en detalle dentro de la Figura 1.

**Figura 1. Fases de la comunicación no violenta de acuerdo con López, adaptado de Rosenberg.<sup>2</sup>**



**Fases de la Comunicación No Violenta. Para que exista un efecto benéfico en los entornos laborales es necesario que emisor y receptor pasen de una a otra siguiendo el orden presentado sin omitir pasos.**

Finalmente Torres y Petriz (2010), quienes después de revisar la teoría administrativa que existe sobre comunicación buscaron dar respuesta a 3 cuestionamientos fundamentales (¿Cuáles son los beneficios concretos de la comunicación organizacional?, ¿Cuáles son los problemas de la comunicación en las organizaciones? y ¿Qué tan importante es el tipo de estructura organizativa para fomentar o inhibir la comunicación?) para luego validar sus hallazgos en un estudio de caso llevado a cabo en la oficina de gestión del Programa de Mejoramiento del Profesorado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, específicamente en la comunicación entre profesores-investigadores y personal administrativo. Entre las conclusiones que tienen mayor resonancia en el presente estudio de caso, se encontró que la comunicación en las organizaciones es útil para:

---

<sup>2</sup> Rosenberg, M. (2000) Comunicación no violenta. España: Editorial Urano; citado en Comunicación no violenta en las organizaciones.



- *Dar solución a la incertidumbre.*
- *Cambiar el comportamiento de los individuos, es decir, puede convencerlos y motivarlos para obtener los objetivos institucionales.*
- *Es el pegamento entre las partes independientes de la organización.*
- *Permite tomar y ejecutar decisiones.*
- *Es la forma de obtener retroalimentación.*
- *Sirve para informar y corregir objetivos y metas institucionales.*
- *Puede mejorar el rendimiento de grupos e individuos. (p. 1153)*

Las 4 propuestas antes descritas dan cuenta que comunicar y valorar desde las relaciones intersubjetivas es un tema de interés en el medio académico mexicano, aunque también resulta claro que cualquier planteamiento que se haga sobre el mismo para tener cabida en el contexto actual, tiene que ofrecer una respuesta integral que considere tanto las necesidades de las personas como las de las organizaciones.

### **Diagnóstico.**

Con la finalidad de detectar necesidades específicas que obstaculizaban el desarrollo del grupo privilegiando la idea de que todos sus integrantes forman un solo equipo, se planteó a la dirección de CDM en México la conveniencia de realizar un ejercicio diagnóstico cuyo propósito sería permitir que los asociados del área manifestaran sus inquietudes y preocupaciones al realizar su trabajo diario cuidando que esta actividad se llevara a cabo en un ambiente de apertura y escucha. Para lograr este objetivo, se planearon 2 ejercicios.

El primero fue un ejercicio lúdico y consistió en aplicar el juego de mesa *Las Minas* (2012), creado y diseñado por la Dra. Angélica Ojeda García, académica e investigadora del Departamento de Psicología de la Universidad Iberoamericana con sede en la Ciudad de México.

La finalidad de este juego es identificar entre los participantes/jugadores habilidades resilientes, entendiendo estas como los recursos con los que cuentan las personas para poder salir avante ante cualquier adversidad. Para lograr esto, es necesario que cada jugador contextualice su participación a una situación específica propia, por lo que al inicio de la sesión de juego se pidió a cada asistente identificar un problema o dificultad que estuviese viviendo en su área de

trabajo, para luego reflexionar y responder los cuestionamientos que la dinámica del mismo juego le plantea refiriendo sus respuestas y comentarios a esa situación. Lo que se buscó es que cada jugador expresara, en forma indirecta, cuáles son los retos o problemas que le preocupan, encuentre opciones de solución y sea capaz de darse cuenta cómo incide esa experiencia en su desarrollo laboral y personal.

Al comenzar cada sesión de juego, se pidió a los asistentes apertura y honestidad en sus respuestas y se aseguró confidencialidad sobre lo que dijeran.

El juego simula el recorrido a lo largo de una mina. Cada casilla está asociada a un color y cada color a una piedra preciosa o un metal. Estos elementos tienen un significado dentro de la investigación psicológica. Cada vez que el participante cae en una casilla debe responder a una pregunta acumulando puntos por ello o bien ganando gemas las cuales también suman a su puntaje final. Al concluir la partida se hizo una interpretación de los resultados de cada jugador en función del número de gemas y piedras preciosas que hubiese acumulado.

Este ejercicio se llevó a cabo el 8 de julio de 2011. Para su realización se formaron 4 grupos en 4 horarios distintos. En cada grupo se ubicó una supervisora o un gerente y no más de 5 capturistas elegidos de forma aleatoria. Las 4 sesiones de juego fueron audio-grabadas con el consentimiento verbal de los participantes. La distribución final de los asistentes se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1. Distribución final de los asistentes en cada grupo y horario para el ejercicio lúdico *Las Minas*.**

<b>Juego de <i>Las Minas</i> viernes 8 julio 2011</b>			
<b>9:15-10:15</b>	<b>10:30-11:30</b>	<b>11:45-12:45</b>	<b>13:00-14:00</b>
<b>grupo 1</b>	<b>grupo 2</b>	<b>grupo 3</b>	<b>grupo 4</b>
Gerente	Supervisora	Supervisora	
DDPS	DDPS	DDPS	DDPS
DDPS	DDPS	DDPS	DDPS
DDPS	DDPS	DDPS	DDPS
DDPS			

El segundo ejercicio diagnóstico consistió en dos grupos focales donde se invitó a DDPS seleccionados aleatoriamente y que no participaron en el juego *Las Minas* (Ver Anexo D: Guía de entrevista para grupos focales).

La dinámica versó sobre 2 preguntas generadoras planteadas en el siguiente orden:

- Describe con libertad y amplitud cómo ha sido tu experiencia de pertenecer y trabajar como DDPS.
- ¿Cómo ha impactado esa experiencia en tu desarrollo durante el tiempo que has trabajado como DDPS?

Cuando inició la reunión con cada grupo, se formuló a los participantes la primera pregunta y se permitió que ellos expresaran su punto de vista de forma abierta y honesta asegurándoles que habría confidencialidad y que serían escuchados sin ser interrumpidos. De este modo se logró crear una atmósfera donde ellos percibieran confianza y seguridad al no sentirse juzgados o evaluados. Así, cada uno puntualizó lo que en su opinión son los obstáculos a los que se enfrentan individualmente y como área. Las intervenciones fueron espontáneas y sin un orden preestablecido. Una vez que los mismos participantes consideraron que las respuestas a la primera pregunta se habían agotado, se procedió a formularles la segunda.

Los grupos focales tuvieron lugar el 15 de julio de 2011 y ambos fueron audio-grabados con el consentimiento verbal de los asistentes.

Ambos grupos se conformaron según lo muestra la Tabla 2.

**Tabla 2. Distribución final de los asistentes en cada grupo y horario para los grupos focales.**

<b>Entrevista viernes 15 julio 2011</b>	
<b>10:15-11:15</b>	<b>14:15-15:15</b>
<b>grupo focal 1</b>	<b>grupo focal 2</b>
DDPS	DDPS
DDPS	DDPS
DDPS	DDPS
DDPS	DDPS
DDPS	DDPS

Las observaciones generales recogidas durante los ejercicios diagnósticos pueden resumirse en los siguientes puntos:

- El área de captura está compuesta por personas participativas y entusiastas.
- El trabajo diario es visto como un reto. ¿En qué consiste el reto?, en obtener un resultado, en alcanzar una meta, por lo tanto se busca hacer el trabajo bien; es decir, con calidad y sin errores.
- El nivel de exigencia del grupo implica que sus integrantes invierten una gran cantidad de energía para sortear obstáculos y problemas que van surgiendo al realizar su trabajo. De ahí que los logros, por modestos que sean, elevan su ánimo.
- Los fallos, incluso si son involuntarios, los desequilibran. El grupo busca entonces corregir partiendo de la premisa que algo se hizo mal, aunque en algunas ocasiones esto no sea su responsabilidad directa (por ejemplo lentitud en los sistemas de cómputo). Cuando esto ocurre, el grupo toma tomar acciones rápidamente.

Como resultado de la información obtenida en los ejercicios de diagnóstico, se identificaron dos temas como los más relevantes:

1. Los retos en el trabajo se transforman en problemas por falta de acoplamiento y entendimiento entre sus miembros dadas sus interacciones comunicacionales deficientes.

El grupo mostró un cierto sentido de equipo el cual era entendido como trabajar juntos, sin embargo se vio que el mayor esfuerzo seguía siendo individual aunque con sus excepciones. Las relaciones interpersonales tendían a deteriorarse ya que, en general, los capturistas partían de la idea de que los demás debían ajustarse a lo que cada uno piensa y cree. Las interacciones cotidianas se veían obstaculizadas pues se basaban en supuestos e interpretaciones no verificadas (juicios, prejuicios y etiquetas hacia los demás). Compartir ó proveer información se dificultaba, más aún, escuchar y otorgar mérito a la opinión o acción del otro era poco frecuente. Estas observaciones permitieron concluir que los integrantes del área sentían que estaban trabajando en un clima de poca confianza donde mostrarse ante los demás tal como se es implicaba esfuerzo y desgaste. Por lo tanto, conocer, aceptar y valorar al otro se volvía un reto difícil. Los asociados

de captura definieron esta situación como “*falta de comunicación*”.

## 2. Necesidad de sentirse valorado.

Como el proceso de comunicación era deficiente, los miembros del grupo percibían que no son escuchados, vistos, tomados en cuenta, atendidos ó apoyados. Entonces, la exigencia para cumplir con las metas del trabajo era percibida como un abuso de sus capacidades generando con ello mayor estrés laboral. En esta situación de tensión, la sensibilidad, la confianza, la congruencia y el trato amable se dejaban de lado por lo que las personas y sus necesidades no eran vistas como tales, lo cual fue expresado por algunos integrantes del grupo como “*deshumanización*”. Surgió entonces un pensamiento paradójico: A mayor capacidad, compromiso, eficiencia, calidad y esfuerzo (a mayor hacer), menor posibilidad de ser valorado (menos ser).

No obstante estas situaciones, se percibió en ellos el anhelo de flexibilizarse para conocer al otro y poder llegar a confiar en él. El grupo mismo intuía que la solución a sus problemas y retos laborales podría ser resultado de una reflexión conjunta dentro de un auténtico espíritu de equipo, sin embargo casi todos mostraron confusión sobre como lograrlo en la práctica cotidiana.

Concluido el diagnóstico, se preparó una presentación con los resultados obtenidos la cual fue explicada a todo el equipo de captura el 30 de agosto de 2011.

### **Problematización.**

Comunicar en el ámbito organizacional es fundamental para alcanzar metas, resolver problemas y organizar tareas. Al comunicar se va definiendo la relación entre los miembros de un equipo de trabajo de tal forma que solo a través de comunicar es posible reconocer al otro, retroalimentarle, hacerle saber que también está presente para mí en el espacio laboral que compartimos; es decir valorarlo.

El grupo de captura define sus interacciones deficientes como “*falta de comunicación*” que deriva en una falta de reconocimiento pues cualquier esfuerzo no es visto ni apreciado. Esta situación tensa las relaciones interpersonales.

No obstante que las metas laborales se alcanzan y el grupo sigue trabajando junto, la dinámica relacional observada en el diagnóstico hace que los capturistas se enfrenten habitualmente:

- Al re-trabajo para corregir errores que podrían haberse evitado si se hubiese compartido información o si se hubiese hecho una corrección a tiempo,
- a la desconfianza para delegar y compartir tareas ocasionando con ello desequilibrio en las cargas de trabajo,
- a la preferencia por trabajar de forma aislada debilitando con ello el sentido de equipo, y
- a reforzar juicios sobre las personas contribuyendo con ello a contagiar la negatividad (p.e. los que si trabajan y los que no trabajan, los que siempre se quedan tiempo extra y los que nunca se quedan tiempo extra, los que se esfuerzan y los que no se esfuerzan, etc.) derivando con ello en un continuo estado de inconformidad, frustración y enojo.

La problemática subyacente que mostraron no fue la falta de comunicación, sino la comunicación deficiente basada en supuestos y juicios no clarificados, anulando con ello la escucha atenta y bloqueando el compartir información. Esto dificultaba la organización eficiente y efectiva de las tareas y el trabajo en equipo y a la vez validaba la percepción de falta de confianza y por consiguiente reforzaba el nulo reconocimiento a las aportaciones, resultados y necesidades de los miembros del área. Era, como lo expresa Watzlawick (2009) una “*profecía auto cumplida*”, donde se pensaba que el esfuerzo no era visto ni apreciado por lo que no se comparte con los demás lo que se hace o lo que se sabe, y los demás al no conocer a sus compañeros, tampoco comparten con ellos, con lo cual se confirma la idea de que no hay reconocimiento.

A continuación se expone la revisión literaria a la que condujeron los resultados encontrados en el diagnóstico la cual sustentó la intervención que habría de desarrollarse y que permitió adquirir mayor conocimiento sobre los ejes de análisis que se estarían observando durante la realización de la misma para entender su funcionamiento y aplicación al interior de este grupo de trabajo.

## **Propósito y fundamentación.**

El marco sobre el cual se construyó la intervención que sustenta el presente estudio de caso fueron los axiomas de la Teoría de la Comunicación Humana de Paul Watzlawick (1981) y las actitudes para entrar en relación que propone el Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers (1989). Alrededor de ambas se sumaron las ideas y reflexiones de otros autores que permitieron delinear la propuesta principal: comunicarse de forma efectiva acerca a las personas, alienta sentirse valorado, permite llegar a reconocer y valorar a los demás y fortalece la relación intersubjetiva.

## **Generalidades.**

De acuerdo con la reflexión de Kelly (1981), “*comunicar es compartir significados*” (p. 6). Esta afirmación sintetiza el tema de la comunicación humana, más aún, el tema de las interacciones entre las personas.

Hablar de comunicación implica profundizar en un aspecto que ha interesado a la humanidad a lo largo de toda su historia. Sin embargo es hasta mediados de la década de los 50's del siglo XX cuando se comenzó a sistematizar y formalizar su estudio desde diversos enfoques. De acuerdo con Miller (citado en Fernández y Galguera; 2009) hay algunas características conceptuales aceptadas hoy en día por la mayoría de los estudiosos de la comunicación:

- La comunicación es un proceso, es decir se encuentra en continuo movimiento y cambio. En este sentido es difícil delimitar cuándo comienza o cuándo termina una interacción comunicativa pues lo que ha ocurrido en el pasado puede impactar lo que se expresa en el presente, así como cualquier interacción de hoy puede influir en alguna del futuro.
- La comunicación es transaccional pues se enriquece en la relación entre los participantes. Ellos construyen un significado común a través del proceso comunicativo el cual tiene lugar dentro de un contexto concreto que a su vez influye en la relación. Esto es lo que se denomina retroalimentación.
- La comunicación es simbólica ya que para que se lleve a cabo se auxilia de símbolos. “*Los símbolos son representaciones abstractas, arbitrarias y ambiguas de las cosas o referentes, que nos permiten conocer y comprender los pensamientos y los sentimientos*”

*de las otras personas”* (p. 3).

Entre las diversas clasificaciones que se ofrecen para el estudio de la comunicación humana, Craig en Fernández y Galguera (2009) propone una que agrupa el conocimiento en siete tradiciones:

- la Semiótica que mira a la comunicación como un proceso donde se comparten significados,
- la Fenomenológica que enfatiza la experiencia del diálogo es decir del encuentro entre el Yo y el Otro dentro de los procesos comunicativos,
- la Cibernética que resalta la comunicación como el procesamiento de información,
- la Socio psicológica que ve a la comunicación como influencia interpersonal,
- la Sociocultural para la cual la comunicación es la creación y representación de la realidad social,
- la Crítica como un desafío reflexivo sobre el orden injusto, y finalmente
- la Retórica que es, como lo define La Real Academia Española (2001) en la versión para internet de la 22ª edición de su diccionario, *“el arte de bien decir, dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmover”*.

### **La propuesta de Watzlawick.**

La línea fenomenológica pone el acento e interés en analizar las razones por las cuales las personas entran en relación al comunicarse.

En su visión interaccional, la propuesta de Paul Watzlawick (1981) enfatiza la importancia del contexto en la comunicación y en consecuencia la percepción que se construya de lo que se llama “realidad”. Watzlawick postula la idea de que la comunicación es el vehículo a través del cual se manifiestan las relaciones observables de la conducta humana. De este modo, comunicación y conducta pueden entenderse como sinónimos. El estudio de la comunicación humana desde esta perspectiva se considera entonces dentro del campo de la pragmática (práctica). Más aun, si al proceso comunicacional se le observa desde el contexto donde tiene lugar, entonces toda conducta humana es considerada comunicación.

Para comprender estos fenómenos, Watzlawick toma de las matemáticas el concepto de



función, donde una magnitud cobra sentido solo en relación a los valores que va asumiendo. De este modo se explica que la conducta se ve influida por la percepción que el ser humano va construyendo en la relación con su entorno. Y dentro de esta relación, lo que realmente da sentido a la conducta es la información que se intercambia con ese entorno, incluidas en este las otras personas.

Una consecuencia inmediata es que la comunicación no puede ser vista como un proceso lineal o unidireccional de causa-efecto donde toda conducta es predecible. Las relaciones interpersonales, cualquiera que estas sean, al ser recíprocas, se retroalimentan mutuamente. Es así como la conducta de cada individuo afecta, de alguna manera, la conducta de las demás y así por extensión. Por otro lado, en el proceso relacional se aprende, se acumulan adaptaciones y experiencias previas para su uso futuro. Del mismo modo, en el campo de lo práctico la incongruencia en la conducta, entendida esta como decir algo (actuar algo) y significar otra cosa, también influye en la percepción, y por lo tanto en la relación.

Watzlawick (1981) postula 5 axiomas básicos que sustentan la práctica comunicacional:

- El primero de ellos es la imposibilidad de no comunicar pues si se parte del hecho que toda conducta humana es una manera de expresar un mensaje, o en otras palabras de comunicarse, entonces no se posible dejar de comportarse. Una importante observación es que la comunicación solo es intersubjetiva por lo que esta implica un compromiso y por lo tanto define el modo en que se concibe la relación entre los comunicantes.
  
- Un segundo axioma dice que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional. El contenido es el mensaje, es decir lo que quiere comunicarse independientemente de su veracidad o validez, o en otras palabras, datos. Por otro lado, hay un aspecto connotativo que se refiere a que tipo de mensaje debe entenderse y por tanto esto define el tipo de relación que se establece entre los comunicantes. La relación también puede entenderse en el contexto donde ocurre. Una consecuencia relevante es que la capacidad de comunicarse está vinculada con el auto concepto y con el concepto que los comunicantes se formen el uno de los otros.

- En las secuencias comunicacionales se organizan los hechos de la conducta, y por lo tanto definen las interacciones que están en marcha por lo que se desprende de aquí un tercer axioma: la naturaleza de la relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes, es decir el código que se utiliza para entrar en la relación.
- Un cuarto axioma es el que habla que los seres humanos nos comunicamos tanto en forma digital (verbal básicamente) como en forma analógica (no verbal). La primera cuenta con una sintaxis lógica, versatilidad y abstracción para representar conceptos sin embargo es débil en el aspecto de la relación. La segunda posee una semántica rica pero no una sintaxis precisa para definir, sin equivocación, la naturaleza de la relación. Por lo tanto es necesario que el ser humano combine estos dos lenguajes para ir traduciendo constantemente lo que quiere expresar, ya sea proveyendo o recibiendo información. Esto implica un riesgo ante la posibilidad de pérdida de datos o de interpretación imprecisa.
- Finalmente, se postula un quinto axioma que habla de que todo intercambio en la comunicación es simétrico o complementario, es decir que está basado en la igualdad o diferencia entre los comunicantes. Para el primero, se parte de una conducta recíproca y en el segundo existe una diferencia por lo que uno de los comunicantes sabe algo que le proporciona un cierto estatus sobre el otro, que no lo sabe.

Un punto importante es que los axiomas ofrecidos por el autor se derivan de su observación de los fenómenos comunicacionales, es decir de su observación en la práctica por lo que esto resalta más aun su fuerte referencia interpersonal: *“la imposibilidad de no comunicarse hace que todas las situaciones en las que participan dos o más personas sean interpersonales y comunicacionales...”* (p.71).

Las consecuencias a los 5 axiomas son, lo que en palabras de Watzlawick (1981), se denominan como *“patologías de la comunicación”*. Aunque estas fueron definidas dentro de un contexto terapéutico, pueden ser extendidas a múltiples ámbitos pues comunicar es una actividad que ocurre en todo el hacer de los seres humanos incluyendo la dinámica que se da al interior de

los grupos de trabajo. Las más relevantes, y que se asocian fácilmente al entorno laboral, son las siguientes:

- La descalificación implica comunicarse de tal modo que la propia comunicación y la del otro queden invalidadas. En la descalificación pueden darse múltiples variaciones, por ejemplo la contradicción, la incongruencia, los malos entendidos, etc.
- Traducir mensajes analógicos (no verbales) al lenguaje digital (verbal) también implica un riesgo de distorsión si no se conocen todos los elementos para hacerlo. Es entonces cuando surgen las interpretaciones. Por lo tanto, pensar que los hechos hablan por sí mismos se convierte en una barrera de la comunicación ya que, como puntualiza Watzlawick (2008) *“en nuestra realidad no hay hechos en y por ellos mismos, sino solo atribuciones de significados mediante nuestras percepciones”* (p. 64).
- Un problema común que se presenta en la comunicación es el desacuerdo a nivel relacional. Este ocurre cuando el contenido del mensaje es claro para los comunicantes, pero la forma en que es expresado los confunde. En otras palabras, la relación que se establece entre los comunicantes se ve alterada por la manera de comunicar (meta comunicación). Para Watzlawick (1981) *“en el nivel relacional, las personas no comunican nada acerca de hechos externos a su relación, sino que proponen mutuamente definiciones de esta relación, y por implicación de sí mismos”* (p. 85). De ahí que al comunicar se lance el mensaje implícito *“así es como me veo en relación contigo en esta situación”* y se espere una respuesta, que puede ser de confirmación, de rechazo o des confirmación. Esta última quizá sea la más dañina ya que reporta la anulación del otro.
- Otro punto es la discrepancia en el nivel de información con el que cuentan los comunicantes sobre las secuencias de los hechos. Es claro el problema cuando uno de los comunicantes no cuenta con la misma información que el otro, sin embargo en situaciones donde se puede suponer que no ocurre esto, es decir donde los comunicantes si cuentan con la misma información, se presenta el problema de que ninguno llega a

idénticas conclusiones. Esto tiene que ver con lo que cada persona considera relevante o irrelevante en función de cómo percibe el mundo y del cual la única realidad válida es la que cada individuo construye. Sin embargo, la comunicación al procurar el acuerdo sienta las bases para construir una realidad común donde puedan darse relaciones saludables, realistas y recíprocas.

- Un aspecto importante dentro de la pragmática es que la conducta interpersonal de un individuo, es decir lo que comunica, ejerce un efecto sobre los demás llevándolos a asumir actitudes específicas. A este respecto Watzlawick (1981) puntualiza “*todos los mensajes analógicos involucran significados a nivel relacional, y que, por lo tanto constituyen propuestas acerca de las reglas de la relación*” (p. 99).

Los 5 axiomas de Watzlawick, particularmente el primero, ofrecen una perspectiva diferente de lo que se entiende por comunicar pues ya no se trata solamente de una habilidad donde se busca transmitir correctamente señales de un emisor a un receptor a través de un código común (Real Academia Española; 2001). Comunicar es relacionarse, aún sin palabras, con un otro y dentro de esa relación participar ambos su particular forma de mirar el mundo. Y es precisamente la forma estructurada como Watzlawick aborda la relación intersubjetiva una de las razones para tomar sus postulados y llevarlos al ámbito de las organizaciones buscando también con ello observar cómo se enlazan comunicación y conducta al interior de un grupo de trabajo. Las empresas continuamente demandan soluciones prácticas para abordar situaciones concretas entre sus colaboradores, sin embargo olvidan que son las interacciones deficientes el denominador común de los problemas. Entonces una propuesta que responda a esta necesidad tiene que partir de la idea de que “*resolver conflictos significa preservar las relaciones*” (INC College; 2012). Muchas veces se observa que los vínculos en el entorno laboral se han deteriorado porque las personas no saben cómo comunicarse de forma eficaz, o no se escuchan, o no están conscientes de lo que comunican, o no saben que quieren comunicar, o no entienden que quiere el otro, o bien, buscan expresar sus necesidades e intereses, nuevamente, sin permitirse escuchar. Todo ello muestra la necesidad de regresar a un concepto incluyente de persona que no solo de cabida a un punto de vista único sino que integre otros y desde ahí impulse un verdadero diálogo promotor del desarrollo al que todo ser humano aspira sin perder de vista que es la persona la única responsable de lo que expresa. Por lo tanto una propuesta que busque incidir en

la relación desde una comunicación basada en el entendimiento tiene que poner al ser humano en el primer plano. Entonces, y tomando como base estas aportaciones, el presente estudio se planteó para entender el lado pragmático de las relaciones laborales de un equipo de trabajo, y desde ese entendimiento ver que tanto se favorece su desempeño y el desarrollo de sus integrantes como individuos. A partir de esta idea, el Enfoque Centrado en la Persona da forma a esta respuesta.

### **Comunicar desde el Enfoque Centrado en la Persona.**

Carl Rogers buscó definir la forma como se realizan las interacciones humanas en su teoría de las relaciones dentro del Enfoque Centrado en la Persona. Entendiendo al ser humano como un ser social puede decirse que la construcción y afirmación de sí mismo está íntimamente ligada con la manera en que experimenta el mundo, particularmente con la forma como entra en contacto con sus semejantes. ¿Cómo consigue esto?, comunicándose.

La comunicación es la piedra angular sobre la que descansan las relaciones humanas. En toda relación el paso inicial ocurre cuando dos personas entran en contacto. La simbolización de esa interacción ocurre en el diálogo. El crecimiento y significación de la relación será entonces resultado del diálogo que logre establecerse.

Cissna y Anderson (1990) reinterpretan lo dicho por Rogers desde lo que, en sus propias palabras, denominan “*praxis*” dialógica ya que los postulados rogerianos ofrecen una propuesta muy concreta y responsable para la práctica del diálogo. La *praxis* abarca la experiencia humana del día a día y encarna la comunión entre el hacer (la práctica), la teoría (el conocimiento) y la reflexión (la filosofía). *Praxis* es práctica surgida de la teoría y que a su vez se retroalimenta y prueba en la práctica. La propuesta de Rogers surge de la práctica y se somete a prueba en el diálogo, en el encuentro. Rogers demuestra en la práctica la viabilidad del diálogo y lo expresa de la siguiente forma “*si me pregunto cuál ha sido el elemento real que ha ayudado, pareciera que es la intimidad, la relación mutua intersubjetiva, algo similar a lo que Buber describió como la relación Yo-Tu*” (p. 131). De aquí se desprende una conclusión fundamental: es el proceso de comunicación, es la relación de mutualidad la que transforma. Más aún, la calidad de la relación que se establece entre las personas es la promotora del crecimiento.

Rogers describe seis condiciones o actitudes necesarias a desarrollar para promover relaciones promotoras del crecimiento. Todas ellas deben ser percibidas por la otra persona para

ser efectivas. En su propuesta, Cissna y Anderson (1990) retoman cuatro de ellas:

- La primera es el grado de contacto. El contacto es una precondition necesaria y no solo se refiere a la presencia física o incluso a hablar con el otro, implica disponibilidad, apertura y disposición para entrar en relación.
- La segunda condición es la congruencia. Se entiende por congruencia la coincidencia entre la experiencia, los sentimientos y la disposición por comunicarlos abiertamente.
- La consideración positiva, o tercera condición, implica percibir al otro como valioso por quién es y comunicarle esa aceptación.
- Por último, la empatía consiste en percibir el marco de referencia interno del otro con precisión y comprensión de las emociones y significados personales como si uno fuese él.

Existe una consecuencia fundamentalmente del diálogo: cuando los comunicantes son capaces de escucharse con mayor sensibilidad, responder con mayor cuidado, respeto y ser más genuinos en la identificación y expresión de sus sentimientos y necesidades, la relación se beneficia.

La comunicación al interior de una organización es fundamental para construir relaciones sanas que permitan el desarrollo profesional y humano del personal que la integra así como el logro de las metas y objetivos institucionales. Aquí es donde las ideas de Rogers sobre la comunicación cobran relevancia.

De acuerdo con Rogers y Roethlisberger (1991), citado por Gabarro dentro del mismo artículo, la tendencia a emitir juicios (evaluar) es el mayor obstáculo para el diálogo. Si la carga emocional puesta en el juicio solo permite apreciar el punto de vista de quien lo expresa, esta puede llegar a invalidar la opinión del otro. La tendencia a evaluar priva conocer los pensamientos y sentimientos del otro hasta el extremo de anular su propia identidad al ignorarle completamente. Sin embargo el elemento que puede contrarrestar este obstáculo es la escucha con entendimiento.

Escuchar con entendimiento implica observar, desde el marco de referencia del otro, las

ideas, pensamientos o sentimientos que ha expresado referentes al tema de la comunicación. Esta es una forma práctica de expresar empatía pues permite que la otra persona muestre un aspecto de su ser con la seguridad de que será atendido y respetado; en otras palabras, valorado.

Puede decirse que el diálogo basado en la escucha con entendimiento tiene consecuencias importantes en el desarrollo de las personas pues permite a los dialogantes entrar en procesos de relación mucho más profundos que pueden derivar en relaciones significativas. Solo así es posible que lleguen a cambiar sus propios pensamientos e incluso a modificar su comportamiento hacia acciones que los lleve a convertirse en seres más plenos.

Las propuestas de Watzlawick y Rogers son complementarias. La primera proporciona un marco adecuado para entender la comunicación como la expresión visible de la relación intersubjetiva desde diferentes niveles prácticos expresados en los 5 axiomas: imposibilidad de no comunicar, contenido, código, forma y diferencias. La segunda provee las condiciones necesarias y suficientes que enriquecen la comunicación para transformarla de un simple intercambio de ideas a una experiencia de valoración intersubjetiva y por lo tanto de desarrollo humano: proximidad, congruencia, consideración positiva y empatía. En las siguientes dos secciones se integrarán ambas formas de abordar la comunicación para ir delineando una propuesta que favorezca la práctica del diálogo efectivo entendiendo este como el que permite construir relaciones dignas y dignificantes.

### **Algunos elementos para la práctica efectiva del diálogo.**

Watzlawick (2002) afirma “*Se sabe desde hace mucho tiempo que la comunicación es conditio sine qua non de la existencia humana*” (p. 10). Como ya se ha visto anteriormente, el diálogo es un elemento fundamental para construir relaciones que fomenten el desarrollo profesional y humano. Watzlawick añade “*...el lenguaje puede influir en estados de ánimo, opiniones, comportamientos y, sobre todo, en las decisiones*” (p. 11), entonces la forma práctica de comunicarse, tanto en reuniones uno a uno como grupales, deberá ser altamente efectiva pero no solo desde la perspectiva de los resultados del encuentro, sobre todo ha de buscarse la mutua comprensión, solo así la interacción será realmente fructífera. A este respecto, Lafarga (2013) comenta:

*Dialogar está en tratar de conocer a fondo el punto de vista del interlocutor, así como todas sus facetas importantes para verlo como él lo está viendo... No consiste obviamente en estar de acuerdo con el interlocutor -menos aún en juzgarlo o descalificarlo-, sino únicamente en comprenderlo a fondo. (p. 205)*

De acuerdo a los Manuales del Participante del curso *Dirección a la Excelencia*<sup>MR</sup> de Training House de México (2005), la comunicación efectiva se logra al proporcionar información clara y al escuchar analíticamente.

Para proporcionar información en forma clara, es necesario tomar en cuenta las siguientes condiciones prácticas para el encuentro:

- Alentar un clima de apertura, interés y respeto.
- Establecer el propósito desde el principio.
- Presentar la información (datos, hechos, instrucciones) en forma lógica.
- Alentar la discusión y la interacción abierta.
- Pedir al otro que resuma lo entendido.

En lo que respecta a la escucha analítica, esta consiste en lo siguiente:

- Determinar el propósito del interlocutor.
- Enfocarse en los puntos principales.
- Atender los sentimientos y el lenguaje no verbal.
- Distinguir hechos de opiniones.
- Reducir, en lo más posible, barreras o distractores que obstaculizan el diálogo (desde los distractores físicos hasta los prejuicios).
- Fomentar la escucha activa sondeando para obtener más información, encauzando el diálogo para que este no se disperse, resumiendo lo entendido y mostrando genuino interés y atención al interlocutor.

Para fines prácticos dialogar, en la propuesta de Lafarga (2013), consiste en “... *tratar de transmitir verbalmente la comprensión que una de las partes tiene de la percepción de la otra y*



*viceversa*”, por lo tanto “*el diálogo no solo no compromete la negociación, sino que le pavimenta el camino*” (p. 205).

### **Valorar es dignificarse dignificando.**

Rogers (1989) ha puesto el tema del proceso de valoración como el centro de construcción del ser de la persona ya que considera que valorar es “*la tendencia que tiene cualquier ser viviente a mostrar preferencias, por medio de sus acciones, por un objeto u objetivo más que por otro*” (p. 139). Un valor, como lo explica Gendlin (citado en Alemany; 1997), es el resultado final de un proceso experiencial, un proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo a lo largo de toda la vida. Al respecto, Rogers explica que en su infancia el ser humano elige aquello que mantiene, realiza o enriquece su organismo y rechaza lo que no le sirve a ese fin. Sin embargo, durante su proceso de desarrollo, el infante también necesita amor y aceptación por lo que tiende a comportarse de una forma que pueda reproducir la experiencia de este sentimiento pero es aquí donde se enfrenta a los condicionamientos, pues para conseguirlo tiene que introyectar el juicio valoral de otros y hacerlo suyo dejando poco a poco su propia sabiduría orgánica y depositando el foco de su valoración fuera de sí con la finalidad de retener el amor que necesita. Entre otras consecuencias, esta forma de valorar hace que el ser humano desarrolle poco a poco desconfianza sobre su propia experiencia para regir su conducta. De ahí que en la vida adulta, los patrones introyectados lleven a las personas a sentir que viven en una constante contradicción pues en muchos casos los valores aprendidos al ser mantenidos como fijos y al no ser examinados o cuestionados, entran en franco desacuerdo con la propia experiencia de la vida.

Sin embargo es en la relación, en el encuentro donde se comunica el propio ser, donde el individuo puede volver a darse cuenta que es apreciado como persona y puede percibir nuevamente lo que ocurre dentro de sí para vivir más abiertamente sus propias experiencias. Es entonces cuando se genera una transformación de su proceso valoral el cual se asemeja al del infante: el foco de valoración se restablece en la persona quien se va apropiando de sus vivencias en relación. Como adulto aprende de la retroalimentación, puede discernir y elegir de una forma más libre y anticipar las consecuencias de sus actos de una forma más consciente. Rogers (1989) lo expresa de la siguiente forma:

*La sensibilidad hacia otros y la aceptación de otros son valorados positivamente. [La persona] llega a apreciar a otros por lo que son, así como ha llegado a apreciarse a sí mismo por lo que es... Las relaciones profundas son valoradas positivamente. Llegar a una relación cercana, íntima, real, completa y comunicativa con otra persona parece encontrarse como una necesidad profunda en todo individuo, y se tiene como un valor muy alto. (p. 150)*

Ante esta reflexión se desprende una consecuencia importante: en el encuentro humano y en el acto de comunicar, la persona se dignifica, pues construye su propia identidad y valida la identidad del otro. Desde esta perspectiva la dignidad del hombre no es otra cosa que elegir libremente una identidad propia que le permita ser más persona, más ser humano. Pero esta identidad no puede ser ajena a los demás ni construirse completamente al margen de ellos por la única razón de que el hombre es un ser social. Para diversos pensadores como Buber (1994), mi Yo no tiene completo sentido si no es en el Tú (otro Yo) que completa, define y reafirma mi ser. Puede concluirse entonces que valorar es dignificar: el ser humano es valioso en sí mismo por el hecho de existir y tener la libertad y la capacidad para hacerse de una identidad propia la cual solo puede ser realizada en el encuentro con los demás. Andrade (2005) lo expresa de la siguiente forma “*Es una dignidad personal porque es la dignidad de toda autopresencia capaz de apropiarse su identidad solo y exclusivamente en sus encuentros con otros*” (p. 19). El fundamento, de acuerdo con Andrade:

*...consiste en que cada autopresencia es pregunta por y búsqueda de su propia identidad. Ella [la persona] es esta pregunta y búsqueda de modo que solo puede esperar su propia identidad de otros. Por eso es esperanza de una identidad que puede apropiarse, ampliar, confirmar y traducir en acciones que construyan comunidad. Nadie es esperanza de una identidad negativa, incapaz de relaciones personales y de comunión. Lo que buscamos y esperamos es algo que no podemos procurarnos [solamente] nosotros mismos: precisamente por eso lo esperamos. Resulta entonces que la dignidad de la persona necesariamente es un regalo con el que otros responden a nuestra esperanza y eso de la misma manera en la que responden también a nuestra pregunta por nuestra identidad. La identidad y la dignidad son dos aspectos de la misma autopresencia-en-relación. (p. 19)*

Valorar solo es posible en relación, y esto se logra a través de una comunicación efectiva y abierta al encuentro auténtico. Solo de esta manera comunicar se transformará en el medio que humaniza, pues dignifica a las personas. Y es precisamente aquí, en el encuentro que dignifica, donde el diálogo se hace una realidad tangible como lo expresa Kohlrieser (2010):

*En el diálogo nos percibimos a nosotros mismos como vinculados a la persona con la que estamos hablando, y hacemos que la comprensión y el significado fluyan más allá de las palabras. El diálogo consiste en una investigación compartida, un modo de pensar y reflexionar. No es algo que haces a otra persona, sino con otra persona. (p. 168)*

Más aún, dialogar es el camino que dignifica a las personas pues en la práctica les permite acceder a realidades construidas en común donde nadie se queda al margen. Y es nuevamente Kohlrieser quien, partiendo de esta última idea, encuentra que en el diálogo no solo se crea, también se cuida lo construido al solucionar las diferencias entre las personas:

*...el diálogo es un intercambio en el cual las personas piensan juntas y descubren algo nuevo. Es la búsqueda de una verdad superior. El diálogo es un importante medio para desarrollar una cultura de colaboración, mientras que el diálogo creativo también puede ser utilizado como medio para buscar nuevas ideas, y llevar, por último, a la innovación en cualquier campo. Y lo que quizá sea lo más importante, el diálogo es clave para la resolución de diferencias y conflictos. (p. 169)*

Desde esta perspectiva, el encuentro dialógico no es otra cosa más que la expresión concreta de la manera en que se hacen y preservan las relaciones humanas. Por lo tanto cualquier propuesta cuyo propósito sea acercar a las personas para fortalecer o vigorizar sus vínculos tiene que pasar necesariamente por la práctica y vivencia dialógica eficaz.

La intervención que a continuación se describe tomó como eje conductor cada uno de los axiomas de la Teoría de la Comunicación Humana de Watzlawick (1981) al inspirar la temática de cada sesión. La propuesta dialógica de Rogers (Cissna y Anderson; 1990), enriqueció la dinámica al integrar las cuatro actitudes fundamentales que postula durante la realización de los

ejercicios pero sobre todo en la forma como se condujeron las reflexiones, entrevistas, e incluso las juntas de acuerdos. Los ejercicios buscaron alentar en los participantes, tanto individual como colectivamente, la generación de significados y actitudes distintas de lo que entendían como comunicar o valorar, visto ahora como una forma de dignificar dignificando a través de relaciones intersubjetivas mucho más libres y efectivas, como lo propone Andrade (2005), a través de la práctica del diálogo en el entorno laboral.

El resultado de todas estas ideas se resume en el taller denominado “Comunicarnos es Conocernos y Valorarnos” el cual constituyó la respuesta práctica a las necesidades manifestadas por los capturistas durante la fase de diagnóstico.

## **Procedimiento.**

### **Descripción.**

Como resultado de dos ejercicios exploratorios, aplicación del juego *Las Minas* (2012) y dos grupos focales, se encontró que los miembros del grupo manifestaron la necesidad de sentirse valorados en el trabajo a través de ser escuchados, vistos, tomados en cuenta, atendidos y apoyados lo cual no les estaba permitiendo comunicarse eficientemente. Ambas necesidades, comunicación y valoración, dificultaban el establecimiento de vínculos basados en la confianza mutua y por consiguiente la cooperación y el trabajo en equipo.

Como respuesta se diseñó un taller para promover el encuentro entre ellos, en colaboración con los mismos asociados. El taller fue pensado como una experiencia sencilla, vivencial y reflexiva, adecuada a las limitaciones de tiempo de los miembros del área, considerando los roles que algunos de ellos tienen (madres de familia, estudiantes, etc.) y las cargas de trabajo que el grupo experimenta habitualmente (incluso jornadas de más de 8h diarias). Estas características lo hicieron idóneo pues brindó herramientas al grupo para modificar su percepción de sentirse valorados utilizando la comunicación efectiva para lograrlo. También promovió la auto-reflexión como vía para evaluar el propio comportamiento respecto a comunicar y reconocer al otro. En el espacio del taller se buscó dar cabida a los puntos de vista de todos los participantes, elaborando junto con ellos una reflexión común sobre los temas abordados de tal forma que incluso los facilitadores percibieran que su aportación y experiencia sumaba al conocimiento colectivamente construido. El taller no solo brindó al grupo elementos para la práctica de la comunicación efectiva, también promovió que los participantes pudieran experimentar un ambiente donde evaluaron su propio comportamiento impulsándolos a modificar algunos aspectos para beneficiar sus relaciones laborales.

Los objetivos planteados al inicio de la intervención fueron los siguientes:

#### Objetivo General.

Los asociados del área de captura integrarán habilidades de comunicación efectiva para

fortalecer sus relaciones intersubjetivas laborales.

### Objetivos Particulares.

1. Los participantes definirán los elementos de la comunicación efectiva, tanto al proporcionar información de forma clara como al escuchar de forma activa.
2. Los participantes identificarán que el proceso comunicativo es la vía para conocer, confiar y valorar al otro.
3. Los participantes analizarán su proceso comunicativo, verbal y no verbal, a través de ejercicios en las sesiones del taller.
4. Los participantes integrarán conductas para comunicar su reconocimiento a las aportaciones de los demás en el trabajo.
5. Los participantes relacionarán que los procesos comunicativos efectivos facilitan los acuerdos en los equipos de trabajo.

### **Dinámica general del taller.**

El taller tuvo una duración total de 10:30 horas dividido en 7 sesiones. Las primeras 5 se inspiraron en los axiomas postulados por Watzlawick (1981) para la comunicación humana. En todas ellas se buscó dar respuesta a la necesidad del grupo de comunicarse de una forma más efectiva animándolos a reflexionar, desde su propia experiencia y conducta dentro y fuera del taller, sobre aquellos aspectos que la facilitan desde la praxis (Cissna y Anderson; 1990) o la obstaculizan (patologías en Watzlawick; 1981) en sus interacciones laborales cotidianas. Durante la primera sesión se atendió el tema de que comportarse es comunicarse (axioma 1), en la segunda se compartieron elementos prácticos para proveer información de forma clara haciendo énfasis en el contenido y ambiente del diálogo (axioma 2), la tercera se centró en que la relación depende de la comunicación (axioma 3) y en particular de la escucha analítica, la cuarta sensibilizó sobre los componentes verbales y no verbales de toda interacción (axioma 4) y en la quinta se enfatizó que para comunicar de forma efectiva es necesario partir de la igualdad o diferencia de información (axioma 5) por lo que es importante adaptar los recursos con que se cuenta en cada situación. Durante todos los ejercicios se alentó la integración entre los participantes del grupo facilitando con esto el diálogo con entendimiento como lo propone

Lafarga (2013) dentro de las actitudes fundamentales del Enfoque Centrado en la Persona de Rogers (1989): proximidad, congruencia, consideración positiva y empatía.

En la sexta sesión se destacó el objetivo de sentirse valorado como persona atendiendo con ello la necesidad de sentirse reconocido. Aquí se recurrió al postulado de Andrade (2005) referente a que la dignidad personal solo es posible hacerla propia en el encuentro intersubjetivo. Entonces los ejercicios planteados tuvieron la intención de sensibilizar a los participantes respecto a que la construcción de sí mismos, de su valía, si bien es una tarea que parte de cada uno, solo puede ser completada en relación con un otro.

La séptima y última sesión se diseñó con la finalidad de integrar los aprendizajes logrados en las seis anteriores. Para ello se apeló a su creatividad además de su capacidad para alcanzar acuerdos y trabajar en conjunto. De esta manera cada uno, y en equipo, desarrolló un objeto artístico donde resumió aquello que le resultó significativo, relevante o útil para su día a día.

A lo largo de todo el taller participaron 26 DDPS, 2 supervisores y 2 gerentes. Para facilitar el aprendizaje y el aprovechamiento de los ejercicios, se decidió dividir al grupo en 2, cada gerente con su supervisor y su equipo de trabajo, tal y como se encuentran organizados administrativamente. La excepción fue durante la última sesión donde los 30 asociados trabajaron juntos.

Las sesiones 1 a 6 se realizaron semanalmente, los días jueves en 2 horarios. Su duración fue de entre 1 y 1:30 horas.

El formato general de estas primeras sesiones fue el siguiente:

- Al inicio se presentó una diapositiva con los objetivos a alcanzar.
- Luego se animó al grupo a comentar y compartir sus ideas sobre los temas específicos de la sesión.
- En seguida se explicó el ejercicio que tendría lugar. Posteriormente se procedió a la experiencia vivencial del mismo.
- Al concluir el ejercicio, se abrió un espacio para que los participantes expusieran libremente sus puntos de vista sobre lo aprendido.
- Al final, se les pidió llenar una bitácora (Ver Anexo A: Formatos del taller) donde relataron su vivencia durante la sesión desde tres aspectos: ¿qué fue lo importante de la

sesión?, ¿qué sentí? y ¿qué aprendí?

Dentro de la bitácora también se les solicitó agregar un comentario general libre y un comentario al desempeño del facilitador.

Las bitácoras se devolvieron al facilitador y su contenido fue analizado en una reunión de evaluación posterior a la sesión y en el análisis de resultados final.

Las sesiones 1 a 4 se llevaron a cabo siguiendo el plan creado originalmente. Esto permitió tanto al grupo como al facilitador conocerse y comenzar a establecer un clima de confianza. De este modo fue posible diluir la incertidumbre y dudas detectadas desde el primer momento de contacto.

En la sesión 5, atendiendo a una necesidad del grupo al iniciar (estrés generalizado dadas las altas cargas de trabajo de ese día), se modificó el orden de la dinámica iniciando con un breve ejercicio cuya finalidad fue traer la atención de los asistentes al espacio del taller. Luego se pasó al ejercicio planeado. Posteriormente se realizó la reflexión colectiva y al final se explicaron los objetivos validando junto con los asistentes que éstos se hubiesen alcanzado.

En la sesión 6, después de dar a conocer los objetivos, se realizó un breve ejercicio de integración cuya finalidad fue permitir a los participantes conocerse un poco más entre ellos. Luego se pasó al ejercicio del día para terminar con una reflexión colectiva, incluyendo en ella algunas aclaraciones que los participantes consideraron pertinentes derivadas de los resultados obtenidos.

La sesión final tuvo lugar 2 semanas después de la última sesión semanal. Esta sesión fue la más larga, 3 horas. En este espacio, los participantes elaboraron un elemento artístico manual que reflejara su aprendizaje. La experiencia se dividió en 2 fases: primero cada integrante trabajó de forma individual y luego colectivamente en equipos de 5 personas. En ambos casos presentaron y explicaron su trabajo ante el grupo.

Todas las sesiones fueron audio-grabadas con el consentimiento del grupo; la sesión final también fue video-grabada.

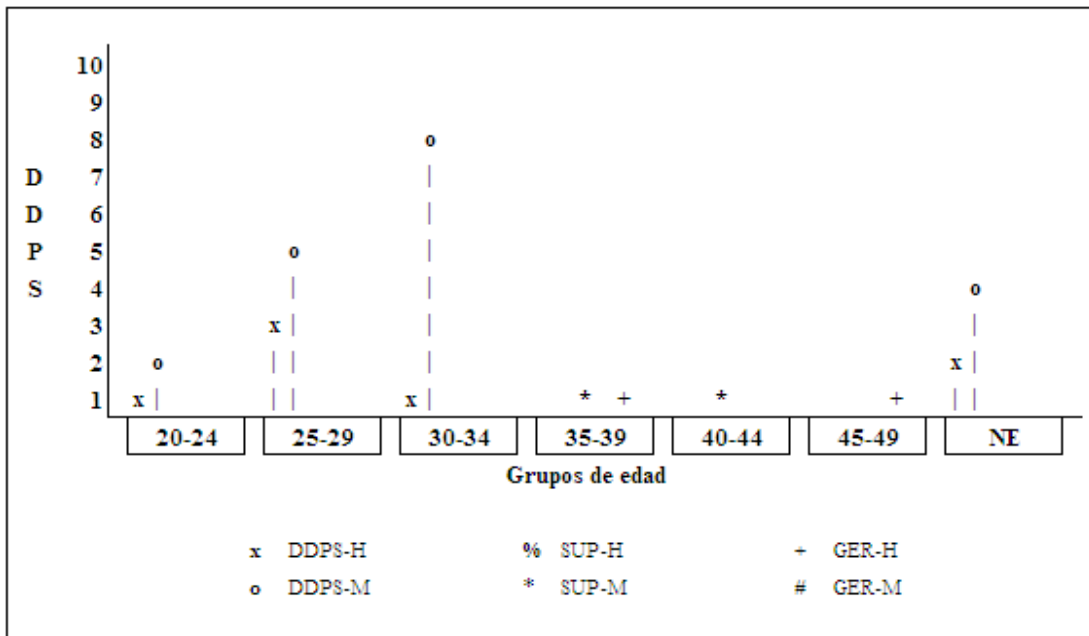


### Participación del grupo de captura.

Durante el diagnóstico (julio 2011) el grupo de captura estaba conformado por 30 DDPS, 2 supervisoras y 2 gerentes. Al momento de la intervención (enero-marzo 2012) el grupo contaba con 26 DDPS y las mismas supervisoras y gerentes. Al comenzar la fase de seguimiento (junio 2012) el grupo estaba integrado por 29 DDPS sin variaciones en supervisoras y gerentes. Al concluir el seguimiento (diciembre 2012) había 29 capturistas incluidas entre ellos las 2 supervisoras quienes ya no ejercían ese rol; los gerentes habían sido relevados de su puesto y el liderazgo del grupo lo había asumido la dirección del área de CDM.

La composición demográfica durante el tiempo de la intervención puede observarse en la Figura 2.

**Figura 2. Distribución por grupo de edad, sexo y puesto del equipo de captura al momento de realizar el taller.**



La composición demográfica del equipo de captura está representada por 6 figuras para cada grupo quinquenal (eje X). Cada figura indica género (H-M) y rol (DDPS, SUP y GER). Las unidades sobre el eje Y son las personas que integran el grupo de edad, por género y rol.

En lo que respecta a la antigüedad en la empresa, los DDPS tenían en promedio 2.3 años laborando. El asociado con menor tiempo contaba con 7 meses y el de mayor tiempo con 7 años y 6 meses.

En el caso de las supervisoras, una de ellas tenía 10 meses en el puesto y 2.5 años en la empresa, mientras que la otra tenía 3 años con 10 meses en el puesto y más de 13 años en la empresa.

Respecto a los gerentes uno tenía 1 año 4 meses en el puesto y 5 años y medio en la empresa, mientras que el otro contaba con 4 años 9 meses en el puesto y 5 años 9 meses en la empresa.

Físicamente el área de captura se ubica en la oficina localizada sobre la Vía Gustavo Baz, en la colonia Fraccionamiento Industrial La Loma del municipio de Tlalnepantla, Estado de México.

Para la construcción de la intervención se contó con la asesoría de 3 DDPS, una supervisora y un gerente. En total se realizaron 3 juntas, con duración de 1 hora. En cada junta el facilitador explicó a los asistentes el avance en el plan de sesiones del taller, sin revelar el contenido de los ejercicios. En estas reuniones se compartieron ideas y se escuchó la retroalimentación de los asistentes, incorporando al diseño del taller algunas de sus observaciones.

Concluida la fase de diseño, se preparó una presentación la cual se expuso ante el grupo el día 8 de diciembre de 2011.

### **Recursos humanos.**

El equipo de trabajo para la ejecución del taller fue el siguiente:

- 1 facilitador, de 39 años, gerente de operación de datos sin relación laboral directa con el grupo de captura, con 7 años en la empresa y 8 años de experiencia como supervisor de personas. El facilitador participó en todas las sesiones con ambos grupos. Su función fue hacer posible la ejecución de las actividades del taller con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.
  
- 3 co-facilitadoras, de 28, 30 y 31 años de edad; 2 de ellas con cerca de 6 años en la empresa y una con casi 5; todas gerentes de datos clínicos de entre 1 y 2 años de

experiencia en su puesto; sin relación laboral directa con el grupo de captura y en proceso de capacitación para convertirse en supervisoras de personas. En cada sesión y con cada grupo hubo solo una co-facilitadora, salvo en la última donde todas participaron. En las sesiones del taller la co-facilitadora encargada observó la dinámica grupal y reportó sus impresiones en un diario de campo. También apoyó en la distribución de material, en la colección del listado de asistentes y en la compilación de las conclusiones del grupo respecto a cada tema derivadas de sus reflexiones plenarias. Durante las juntas de seguimiento las co-facilitadoras proveyeron retroalimentación sobre la dinámica del taller y el desempeño del facilitador.

- 1 supervisor, de 41 años, gerente de operación de datos sin relación laboral directa con el grupo de captura, con 4 años en la empresa y 10 años de experiencia supervisando personas. La función del supervisor fue estar presente en la mayoría de las sesiones que le fuese posible para observar la dinámica grupal validando con esto el cumplimiento del plan de sesiones y recabando elementos para proveer retroalimentación al facilitador sobre su desempeño.

### **Seguimiento, evaluación y ajustes.**

Con la finalidad de evaluar el proceso del taller, se planearon 2 juntas de seguimiento. Una, previa a la sesión del taller los días lunes y una posterior a la sesión los días viernes. En ambas juntas estuvo presentes el facilitador, la co-facilitadora que participó en la sesión del jueves y el supervisor. Ambas juntas fueron planeadas para durar 1 hora aproximadamente.

En la junta pre-sesión se revisó el plan que se llevaría a cabo en la sesión de esa semana, se discutieron algunas alternativas para beneficiar la dinámica grupal (p.e. formas de agilizar los ejercicios sin perder de vista el objetivo de los mismo, formas de economizar tiempo al distribuir material, alternativas para dar las instrucciones de cada actividad, etc.) y se revisó la incorporación de variantes resultado de la retroalimentación recibida para el taller y el facilitador.

En la junta post-sesión el facilitador y la co-facilitadora compartieron su experiencia y reflexiones sobre lo observado en el grupo y sus propias experiencias en el desempeño de su función. De aquí se partió para analizar algunos comentarios recabados en las bitácoras

identificando aciertos en la facilitación y áreas de mejora de acuerdo al sentir de cada grupo. Un punto importante lo constituyó la retroalimentación del supervisor la cual consistió en resaltar aspectos que a su juicio beneficiarían sesiones futuras (p.e. ahondar en algunas reflexiones expresadas por los asistentes, ligar los aprendizajes entre las sesiones, etc.).

### **Recursos materiales.**

Los recursos materiales utilizados durante el taller se describen a continuación.

Para las sesiones semanales:

- Una sala con mesas y sillas para 17 personas.
- Laptop, proyector y pantalla.
- Grabadora y video grabadora.
- Papelería: impresiones en hoja carta.

Para la sesión final, además de los puntos anteriores, se utilizó lo siguientes:

- Recortes de revistas clasificados en: personas, animales, plantas, objetos y letreros.
- Pliegos de papel de diversos tipos y colores.
- Plumones de colores de diferentes grosores, crayones, gises de colores.
- Tijeras y pegamento.
- Plastilina de colores.
- Diversas figuras de unicel.
- Pliegos de fommy de colores, globos de colores, limpia-pipas de colores, abate lenguas de madera, trozos de tela de colores.
- Diversos materiales para manualidades en cantidades mínimas.

En la sesión final, por la duración de la misma, se ofrecieron galletas y jugos de sabores. Sin embargo se hizo saber a los participantes que tenían la libertad de consumir sus propios refrigerios o salir de la sala de sesiones por agua o café, los cuales son provistos habitualmente por la empresa como parte de las prestaciones al personal.

## Plan de sesiones.

El calendario de sesiones, incluyendo las fechas de las juntas pre y post sesión así como la participación de las co-facilitadoras se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3. Resumen de la intervención por sesión, juntas evaluatorias, co-facilitadoras y fechas.**

	Junta	Sesiones			Junta
	Pre-sesión	Fecha	Grupo 1	Grupo 2	Post-sesión
1	21-Ene-12	26-Ene-12	PU	EV	27-Ene-12
2	NA	2-Feb-12	PU	EV	3-Feb-12
3	6-Feb-12	9-Feb-12	PU	LA	10-Feb-12
4	13-Feb-12	16-Feb-12	EV	LA	17-Feb-12
5	20-Feb-12	23-Feb-12	EV	LA	24-Feb-12
6	27-Feb-12	1-Mar-12	PU	LA	2-Mar-12
7	12-Mar-12	15-Mar-12	EV, PU, LA		16-Mar-12

EV, PU, LA son las iniciales de los nombres de las co-facilitadoras

El plan de sesiones para el taller “Comunicarnos es conocernos y valorarnos, experiencia con capturistas de datos clínicos” se presenta a continuación. Para un mejor entendimiento y organización del material, la información referente a las actividades de cada sesión se muestra detalla en forma de tabla.

**Sesión 1:** No es posible no comunicar.

Duración 1 hora.

Objetivos.

- Aprender que la comunicación es la vía para conocer al otro.
- Comprender que conocer al otro es el primer paso para poder llegar a confiar en él.

Las actividades de la sesión 1 se describen en la Tabla 4.

**Tabla 4. Actividades de la sesión 1.**

Reflexión. ¿Qué es la comunicación?  Duración 10 minutos.	El facilitador invita al grupo a responder la pregunta: ¿Qué es comunicar para mí? Los participantes del grupo responden libremente. La co-facilitadora resume y anota las respuestas en el pizarrón.
Reflexión.	El facilitador pide a los participantes reflexionen y

<p>Mi estilo de comunicación.</p> <p>Duración 10 minutos.</p>	<p>compartan la forma en que comunican lo que piensa, sienten y hacen.</p> <p>Los participantes del grupo responden libremente.</p> <p>La co-facilitadora resume y anota las respuestas en el pizarrón.</p> <p>El facilitador encausa la discusión para concluir que comunicar es comportarse (Watzlawick; 1981).</p>
<p>Ejercicio adaptado de Acevedo (1984), Tomo 2.</p> <p>Los autógrafos célebres.</p> <p>Duración 20 minutos.</p>	<p>El facilitador propiciará en el grupo una discusión sobre lo que es una celebridad.</p> <p>La co-facilitadora entregará una hoja de criterios para la selección de autógrafos a cada participante (Ver Anexo A: Formatos del taller).</p> <p>El facilitador explica que cada participante escogerá 10 criterios y en forma libre se acercará con algún compañero e indagará si cumple alguno de los que seleccionó. Si lo cumple, le pedirá su autógrafo y averiguara algo más de ese compañero respecto al criterio elegido propiciando con ello un breve encuentro para conocer a la persona.</p> <p>A una señal del facilitador cada participante buscara un nuevo compañero.</p>
<p>Reflexión.</p> <p>¿De qué me di cuenta?</p> <p>Duración 10 minutos.</p>	<p>El facilitador invita al grupo a compartir su experiencia usando de guía las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué aspecto novedoso aprendí de mis compañeros?</p> <p>¿Qué me llevó a elegir a un compañero para pedirle su autógrafo?</p> <p>¿Qué sentí cuando alguien me eligió para pedir mí autógrafo?</p> <p>¿Será posible no comunicarme?</p> <p>Los participantes del grupo responden libremente.</p> <p>La co-facilitadora resume y anota las respuestas en el pizarrón.</p>
<p>Ajuste de tiempo</p> <p>10 minutos.</p>	<p>Llenado de bitácora por parte los asistentes.</p> <p>Llenado de la lista de asistencia.</p>

**Sesión 2:** Los elementos de la comunicación: contenido y ambiente.

Duración 1 hora.

Objetivos.

- Evaluar la capacidad de proveer información en forma clara.
- Conocer el Propósito, Predisposición y Clima (en lo subsecuente PPC) de la comunicación.

- Practicar los PPC de la comunicación en ambiente de trabajo en equipo.

Las actividades de la sesión 2 se describen en la Tabla 5.

**Tabla 5. Actividades de la sesión 2.**

<p>Auto evaluación.</p> <p>¿Mi comunicación es efectiva?</p> <p>Duración 10 minutos.</p>	<p>Cada participante realiza su propia evaluación escrita tomando como base el cuestionario de Auto Evaluación para una Comunicación Efectiva de Training House de México (2005) Proporcionando Información Clara. (p. 16) (Ver Anexo A: Formatos del taller).</p> <p>El facilitador invita al grupo a compartir sus resultados con base a las siguientes preguntas:</p> <p>¿En qué aspecto mi comunicación es efectiva o no es efectiva?</p> <p>¿Cómo me doy cuenta que soy o que no soy entendido?</p> <p>¿Qué veo en el otro?, ¿qué percibo en mi?</p> <p>Los participantes del grupo responden libremente.</p> <p>La co-facilitadora anota las respuestas de los participantes en el pizarrón.</p> <p>El facilitador explica brevemente los PPC de la comunicación efectiva de acuerdo con Training House de México (2005):</p> <p>Propósito u objetivo del mensaje, ¿qué quiero comunicar?</p> <p>Predisposición o el grado de influencia de mi mensaje, ¿cómo voy a decirlo?</p> <p>Clima es la atmósfera creada para que el mensaje llegue, ¿cuándo y dónde voy a decirlo?</p>
<p>Ejercicio adaptado de Acevedo (1984) Tomo 1.</p> <p>La mano más alta.</p> <p>Duración 30 minutos.</p>	<p>El facilitador divide al grupo en equipos de 5. Cada equipo se ubicará físicamente en una línea recta. El orden lo define el mismo equipo en una breve discusión. Cada miembro del equipo solo se puede comunicar con la(s) persona(s) que tiene junto, una a la vez.</p> <p>Cada persona recibe 5 cartas de póker.</p> <p>La tarea consiste en que cada uno elija una carta que junto con la de los otros miembros del equipo resulte la mano más alta que el equipo pueda generar.</p> <p>Las cartas no pueden circular. Los jugadores no pueden moverse de lugar.</p> <p>Cuando el equipo haya decidido su juego mostrara sus cartas.</p> <p>Gana el equipo con la mano más alta de entre todos los equipos formados.</p> <p>Si el tiempo lo permite se puede hacer una variación del ejercicio: los 5 miembros se sientan en círculo. Aplican las mismas reglas.</p>

Reflexión. ¿De qué me di cuenta? Duración 10 minutos.	El facilitador invita al grupo a compartir apoyándose en las siguientes preguntas: ¿Qué aspecto novedoso aprendí de mis compañeros? ¿Qué aprendí de mi comunicación en equipo? ¿Qué puedo decir del propósito de la tarea que se me encomendó? ¿Cuál fue mi predisposición hacia mis compañeros? ¿Fue posible crear un clima adecuado para ejecutar la tarea que se nos pidió? Los participantes del grupo responden libremente. La co-facilitadora anota las respuestas del grupo en el pizarrón.
Ajuste de tiempo 10 minutos.	Llenado de bitácora por parte los asistentes. Llenado de la lista de asistencia.

**Sesión 3:** La relación depende de la comunicación.

Objetivos.

Duración 1:15 horas.

- Los asistentes harán su auto evaluación sobre su capacidad de escucha.
- Los asistentes practicarán los principios de la escucha analítica.

Las actividades de la sesión 3 se describen en la Tabla 6.

**Tabla 6. Actividades de la sesión 3.**

Auto evaluación y evaluación en parejas. ¿Realmente soy un buen escucha? Duración 20 minutos.	Se entrega el cuestionario ¿Sabemos Escuchar? de Acevedo (1984) Tomo 1 (p. 74-75) a cada integrante del grupo y se le pide lo responda (Ver Anexo A: Formatos del taller).  El facilitador organiza al grupo en parejas. Cada pareja comenta entre sí sus respuestas y va evaluando lo que estime del otro. El facilitador invita al grupo a compartir sus impresiones usando las siguientes preguntas: ¿Cómo es mi escucha? ¿Soy escuchado o no soy escuchado?, ¿cómo me doy cuenta? ¿Qué tanto entiendo lo que me dice el otro? Los participantes del grupo responden libremente. La co-facilitadora resume y anota las ideas en el pizarrón.
---	---



	<p>El facilitador explica brevemente en qué consiste la escucha analítica de acuerdo con Training House de México (2005):</p> <p>Determinar el propósito de mi interlocutor; ¿qué me está pidiendo el otro?, ¿qué quiere que sepa?</p> <p>Enfocar los puntos principales; ¿qué elementos clave tengo para organizar la información?</p> <p>Escuchar entre líneas; tono de voz, gestos, sentimientos.</p> <p>Usar mis habilidades críticas; ¿cómo distingo hechos de opiniones?</p> <p>Reducir barreras; ¿qué me desconecta?, ¿cómo puedo evitarlo?</p>
<p>Ejercicio adaptado de Acevedo (1984) Tomo 1.</p> <p>La historia.</p> <p>Duración 30 minutos.</p>	<p>La co-facilitadora distribuye una hoja de preguntas entre los participantes y se les pide que permanezca boca abajo. El facilitador lee en voz alta y detenidamente La Historia (Ver Anexo A: Formatos del taller).</p> <p>Se pide a los asistentes que volteen la hoja y contesten las preguntas, anotando cierto o falso según corresponda. Si hay duda, la pregunta puede quedar sin respuesta.</p> <p>Cuando el grupo termina de responder, el facilitador modera la discusión buscando consenso en las respuestas.</p>
<p>Reflexión.</p> <p>¿De qué me di cuenta?</p> <p>Duración 15 minutos.</p>	<p>El facilitador invita al grupo a compartir apoyándose en las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué fue lo más difícil para mí de este ejercicio?</p> <p>¿Qué percibo de mi propia escucha?</p> <p>¿En qué aspecto puedo mejorar mi escucha?</p> <p>Los participantes del grupo responden libremente.</p> <p>La co-facilitadora anota las respuestas en el pizarrón.</p>
<p>Ajuste de tiempo</p> <p>10 minutos.</p>	<p>Llenado de bitácora por parte los asistentes.</p> <p>Llenado de la lista de asistencia.</p>

**Sesión 4:** La comunicación es verbal y no verbal.

Duración 1:30 horas.

Objetivo.

- Comprender que el componente no verbal enfatiza los significados que se transmiten en el proceso de comunicación interpersonal.
- Experimentar la transmisión de mensajes a través del lenguaje no verbal.

Las actividades de la sesión 4 se describen en la Tabla 7.

**Tabla 7. Actividades de la sesión 4.**

<p>Reflexión.</p> <p>¿Cómo es mi comunicación verbal y no verbal?</p> <p>Duración 20 minutos.</p>	<p>El facilitador anima al grupo a discutir sobre la forma en que se comunican verbal y no verbalmente basándose en las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuándo expreso algo, de qué elementos me valgo para enfatizar mi mensaje?</p> <p>¿Soy congruente entre lo que digo y hago?</p> <p>Además de hablando, ¿cómo comparto mis pensamientos y sentimientos?</p> <p>¿Cómo evaluaría mi comunicación no verbal?</p> <p>Los participantes del grupo responden libremente.</p> <p>La co-facilitadora escribe las respuestas del grupo en el pizarrón.</p>
<p>Ejercicio (F. Arias, comunicación personal, 26 de octubre, 2011).</p> <p>Sentimiento, lugar y secreto.</p> <p>Duración 45 minutos.</p>	<p>El facilitador entrega una tarjeta a cada participante. Cada tarjeta tiene anotado un sentimiento. Los participantes leen la tarjeta pero no comparten la información.</p> <p>El facilitador, a través de la fantasía guiada, pide al grupo que piense en el lugar más hermoso donde haya estado cada uno.</p> <p>Finalmente, el facilitador pide a cada miembro del grupo que piense en un secreto personal pero guardándolo para sí.</p> <p>El facilitador explica que cada participante expresará el sentimiento, el lugar y el secreto de la siguiente forma:</p> <p>Sentimiento: exclusivamente con su cuerpo.</p> <p>Lugar: por medio de un sonido, sin palabras.</p> <p>Secreto: solo con la mirada.</p> <p>Cada participante tendrá unos minutos para preparar la forma como se expresará.</p> <p>El facilitador organiza al grupo en parejas. A una indicación del facilitador cada miembro de la pareja expresa el sentimiento, primero uno y luego el otro. A una indicación del facilitador se elige una nueva pareja y ahora se expresa el lugar. Finalmente, y a una señal del facilitador se cambia de pareja y se expresa el secreto. Se pueden hacer al menos 6 cambios de pareja.</p>
<p>Reflexión.</p> <p>¿Qué observo y qué siento?</p> <p>Duración 15 minutos.</p>	<p>El facilitador invita al grupo a compartir usando las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cómo es mi comunicación no verbal?</p> <p>¿Cuál de los tres ejercicios me fue más difícil expresar?, ¿cuál más sencillo?</p> <p>¿Cómo me siento cuando no utilizo el lenguaje para</p>

	<p>comunicarme?          ¿Qué pienso de mis recursos no verbales?          Los participantes del grupo responden libremente.          La co-facilitadora anota las respuestas en el pizarrón.</p>
<p>Ajuste de tiempo          10 minutos.</p>	<p>Llenado de bitácora por parte los asistentes.          Llenado de la lista de asistencia.</p>

**Sesión 5:** La comunicación es simétrica o complementaria.

Duración 1:15 horas.

Objetivo.

- Aprender que los intercambios comunicacionales pueden basarse en la igualdad o en la diferencia.
- Entender que el estilo de comunicarse puede adecuarse a las situaciones cotidianas laborales.

Las actividades de la sesión 5 se describen en la Tabla 8.

**Tabla 8. Actividades de la sesión 5.**

<p>Ejercicio.           Ordenarse por la primera letra del primer y segundo apellido.           Duración 10 minutos.</p>	<p>Atendiendo a una necesidad del grupo, quién manifestó encontrarse muy estresado al comenzar la sesión, el facilitador invitó a los participantes a sentarse en la sala ordenándose por su primer apellido. Luego de verificar que lo hubieran hecho correctamente, se pidió al grupo ordenarse por su segundo apellido.          Ambas experiencias permitieron a los asistentes ubicarse y concentrarse en el espacio del taller, dejando de lado sus preocupaciones inmediatas. Permitió también practicar el ciclo completo de la comunicación: proveer información clara y escuchar con atención para alcanzar un objetivo en común. Adicionalmente posibilitó al grupo entrar en contacto con sus compañeros para conocer un aspecto desconocido o nuevo de cada uno.</p>
<p>Ejercicio adaptado de Acevedo (1984) Tomo 1.           Comunicación en un y doble sentido.           Duración 40 minutos.</p>	<p>La co-facilitadora proporciona a todos los participantes del grupo un par de hojas blancas.          Se pide un voluntario mientras que el resto del grupo se organiza en equipos de 3 integrantes.          El voluntario tendrá que describir al grupo con toda exactitud el dibujo A (Ver Anexo A: Formatos del taller).          Este dibujo no será mostrado al grupo. Solamente el</p>

	<p>voluntario podrá hablar o hacer ademanes para describir el dibujo.</p> <p>Los equipos seguirán la descripción del voluntario y reproducirán en una hoja lo que escuchen pero no podrán hacer preguntas. Al final presentarán un solo dibujo por equipo de acuerdo con lo que hayan escuchado y acordado. Habrá espacios de tiempo para permitir que el grupo dibuje y discuta (p.e. 30 segundo de descripción por parte del voluntario y 15 segundos para que los equipos lleguen a acuerdos). La co-facilitadora llevará el control del tiempo y las pausas de tiempo e indicará cuando detenerse y cuando continuar. El ejercicio durará 6 minutos como máximo.</p> <p>El mismo o un nuevo voluntario describe con toda exactitud el dibujo B al grupo (Ver Anexo A: Formatos del taller). Este dibujo tampoco será mostrado. El voluntario hará uso de todos sus recursos verbales y no verbales para explicar el dibujo. Los equipos podrán hacer las preguntas que considere necesarias para reproducir este nuevo dibujo pero de forma ordenada (un solo miembro del equipo alza la mano y pregunta; el voluntario elige a quien responder). Al final presentarán un solo dibujo por equipo de acuerdo con lo que hayan escuchado y determinado como equipo. El ejercicio durará 6 minutos sin interrupciones. La co-facilitadora llevará el tiempo.</p>
<p>Reflexión.</p> <p>¿De qué me di cuenta?</p> <p>Duración 15 minutos.</p>	<p>El facilitador invita al grupo a compartir usando como guía las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué diferencias comunicacionales hubo en ambos ejercicios?</p> <p>¿Con cuál de ellas me sentí más cómodo?</p> <p>¿Cómo puedo llevar esta experiencia a mí día a día en el trabajo?</p> <p>¿Qué sentimiento me provoca no tener toda la información necesaria para cumplir mis tareas?</p> <p>¿Qué puedo hacer para conseguir la información que no conozco?</p> <p>Los participantes del grupo responden libremente.</p> <p>La co-facilitadora anota y resume las respuestas del grupo en el pizarrón.</p>
<p>Ajuste de tiempo 10 minutos.</p>	<p>Llenado de bitácora por parte los asistentes.</p> <p>Llenado de la lista de asistencia.</p>

## Sesión 6: Comunicarme para sentirme valorado.

Duración 1:30 horas.

### Objetivos.

- Los participantes concluirán que al comunicarse de forma efectiva se fortalece su percepción de sentirse tomados en cuenta.
- Los participantes identificarán que el proceso comunicativo es la vía para conocer, confiar y valorar al otro.
- Los participantes integrarán conductas para comunicar su reconocimiento a las aportaciones de los demás en el trabajo.

Las actividades de la sesión 6 se describen en la Tabla 9.

**Tabla 9. Actividades de la sesión 6.**

Ejercicio. Ordenarse por la fecha de nacimiento a lo largo del año. Duración 10 minutos.	El facilitador invitó al grupo a sentarse en la sala ordenándose por su fecha de nacimiento a lo largo del año. Este ejercicio permitió al grupo entrar en contacto con sus compañeros para conocer un dato nuevo, y quizá desconocido, de cada uno.
Ejercicio (A. Segre, comunicación personal, 21 de febrero, 2012). Dibujo colectivo. Duración 20 minutos.	El facilitador pide al grupo que se acomode en círculo. La co-facilitadora proporciona a los participantes lápiz y colores (plumones, crayones, lápices de colores, etc.). El facilitador pide a los participante comience un dibujo que exprese algo de sí mismos (p.e. un paisaje, su familia, en un evento significativo, etc.). A una indicación del facilitador, el grupo se detiene y pasa su dibujo al participante que está a su derecha. Los participantes continúan ahora el dibujo que tienen enfrente. Así se continúa esta dinámica hasta que el dibujo regresa al dueño original. Cuando el dibujo pasa de una persona a otra, el facilitador guía a los asistentes sobre lo que deben de añadir al dibujo tomando en cuenta que ese dibujo es de alguien (p.e. dar continuidad a lo que ven, agregar algo hermoso de sí mismos, idear alguna manera de alterar el dibujo o destruirlo, criticar el dibujo, etc.).
Reflexión. ¿De qué me di cuenta? Duración 15 minutos.	Antes de entregar el dibujo al dueño original, se le pide voltear la hoja y reflexionar lo siguiente: ¿Qué les ha dejado el ejercicio hasta el momento? ¿Qué experiencias le deja aportar o no aportar a los dibujos de los demás?

	<p>El grupo comparte libremente.</p> <p>Al terminar la discusión, se pasa el dibujo al dueño original y se pide compartan su impresión sobre el resultado final recibido.</p> <p>El facilitador anima al grupo a compartir sobre lo que significa valorar.</p>
<p>Ejercicio (M. Bautista, comunicación personal, 12 de marzo, 2011).</p> <p>El avatar.</p> <p>Duración 20 minutos.</p>	<p>El facilitador pide al grupo que se acomode en círculo y se le da a cada participante una nueva hoja en blanco.</p> <p>En la parte superior de la hoja cada participante escribe el nombre de quien está a su izquierda. Cuando el facilitador lo indique, cada persona comienza a dibujar a esa persona (la de su izquierda).</p> <p>A una indicación del facilitador, el grupo se detiene y pasa el dibujo al participante que está a su derecha. Los participantes continúan ahora el dibujo de la persona cuyo nombre está en la hoja. Cada uno puede añadir aspectos que conozcan de dicha persona. Así se sigue esta dinámica hasta que el dibujo regresa al dueño original. Cuando el dibujo pasa de una persona a otra, el facilitador guía a los asistentes dando ideas sobre lo que pueden agregarle (p.e. es mi amigo, hemos tenido vivencias juntos, conozco alguno de sus problemas, compartimos aficiones, estamos disgustados, admiro una de sus habilidad, etc.).</p> <p>La última persona recibe el dibujo hacia abajo.</p> <p>Nota: Para expresar algún aspecto de la persona se podrá hacerlo solamente dibujando, sin embargo si es difícil expresarlo de esta forma puede añadirse alguna palabra o frase clave aunque lo ideal es solo dibujar.</p>
<p>Reflexión.</p> <p>¿De qué me di cuenta?</p> <p>Duración 15 minutos.</p>	<p>Con el dibujo hacia abajo, el facilitador invita al grupo a compartir:</p> <p>¿Qué sensaciones se despertaron en mi cuando participaba en este ejercicio?</p> <p>¿Qué me imagino encontrar cuando vea mi dibujo?</p> <p>¿Cómo me siento cuando soy visto por los demás?</p> <p>Los participantes del grupo responden libremente.</p> <p>Con el dibujo hacia arriba, el facilitador invita al grupo a compartir:</p> <p>¿De qué me doy cuenta ahora que puedo ver mi dibujo?</p> <p>¿Cómo me percibo ahora que veo como me miran los demás?</p> <p>¿Qué sensaciones o sentimientos tengo al ver mi dibujo?</p> <p>¿Me siento valorado?</p> <p>Los participantes del grupo responden libremente.</p>

	El facilitador anima al grupo a compartir sobre lo que significa valorar como autoperencia-en-relación (Andrade; 2005).
Ajuste de tiempo 10 minutos.	Llenado de bitácora por parte los asistentes. Llenado de la lista de asistencia.

**Sesión 7:** Expresión creativa de lo aprendido.

Duración 3 horas.

Objetivos.

- Los participantes crearán un elemento artístico que sintetice su aprendizaje a lo largo del taller.
- Los participantes aplicarán las técnicas de comunicación aprendidas para organizar su proyecto y consumarlo.
- Los participantes tendrán la oportunidad de apreciar su propio trabajo y valorar el trabajo en equipo de los demás.

Las actividades de la sesión 7 se describen en la Tabla 10.

**Tabla 10. Actividades de la sesión 7.**

Elaboración creativa individual. Duración 40 minutos.	El facilitador y las co-facilitadoras proveen al grupo de diversos materiales con la finalidad de que cada participante, de manera individual elabore una manualidad que exprese lo aprendido en el taller. Para ello, los participantes contarán con 40 minutos.
Presentación individual del elemento creativo. Duración 40 minutos.	Cada participante expondrá su creación al grupo explicando su significado. Para ello contará con 1 ó 2 minutos. Para el orden de las presentaciones se favorece la participación espontánea.
Elaboración creativa colectiva. Duración 40 minutos.	El facilitador organiza al grupo en equipos de hasta 5 integrantes. Cada equipo realizara, en forma libre, algún elemento o expresión artística que refleje el aprendizaje significativo de todos sus miembros integrando a este los elementos que previamente crearon en forma individual. Para lograr esto, cada equipo decidirá, organizará y ejecutará su proyecto en aproximadamente 40 minutos.
Presentación individual del	Cada equipo expondrá su creación al grupo explicando su

<p>elemento creativo.</p> <p>Duración 30 minutos.</p>	<p>significado. Para ello contará con 5 minutos.</p>
<p>Entrega de una Constancia de participación y cierre de taller.</p> <p>Duración 30 minutos.</p>	<p>El facilitador elaboró, previo a la sesión, una Constancia de participación en el taller (Ver Anexo A: Formatos del taller) a manera de reconocimiento para cada participante, las co-facilitadoras y el supervisor.</p> <p>Un voluntario inicia la dinámica de entrega eligiendo un certificado al azar. Nombra a la persona, se lo entrega y le comunica su reconocimiento en función de lo que sabe, aprendió o conoció de esa persona. Al concluir, la persona que recibió el certificado elige uno nuevo dándole continuidad a la dinámica de entrega.</p>
<p>Ajuste de tiempo</p>	<p>Llenado del Formato de evaluación del taller. (Ver Anexo A: Formatos del taller).</p> <p>Llenado del Formato de evaluación del facilitador (Ver Anexo A: Formatos del taller).</p>



## Resultados.

El análisis de resultados se hizo tomando como dimensión evaluativa los aprendizajes significativos desde tres ámbitos: el proceso personal de los asistentes, el proceso grupal y la intervención misma. Para describir la experiencia del grupo se utilizaron los siguientes ejes de análisis:

- Relación intersubjetiva.
- Práctica de la comunicación.
  - Proveer información en forma clara.
  - Escuchar analíticamente.
- Valorar (reconocerse y reconocer al otro).
- Confianza.
- Trabajo en equipo.

Cada eje se asoció con los objetivos de la intervención como se muestra en la Tabla 11. Particularmente la práctica de la comunicación permitió observar si los participantes modificaron su forma de relacionarse (comunicarse) en el entorno laboral desde la confianza y aprecio por los demás.

**Tabla 11. Asociación de los ejes de análisis con los objetivos de la intervención.**

Objetivo	Relación intersubjetiva	Práctica de la comunicación	Valorar	Confianza	Trabajo en equipo
1. Los participantes definirán los elementos de la comunicación efectiva, tanto al proporcionar información de forma clara como al escuchar de forma activa.		✓			
2. Los participantes identificarán que el proceso comunicativo es la vía para conocer, confiar y valorar al otro.	✓	✓	✓	✓	
3. Los participantes analizarán su proceso comunicativo, verbal y no verbal, a través de ejercicios en las sesiones del taller.		✓			
4. Los participantes integrarán conductas para comunicar su reconocimiento a las aportaciones de los demás en el trabajo.		✓	✓	✓	✓
5. Los participantes relacionarán que los procesos comunicativos efectivos facilitan los acuerdos en los equipos de trabajo.	✓	✓			✓

## Sesión 1.

### Relación intersubjetiva.

La sesión comenzó con gran expectación de ambos lados, facilitadores y grupo. Los capturistas están acostumbrados a reunirse para recibir entrenamiento pero sin que su punto de vista sea incluido. Es una posición más bien pasiva donde ellos reciben instrucciones mientras permanecen en silencio escuchando a un instructor que expone sus conocimientos.

Se observó que el primer grupo acudió a la sesión en diversos estados de ánimo, aunque todos observaron y escucharon la bienvenida del facilitador mirándole curiosos y atentos como si se preguntaran ¿qué va a ocurrir?, ¿cómo será esto?

El facilitador estaba nervioso y expectante. Así lo expresó al grupo: *“me siento muy... pues contento... de que ustedes hayan aceptado vivir esta experiencia conmigo. A la vez me siento muy nervioso, a lo mejor como algunos de ustedes, nervioso y expectante de..., bueno..., ¿qué va a pasar aquí? porque es la primera vez que yo voy a facilitar un taller como éste”*.

Al inicio de la sesión con el segundo grupo, los participantes se presenta algo más animados y el facilitador, mucho más consciente de lo que le pasaba, decidió que también era importante ser congruente consigo y manifestarle al grupo como se sentía en ese momento: *“para mí esta experiencia es nueva, yo no había facilitado un taller como éste,... en este momento me siento hasta cierto punto nervioso de lo que va a pasar aquí, y muy expectante”*.

Ser congruente hacia el grupo abrió un espacio para entrar en contacto y comenzar a construir una relación basada en la confianza. De esta forma ambos, facilitador y grupo, interactuaron mejor ya que se presentaron desde quiénes son y desde lo que les sucedía en ese momento. De este modo se comenzó a fomentar un ambiente aceptante y se estableció igualdad en la experiencia de aprendizaje. El facilitador comentó en el grupo 1: *“para mí va a ser una experiencia de aprendizaje como lo va a ser para ustedes, yo creo que ambos vamos a aprender de los dos lados”*. En el grupo 2 lo expreso de la siguiente forma: *“mi intención es que aprendamos unos de otros... aquí entre todos vayamos haciendo una experiencia común, yo voy a aprender de ustedes y... ustedes aprenderán algo de mí”*.

Un participante del grupo 2 resumió en su bitácora su experiencia y sintetizó lo que ocurrió en su grupo al percibir que la facilitación dentro del taller tendría una dimensión distinta: *“Su nerviosismo llevó al gpo. a tener una mayor confianza para comunicarse y expresar al*

*grado de un cambio de comportamiento*”<sup>3</sup>. En el fondo el grupo se percató que al ser parte de un ambiente aceptante, como lo expresa Rogers (1989), se facilita la apertura a la relación.

## **Práctica de la comunicación.**

### **Constructo grupal.**

Durante las reflexiones se plantearon al grupo las preguntas contenidas en la guía de sesión. En un principio, los participantes de ambos grupos se mostraron poco animados a responder espontáneamente. Comenzaron poco a poco. Sus ideas se anotaron en el pizarrón de la sala, a la vista de todos. La intención de esto fue construir una idea en común sobre lo que significa comunicar.

El primer grupo expresó sus ideas y las resumió de la siguiente forma:

- Transmitir información.
- Compartir ideas, no necesariamente hablar.
- Congruencia (verbal + no verbal).
- Doy ⇔ Recibo.
- Intensión.
- Feedback.

El segundo grupo abundó y justificó un poco más sus respuestas:

- Enviar el mensaje/retroalimentación. Interacción con alguien.
- Expresar lo que piensas y sientes.
- Intercambio de ideas entre individuos.
- Percepción (impacto, lenguaje no verbal, sorpresa, curiosidad).
- Forma de expresarse, lenguaje, forma de ser, carácter, comportamiento.

Ambos grupos manejaron los conceptos básicos de la comunicación: supieron que comunicar implica un intercambio, que es importante expresar lo que se piensa y siente, que hay

---

<sup>3</sup> Todas las citas tomadas de las bitácoras fueron transcritas sin hacer ninguna corrección ortográfica ni de estilo preservando con ello el significado, la intención y la forma de expresarse del participante.

formas de hacerlo, que en este proceso hay retroalimentación, sin embargo parece que ambos grupos tenían la idea de que comunicar únicamente implica intercambios de información verbales que se apoyan en recursos no verbales. No obstante este conocimiento, comunicar en la práctica es difícil. Un asistente del primer grupo lo sintetizó de este modo *“Darme cuenta lo simple que es conceptualizar lo que es la comunicación y lo difícil que s hacerme consciente de estos conceptos al practicarla”*.

Los participantes de ambos grupos no lograban darse cuenta que comunicar implica escucha y encuentro, sin embargo lograron concluir que comunicar es comportarse, que en su actuar, en su estar con los demás, siempre expresan algo y por lo tanto no se puede dejar de comunicar como lo expresa el primer axioma comunicacional de Watzlawick (1981). En este punto, la conexión con el tema del día fue casi inmediata: *“No es posible no comunicar”* causó sorpresa además de cierto impacto en ambos grupos ya que se convirtió en la frase que más frecuentemente recordaron los capturistas no solo durante esta sesión sino a lo largo de todo el taller y de la intervención en general. En algunas de las bitácoras los asistentes lo expresaron con contundencia cuando respondieron a la pregunta: Para mí, ¿qué fue lo importe de esta sesión?:

- *“El significado d´ comunicación q sus diferentes formas d´ comunicarse. No es posible no comunicar”*.
- *“Que siempre comunico algo”*.
- *“Que en todo momento nos comunicamos con los demás y es imposible no comunicar”*.
- *“¿Qué aprendí?, que comunico de todas maneras, actuando y no actuando, respondiendo y no respondiendo”*.
- *“Que aprendí que no es posible no comunicar, que todos comunicamos”*.
- *“Reconocer que siempre estoy comunicando algo”*.

Derivado de este aprendizaje los participantes comenzaron a ser conscientes que expresándose desde sí mismos dan un paso hacia el encuentro con otro. Entonces comunicar no es sólo una competencia laboral, una herramienta o habilidad, se vuelve un recurso intrínseco de la persona que favorece la relación mutua lo cual ya había sido observado por Rogers. Un participante del grupo 1 lo resumió acertadamente en el siguiente comentario a la pregunta: Para mí, ¿qué fue lo importe de esta sesión?:

*“Darnos cuenta que cada quien tiene una manera diferente de comunicar a otros y que mediante el trato diario se puede tener una comunicación asertiva y lograr tener confianza”.*

### **Confianza.**

La dinámica de los autógrafos célebres buscó fomentar el encuentro entre los asistentes posibilitando conocerse desde aspectos sencillos y cotidianos.

Los asistentes del primer grupo inmediatamente buscaron el encuentro y comenzaron a establecer un diálogo animado moviéndose por todo el salón como gozando conocer al otro. Fue tanto su involucramiento con la actividad que varios no completaron la lista.

Por el contrario, los participantes del segundo grupo se movieron muy poco. Algunos incluso esperaron a ser buscados y tardaron en moverse de sus lugares. Los asistentes de este grupo estuvieron más avocados a completar la lista de criterios que a compartir, parece que de este modo estaban replicando su día a día en el trabajo donde terminar la tarea rápidamente es lo más importante para luego pasar a la siguiente tarea. En este grupo todos los participantes completaron la lista de autógrafos.

Ambas maneras de abordar el ejercicio posibilitaron a los participantes comenzar a conocerse, encontrando coincidencias pero sobre todo tener la oportunidad de relacionarse. Como lo propone Watzlawick (1981), en el nivel relacional las personas proponen definiciones de sí mismos. Esta es la vía que el grupo entendió para comenzar a abrirse a la confianza, no sin experimentar algunos temores, pero una vez que dieron el paso la recompensa se volvió gratificante como lo expresaron 3 participantes en el primer grupo:

- *“Para mí, ¿qué fue lo importante? Conocer la manera de pensar de los compañeros.  
¿Qué sentí? Miedo a abrirme”.  
¿Qué aprendí? Qué no pasa nada si lo hago”.*
  
- *“¿Qué sentí? Dar el paso (abrirse) a comunicar algo a los demás no es muy fácil para mí. Además d´q´en alguna persona podemos identificar similitudes.  
¿Qué aprendí? El primer paso p/ conocer a los demás es la comunicación”.*

- *“¿Qué aprendí? Que debo conocer a la persona para poder confiar y es el 1er paso”.*

y 3 participantes del segundo:

- *“¿Qué sentí? Confianza para poder expresarme.  
¿Qué aprendí? Que existen muchas personalidades dentro del grupo y cosas en común que no sabía”.*
- *“¿Qué sentí? Gratitud.  
¿Qué aprendí? A reconocer a los demás, y a saber comunicarme”.*
- *“¿Qué aprendí? Aprendí a que tengo que aprender a escuchar, ver, sentir como actúan los demás y a reconocer como son”.*

Entrar en contacto con los compañeros del trabajo dentro de un ambiente de apertura despertó sentimientos que pudieron relacionarse con la satisfacción y el beneplácito que significó ser recibido por el otro y recibir al otro: confianza para poder expresarse, apertura, curiosidad e interés, gratitud y alegría. En la colección de firmas, todos los participantes se movieron, se encontraron con alguien, hablaron, y en la mayoría de los casos sonrieron entre ellos. Estas expresiones mostraron que en este ambiente se pudo percibir, sobre todo, libertad.

### **Proceso de la intervención.**

Durante la sesión se pudo validar que el método seguido, sustentado en las actitudes promotoras del encuentro desde el Enfoque Centrado en la Persona, favoreció la expresión abierta y la confianza de los asistentes. Los capturistas se han contenido y ha dejado de expresarse durante largo tiempo. Encontrarse con un ambiente donde se percibió congruencia y escucha sin juicio animó la participación, aunque no de todos. Dentro de su bitácora, 3 participantes puntualizaron este tema:

- *“Tratar también de que hablen los demás ya que uno no llega a conocer que es lo que piensan”.*

- *“Tratar de que todos los participantes hablen”.*
- Comentario sobre el desempeño del facilitador: *“Solo falta que haga o pregunte a los que no quieren participar”.*

Esto demuestra que hay interés por conocer al otro e indica que puntos de vista distintos también son importantes por lo que vale la pena escucharlos. Por otro lado, pedir que se anime a hablar a otros, fue de alguna manera, una forma de pedir la palabra. Nuevamente como lo puntualiza Watzlawick (1981), en el nivel relacional se hace una definición de sí mismo, y en este caso el/la participante habla de sí y por sí mismo.

En este proceso, confiar únicamente en la espontaneidad de los asistentes para hablar no fue suficiente. Durante la primera sesión y en ambos grupos varios participantes no externaron su punto de vista. Integrar a todos fue un reto para las siguientes sesiones. Durante la junta post-sesión se revisó este tema y entre los facilitadores se concluyó que algunos participantes solo necesitarían un impulso para expresarse y, para lograrlo, bastaría con dirigirse a ellos y preguntarles ¿tu qué opinas? Esto daría pie para que comenzaran a abrirse. En el equipo de captura, la necesidad de ser escuchado y tomado en cuenta es mayor que la vergüenza que pudo causar sentirse juzgado al hablar. Este dilema comenzó a superarse dentro del espacio de esta sesión y se siguió superando durante las 6 sesiones siguientes.

A lo largo de la sesión 1, ambos grupos fueron modificando la percepción de sí mismos. Los dos partieron de la incertidumbre respecto a lo que ocurriría en el taller. También de la duda sobre si sus comentarios serían tomados en cuenta. Sin embargo, al sentirse escuchados y atendidos comenzaron a participar más generando con ello respuestas a sus propias inquietudes que luego ellos mismos validaron. Esto los fue llevando a generar seguridad en sí mismos y a confiar en sus propias aportaciones. Una participante lo expresó en su bitácora de la siguiente forma:

*“No voy a decir que venía muy contenta a la sesión, tampoco cerrada, más bien un tanto expectante de ‘que nos van a decir ahora...’ e increíblemente pude darme cuenta de nosotros tenemos las respuestas y la forma solo que a veces no estamos en el mismo canal”.*

La facilitación fue vista como una vía para alcanzar este nivel de conciencia. Este indicio dio pie a considerar que la función principal de quien encabeza un equipo de trabajo es encausar el potencial del mismo lo cual es un reto pues exige ser sensible a lo que dice el otro, escuchar y sintetizar las ideas de todos de tal forma que exista la percepción de un resultado colectivamente construido. Algunos comentarios que sustentan este proceso vivido en la sesión fueron los siguientes:

- *“Que da confianza al hablar y hace que sepamos con exactitud lo que uno siente o sabe”.*
- *“Me gusta que siempre nos encamine a que nosotros encontremos la respuesta correcta”.*
- *“Me gustó que poco a poco nos fue motivando a hablar xq llegamos muy cerrados”.*
- *“...nos ayuda a ser mucho mas participativos, y pensar el tema”.*
- *“Que nos llevaron de la mano hasta que todo el grupo llegó a una conclusión, es decir, no fue una persona que se paro a hablar sino que nos supo llevar hasta que nos saco las respuestas”.*

## **Sesión 2.**

### **Práctica de la comunicación.**

#### **Proveer información en forma clara.**

Solicitar a los asistentes su auto evaluación sobre comunicación efectiva tuvo como finalidad contar con un punto de partida para reflexionar sobre la forma como cada uno se comunica. Se pidió a los participantes completar el cuestionario pensando en la forma como proporcionan información en situaciones del trabajo. Una vez que todos terminaron de responder se indagó la puntuación total, desde el puntaje más alto hasta el más bajo. Cuando alzaron la mano quienes obtuvieron 13, 14 y 15 (siendo 15 el puntaje más alto posible), el grupo comenzó a reír como no dando crédito que esas personas hubiesen logrado ese puntaje. Sin embargo hubo más risas cuando constataron que nadie obtuvo menos de 7, como si el grupo mismo validara que no habían sido honestos al responder.

Durante la reflexión inicial fue posible constatar el actuar habitual del grupo, particularmente en la forma como algunos capacitan a otros para realizar el trabajo: se explican las actividades a realizar con entusiasmo, sin embargo al momento de la práctica hay errores, entonces se vuelve a explicar proporcionando una retroalimentación, pero en la práctica hay



errores nuevamente; entonces quien explica pierde el interés y se aleja, es decir anula la relación cayendo en una de las patologías de la comunicación que propone Watzlawick (1981): la descalificación. Esto es interpretado como falta de enfoque o desinterés de quien escucha, es decir la persona que es entrenada es responsable completamente de los errores cometidos, pero no se hace una reflexión sobre si la forma de entrenar, es decir de proveer información, resulta efectiva. Parece entonces que proveer información en muchos sentidos se entiende solamente como lanzar una necesidad al otro, como lo expresó una participante: *“aviento información, cáchala”*, sin esperar una respuesta, sin asegurar si se es entendido y, cuando se llega a hacerlo no se indaga si no que se interpreta, es decir se vuelve a hacer responsable al otro por los resultados, sobre todo si son fallos: *“proporciono información de acuerdo a mi experiencia, a lo que yo sé..., sin embargo a veces yo me percató de que la otra persona no me entendió porque su expresión facial o su expresión no verbal es de duda, es de que ya me aburrí...”*. Esto se vuelve una constante que ocasiona enojo entre los DDPS. Es como lo expresó un participante del grupo 1 en su bitácora: *“Creo que existen personas que crean sus propias estrategias y no les interesa saber la opinión de los demás. Son egoístas a más no poder, eso me frustra”*.

La siguiente actividad consistió en una breve explicación por parte del facilitador de los PPC de la comunicación: Propósito, Predisposición y Clima. Aquí se noto interés en ambos grupos, ahora cuentan con una herramienta que pueden utilizar en lo cotidiano. Esta exposición fue tomada como valiosa pues destaca tres elementos sencillos que pueden ser llevados a la práctica para proveer información con mayor claridad. Algunos comentarios recogidos en las bitácoras sustentan este resultado. Para el grupo 1:

- *“¿Qué aprendí? Que debo tener un propósito, una buena predisposición y clima”*.
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Saber que para dar información debo tener en cuenta el objetivo, el lugar y asegurar que se transmite adecuadamente”*.
- *“¿Qué sentí? Que debo hacer un alto antes de querer comunicar “algo” = considerar siempre PPC*  
*¿Qué aprendí? Que=P*
  - *Como=P*

- *Cuando=C*
  - *vitales para comunicarnos efectivamente”.*
- *“¿Qué aprendí? Que para comunicarme es importante establecer reglas, estrategias, y de base tener un propósito, clima”.*
  - *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Conocer 3 herramientas mas de comunicación”.*

y para el grupo 2:

- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Conocer que el ambiente es un factor que favorece la forma de transmitir”.*
- *“¿Qué aprendí? Nuevas herramientas de comunicación”.*
- *“¿Qué aprendí? Los PPC”.*

Una de las finalidades del juego de cartas consistió en la aplicación de los PPC dentro de un entorno regulado similar al del ambiente laboral. Para facilitar que los equipos alcanzaran el objetivo se presentó una diapositiva con las diferentes combinaciones o manos de póker. A todos los equipos se les entregaron las mismas cartas posibilitando con esto que partieran de la misma circunstancia y que sólo fuera la manera como cada equipo provee información entre sus miembros lo que hiciera la diferencia en su resultado. También se estableció una penalización si se detectaba que alguien rompía una de las reglas. Esta consistió en entregar una carta adicional que necesariamente tendría que ser parte de la mano final. En ambos grupos, los equipos tomaron con mucho interés esta experiencia y siguieron las reglas salvo un equipo del grupo 2 a quien se le dio una carta de castigo. El resultado de este ejercicio llevó a los asistentes a confirmar su descubrimiento de la primera sesión, entrar en relación con el otro implica un esfuerzo sin embargo es posible lograrlo como lo expresó un participante del grupo 2 a la pregunta ¿qué sentí? de su bitácora: *“Satisfacción al ver que en el ejercicio pude comunicarme”.*

También se detectó en el grupo un aprendizaje más profundo, para comunicarse de una forma efectiva es necesario que cada uno se empodere de sí mismo y desde ahí se exprese con la libertad que esto implica: *“el juego me pareció excelente para saber que la comunicación no puede ser limitada...”* lo cual derivó en una consecuencia clave para todos ellos la cual fue claramente expresada como respuesta a la pregunta *¿Qué aprendí?: “Yo soy responsable de mi comunicación”*. Esta conclusión mostró que los participantes comenzaron a asumir que son ellos, cada uno y no los otros, son quienes en la práctica obstruyen o facilitan su comunicación y por ende la relación intersubjetiva.

### **Trabajo en equipo.**

Durante la reflexión inicial fue posible constatar que el actuar habitual del grupo se orienta hacia el trabajo individual. Aventar información para que el otro la cache ha sido una actitud común que fue reconocida por los participantes del taller, sin embargo la reflexión fue un paso más allá y derivó en reconocer que *“cuando muchos hacemos lo mismo, pues ya nos perdimos”*. Esta conclusión resultó novedosa para los capturistas. El grupo 1 se sorprendió de su propia reflexión, rieron cuando verbalizaron esto, pero no con una risa de burla como cuando se revisaron las autoevaluaciones, fue una risa alegre que llevaba implícito el reconocimiento de que aunque no están siendo efectivos en proveer información pueden ser reflexivos y generar conocimiento entre todos, es decir, en equipo.

El ejercicio de cartas acercó a los participantes entre sí y les permitió darse cuenta que el trabajo conjunto tiene un valor. Las conclusiones anotadas en el pizarrón para el grupo 2 permitieron constatar que el trabajo en equipo es importante e implica organización, dar tiempo a los demás para que también puedan contribuir (*“me sentí apoyada por mi equipo”*), aportar conocimiento, disposición a aprender, disposición a despejar dudas y reconocimiento cuando no se sabe algo (Aprendí *“a calmarme, cuando desconosco algo y preguntar”*).

Aunque para esto existe un riesgo que el grupo identificó: la comunicación puede no ser efectiva cuando no hay confianza.

En el grupo 1, las limitaciones que pudieran estar presentes en el entorno, por ejemplo las reglas del ejercicio de cartas, condujeron a cada equipo a trabajar juntos y compartir lo que cada uno sabía (en este caso cartas del juego). No hubiese sido posible llegar al resultado final si la actitud hubiese sido otra. La reflexión que sintetizó este aprendizaje fue la siguiente: es difícil

estar limitado, es decir trabajar aislado, es mejor trabajar en equipo.

### **Proceso de la intervención.**

El primer grupo fue participativo, hubo mayor espontaneidad al compartir. El esfuerzo de construir un ambiente aceptante fue mucho menor que el requerido en la sesión 1. El grupo tuvo mucha apertura por lo que la facilitación se hizo sencilla al trabajar con personas que, al sentirse escuchadas, participaron con mayor libertad. Es claro que el espacio del taller fue ganando importancia para ellos pues se fue convirtiendo en un lugar seguro donde comenzó a surgir la persona auténtica que es cada uno con todo su vigor.

El segundo grupo tardó un poco más para abrirse a la participación. Fue necesario proveer mayor dirección para animarlos a expresarse, a sentir que en el espacio del taller no serán criticados por nadie. Parece que este equipo de trabajo ha sido muy juzgado por lo que ha venido mostrando reservas para compartir, como si llegasen a pensar que aquello que digan pueda usarse en su perjuicio. Así pueden explicarse las risillas o los cuchicheos entre personas que se sientan juntas.

Sin embargo la reflexión recogida en sus bitácoras expresa que los ejercicios del taller les permitieron entrar en un mayor nivel de conciencia sobre lo que hacen, pero sobre todo se observó interés por aprender de sí mismo, preocupación por ser entendidos y cierta apertura para modificar comportamientos que dificultan la relación. En las bitácoras se recogió este sentir en algunos comentarios:

- Sentí *“que mi forma de dar información no es adecuada y sentí necesidad de aprender más”*.
- *“Reconocí que no soy buena comunicando porque no cierro ciclos... creo que lo más importante es reconocer que no me preocupo en la práctica por como me comunico”*.
- *“Me doy cuenta q´mi manera de proveer información no es del todo buena para conseguir mis objetivos. Aún necesito aprender y abrirme a la forma en como doy información”*.
- *“Es importante asegurar que la otra persona al transmitir información entienda de la mejor manera”*.
- *“Aprendí que todos tenemos algo que decir y que debemos tener la mente abierta para*

*aprender”.*

Ambos grupos comenzaron a dar pasos hacia una integración más estrecha al reconocer que no solo la opinión individual es valiosa, también la de sus compañeros podría serlo.

Los participantes se mostraron mucho más involucrados e interesados durante esta sesión ya que permanecieron muy atentos y animados al interactuar con sus compañeros siguiendo las reglas del juego. Como estaban más motivados a expresar lo que pensaban, la escucha de lo que ellos mismos dijeron se convirtió en el mejor recurso con que contaron para conducir su propio proceso. El grupo comenzó a asimilar esta idea con lo que se reforzó su propia percepción de que ellos mismos podrían generar las respuestas a sus retos, solo que necesitarían expresarlas de una forma que les fuese útil.

En lo que respecta a la facilitación, las co-facilitadoras y el supervisor coincidieron en algunos aspectos que beneficiarían el proceso en lo subsecuente:

- Al inicio de la sesión sería conveniente vincular el nuevo tema con los anteriores con la finalidad de reforzar el aprendizaje hasta el momento.
- Llevar un mejor control del tiempo de cada actividad, pues en algunas ocasiones las intervenciones de los asistentes consumían más de tiempo del planeado.
- Privilegiar la reflexión final ya que durante esta el grupo encontraba aquello que le podría ayudar en su día a día, alcanzaba claridad sobre qué podría cambiar en su conducta y hallaba alternativas sobre cómo hacerlo.
- Plantear las preguntas propuestas para animar la reflexión grupal de una en una y no todas a la vez. De este modo se fomentaría la discusión de un modo más eficiente evitando que los participantes olvidaran las preguntas o pidieran que se les repitieran nuevamente. También permitiría reflexionar sobre un tema a la vez evitando pérdida de información.

### **Sesión 3.**

#### **Práctica de la comunicación.**

##### **Escuchar analíticamente.**

Tomando una idea que surgió en la junta post-sesión, al inicio de la sesión 3 el facilitador preguntó ¿qué es lo que recuerdan de las sesiones pasadas? En los dos grupos respondieron contundentemente “*Que es imposible no comunicar*”, “*porque de todas maneras estamos comunicando en nuestra manera de actuar, de hacer gestos, de nuestras expresiones... siempre estamos diciendo algo*”, “*es imposible no comunicarte, siempre estas comunicando algo con tus actitudes, con tus palabras, con tus gestos*”, siempre me estoy comunicando porque “*siempre te estás comportando de alguna forma*”. Tener tan presente esta afirmación indica que los capturistas son más conscientes de que su comportamiento es comunicación y no solo su verbalidad, por tanto la idea limitante de que en su espacio de trabajo no hay comunicación comenzó a cuestionarse. Esta observación les permitió entrar de una forma más libre y consciente en la relación con otros, al menos dentro del espacio del taller.

El gerente del grupo 1 confirmó que el aprendizaje de que no es posible no comunicar es algo que incluso se comentó en las juntas uno a uno que había tenido con sus colaboradores directos. Para este gerente es un indicio de que los integrantes del grupo estaban siendo más conscientes de lo que decían y hacían por lo que concluyó “*ahora se están haciendo responsables de lo que dicen*”.

Otro aspecto relevante que recordaron fueron los PPC pues comenzaron a definirlos en sus palabras: “*clima es la atmosfera creada para lo que quieres decir, el propósito es lo que quiero decir, lo que quiero comunicar, el objetivo; y la predisposición es una actitud o la influencia que tienes sobre tu mensaje*”. Haber recordado la técnica también fue algo importante en sí mismo sin embargo lo más significativo fue que algunas personas comentaron que ya estaban aplicando estos elementos en su día, por ejemplo una participante del grupo 1 compartió su experiencia refiriéndose a lo que hizo para ser clara: “*asegurándome que lo que quise comunicar lo entendieron de la manera que yo quería*”, y luego añadió: “*pregunto si les quedó claro, y que me vuelvan a explicar lo que yo les expliqué*”. De este modo se valió del parafraseo para comprobar que realmente fue entendida.

Para dar las instrucciones sobre cómo se haría la autoevaluación sobre la escucha, el

facilitador y la co-facilitadora representaron delante del grupo la forma cómo debía responderse el cuestionario, básicamente haciéndose preguntas el uno al otro. Esta fue una manera novedosa de explicarles el ejercicio pues en lugar de decirlo dando pie a interpretaciones, se les modeló lo que habrían de hacer. Algunos comentarios en las bitácoras confirmaron que este modo de proveer instrucciones fue efectivo y bien recibido: *“excelente idea la de ejemplificar las instrucciones antes de aplicar la dinámica”*.

La auto-evaluación denominada ¿sabemos escuchar? tuvo como finalidad hacer que los participantes reflexionaran sobre su escucha y a la vez tuvieran un espacio de diálogo con un compañero. Al ir respondiendo el cuestionario se les notó concentrados y animados, dando razones del porqué se auto evaluaron de la forma como lo hicieron y del porqué evaluaron al compañero como lo habían hecho. Algunas parejas no terminaron el ejercicio, su diálogo fue intenso y el tiempo no fue suficiente. Otros lo hicieron a prisa, particularmente en el grupo 2 donde parece que lo relevante fue concluir la tarea y no tanto profundizar en ella.

Durante la reflexión colectiva, y a la pregunta ¿cómo es tu escucha?, el grupo 1, respondió uno tras otro: *“Mal”*. El grupo 2 *“Regular”* y *“Mala”*. Sin embargo en ambos hubo coincidencias sobre esta percepción. ¿De qué se dieron cuenta en su diálogo? Las notas de las co-facilitadoras en el pizarrón resumieron la forma como están habituados a actuar:

- No ponen atención y no ven al otro, sólo se concentran en sí mismos, el otro no es importante, no se le mira o se le interrumpe.
- Parece que escuchan y parece que son escuchados, pero lo que realmente hacen es que fingen que escuchan y perciben que el otro también finge que los escucha.
- Su escucha abona a un diálogo sordo que los lleva a no llegar a acuerdos o a tener que repetir una instrucción. Sienten que se llevan la contraria mutuamente y eso les provoca frustración. No ser escuchados le hace sentirse ignorados.
- Cuando se divaga o hay mucho parloteo, se sienten confundidos y pierden atención.
- Hay distractores, el mayor de ellos es el juicio que hacen sobre quien habla.
- La información que se recibe se discrimina por prejuicios, no toda es importante así que mucha de ella se desecha y poca se retiene.

Todas estas reflexiones permitieron a ambos grupos contar con mayor claridad sobre las

causas por las que su escucha se vuelve deficiente, entonces se aprovechó esta oportunidad para ofrecerles algunos elementos prácticos a tomar en cuenta para desarrollar una escucha analítica y abierta: determinar el propósito del interlocutor, enfocar los puntos principales, escuchar entre líneas (tono de voz, gestos, sentimientos), usar habilidades críticas sobre todo para distinguir hechos de opiniones (lo cual es fundamental en cualquier entorno pero particularmente útil en el contexto laboral) y reducir barreras. Los grupos tomaron estas herramientas con interés para su práctica cotidiana. Particularmente reducir barreras, entendido como evitar hacer juicios o suponer sin fundamento, tuvo un impacto especial en todos.

Los resultados del ejercicio central “La Historia”, generaron sorpresa en los asistentes de ambos grupos. Aunque la lectura fue muy corta, les resultó difícil retener toda la información por lo que el grupo tendió a completar los “huecos” con el recurso al que habitualmente recurren: los supuestos no verificados. El grupo se dio cuenta de esta forma de actuar y lo reflejaron en sus bitácoras como algo relevante y significativo dentro de su aprendizaje.

Algunos comentarios del grupo 1 que sustentan esta observación fueron los siguientes:

- *“¿Qué aprendí? No debo hacer juicios, ni suposiciones, ni asumir”.*
- *“¿Qué aprendí? Que debo eliminar barreras de comunicación, y evitar juicios antes de terminar de escuchar”.*
- *“¿Qué aprendí? Que el suponer nos lleva a tener una interpretación distinta”.*

En el grupo 2 se tuvieron estos comentarios:

- *“¿Qué aprendí? Que no debo predisponer la situación y tratar de evitar distractores al escuchar”.*

Haberse dado cuenta lo inefectivo que puede ser su escucha llevó a los DDPS a expresar en sus bitácoras tristeza, frustración, decepción y malestar. Sin embargo también manifestaron interés por mejorar el cual estuvo sustentado en un aprendizaje aún más relevante: una escucha efectiva implica entrar en relación de una forma más profunda. ¿Cómo podrían lograrlo? Ambos grupos coincidieron en lo que pueden hacer. Los comentarios expresados dentro de cada uno de



los grupos se muestran en la Tabla 12.

**Tabla 12. Comparativo de acciones del grupo 1 y 2 respecto a la escucha.**

<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>
Poner atención, + interés	Poner atención, darle importancia, enfocarte
Identificar barreras	Evitar distractores
Practicar	

### **Relación intersubjetiva.**

Se dio inicio a la sesión preguntándole al grupo que les había parecido el taller hasta el momento dado que *“ya vamos casi a la mitad”*. Los comentarios que se recibieron permitieron observar que los temas abordados han sido interesantes. Hubo otros comentarios que denotaron que se ha ido generando un vínculo entre ellos y esta experiencia. Dos comentarios que sintetizan esto son los siguientes: *“el tiempo se me ha ido muy rápido”* y *“a mí no me gusta escuchar que es casi la mitad, quisiera que fuera todavía casi el principio... para que empiece lo más sabroso”*. Incluso se hizo un comentario sobre el estado de ánimo del facilitador al comenzar la sesión anterior (alegre) lo cual reveló que se ha ido creando una cierta intimidad e interés hacia el otro. Vinculando este resultado a la propuesta de Rogers (1989), el otro, en este caso el grupo, comenzó a percibir un ambiente aceptante derivado de las actitudes promotoras del encuentro por parte del facilitador: contacto, congruencia, aceptación y empatía. En una palabra, apertura.

En el grupo 1 se abundó un poco más sobre lo que entiende por predisposición, y cuando el facilitador preguntó que es lo que ya están aplicando y les está siendo útil, sus comentarios reflejaron que este término puede entenderse en dos sentidos respecto a la relación: en el primero se deduce que estar predispuesto implica tener idea (prejuicio) rígido respecto a quien es el otro, por lo tanto se reconoce que la comunicación debe seguirse practicando pues es difícil abandonar esta idea rígida que impide escuchar. Un participante comentó lo siguiente *“esa predisposición tan fuerte que traigo... aplacarla... cuesta y cuesta mucho...”*. Otros en cambio ven la predisposición como una actitud que les permite acercarse a sus compañeros, eliminando barreras y experimentando una mayor apertura. Esto no significa dejar de lado lo que molesta, pero si reconocer un espacio donde se puede entrar en relación *“yo también de mi parte tengo*

*que poner disposición para aprender y para abrirme más”.*

Durante la reflexión sobre la escucha el tema de la actitud abierta volvió a surgir, cuando el facilitador preguntó si consideraban que comunicarse influye en la relación, específicamente en la manera como cada uno atiende y escucha. Algunos participantes del grupo 2 asintieron con la cabeza y comentaron *“depende mucho de cómo eres con la persona, si dejas que la persona se exprese y hable pues... como que das esa pauta para que la persona se vuelva a acercarse a ti”* aunque también identificaron que *“depende de cómo te vean”*.

El grupo se da cuenta que la forma como es percibido cada uno es importante, pero esta no es una percepción gratuita, es resultado de expresarse cada día más libremente y de permitir al otro expresarse también como es. Es ser *“auto-presencia en relación”* como lo puntualiza Andrade (2005) donde cada uno está abierto y disponible al otro desde sí mismo. Esta es la finalidad de la escucha en la relación.

### **Confianza.**

Ambos grupos comenzaron a experimentar que en una actitud de apertura mutua, es posible vivir mayor confianza. El grupo 2, por ejemplo, concluye en su reflexión que la desconfianza es una barrera para la escucha, y por ende para la relación.

Las actitudes de apertura del taller, donde los participantes fueron escuchados y sus opiniones incluidas en la construcción del aprendizaje común, les permitieron experimentar lo que significa confiar. De este modo encontraron afinidad con sus compañeros, estuvieron dispuestos a compartir más y por ende a expresarse desde sí mismos ya que fueron atendidos. Algunas expresiones en las bitácoras que ejemplifican este resultado fueron las siguientes:

- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Conocer las opiniones de mis compañeros y dame cuenta que comparto algunas ideas.  
¿Qué sentí? Que tengo afinidad con mis compañeros”.*
- *“¿Qué sentí? Me sentí en confianza de decir mi opinión”.*
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Que me falta saber comunicarme y conocer a mis compañeros para aprender a comunicarme.*

*¿Qué aprendí? A aprender que debo de saber escuchar para comprender, hablar sin rodeos y conocer el objetivo del que comunica”.*

Sin embargo el proceso de confianza en el grupo de captura necesita reforzarse aún más, la diferencia ahora es que ellos saben cómo hacerlo. Un participante del primer grupo lo expresó del siguiente modo:

*“...me falta saber comunicarme y conocer a mis compañeros para aprender a comunicarme”.*

### **Valorar (reconocerse y reconocer al otro).**

Durante las reflexiones, va siendo claro que si no escuchan al otro, si lo ignoran, entonces no lo pueden valorar. Y como consecuencia no pueden esperar ser valorados tampoco. Las barreras, particularmente los prejuicios, distraen su atención. Si la relación depende de la comunicación como lo propone Watzlawick (1981), entonces la calidad de la comunicación es proporcional a la calidad de la relación. La constante en los comentarios de las bitácoras se resume en la siguiente frase de dos participantes del grupo 2 cuando se les preguntó ¿Qué fue lo importante de esta sesión?

- *“Darme cuenta que me falta comunicarme mejor”.*
- *“El darme cuenta que realmente tengo que mejorar mi forma de escucha”.*

Ambos comentarios reflejan una necesidad de fortalecer la relación, lo cual implica reconocer que el otro es valioso. De no serlo no tendría sentido entablar una mejor relación; más aun no tendría sentido ni siquiera entrar en relación, o en otras palabras no tendría sentido comunicarme. Un participante del grupo 1 lo expuso de la siguiente forma como respuesta a la pregunta ¿Qué fue lo importante de esta sesión? *“El darme cuenta que debo mejorar mi escucha para una mejor relación laboral y personal”.*

### **Proceso de la intervención.**

La tercera sesión fue mucho más fluida que la primera y la segunda. Ambos grupos estuvieron muy atentos al tema de la escucha. El grupo de DDPS mostró una gran necesidad de

sentirse escuchado por lo que el formato del taller sí respondió a esta necesidad. Este ambiente también reforzó la confianza en los asistentes y los animó a ser auto-gestivos. El taller no fue creado para dar soluciones o recetas para resolver los problemas del grupo sino hacer conscientes a sus participantes de que son ellos quienes pueden generar esas soluciones. Un participante lo expresó de la siguiente forma en su bitácora: *“No es mi idea que este taller solucione nada pero si da una visión distinta de las cosas, me fue útil”*.

Al finalizar la tercera sesión se confirmaron dos aspectos que ayudarían a plantear mejor las siguientes sesiones del taller:

- Manejar eficientemente el tiempo para cada actividad; situación que ya había sido detectada al concluir la sesión 2.
- Promover la participación de todos.

Sobre el segundo punto se recibió un comentario en las bitácoras respecto al facilitador: *“...promueve mucho la participación de los de siempre, Hay personas muy inteligentes para hablar, solo que son reservadas”*. Esta observación permitió confirmar que los integrantes del grupo necesitan saber que son escuchados a través de su propia palabra. Esta es una manera clara de decir ¡aquí estoy!, ¡soy importante!, ¡soy valioso!

#### **Sesión 4.**

##### **Práctica de la comunicación.**

##### **Proveer información en forma clara y Escuchar analíticamente.**

Durante la sesión 4 se plantearon reflexiones y ejercicios que permitieron a los participantes tomar conciencia de que tanto se apoyan en su lenguaje no verbal para comunicarse y entrar en relación con los demás de una forma más integral.

Para esta sesión, el horario de inicio se modificó y la duración se extendió hasta por 1:30 horas. Este cambio respondió al problema de manejo de tiempo que ya se había detectado durante las juntas de evaluación y en diversos comentarios en las bitácoras, donde se pedía extender el tiempo del taller un poco más.

Al iniciar, los asistentes del primer grupo dijeron sentirse estresados, su carga de trabajo los tensa. El segundo grupo comenzó con retraso, algunos asistentes llegaron hasta 10 minutos después de iniciada la sesión. La razón fue la misma que con el primer grupo, la carga de trabajo y la lentitud de la conexión por internet a los sistemas de los clientes los tenían frustrados. Es claro que muestran una gran voluntad y esfuerzo por desahogar su trabajo sin embargo hubo circunstancias externas que lo estaban impidiendo. En situaciones como esta el grupo tiene una magnífica oportunidad para organizarse utilizando el diálogo de tal manera que puedan llegar a su meta sin desgastar sus relaciones intersubjetivas.

La sesión comenzó con un breve sondeo sobre lo que se ha aprendido o ha sido significativo hasta el momento. Las intervenciones de los asistentes fueron variadas pues en esta ocasión se aventuraron a hablar más personas arriesgándose a expresar sus propias ideas y confirmando que sí son tomadas en cuenta. Parece que la confianza comenzó a florecer. Las aportaciones enriquecieron el diálogo por lo que se hizo más sencillo pasar de ser una mera teorización a una vivencia.

Las reflexiones de ambos grupos se pueden resumir en cinco temas concretos:

- Es imposible no comunicar (no es posible no comunicarnos). Siempre nos estamos comunicando. Nuestro comportamiento expresa un mensaje, siempre estamos comunicando algo. Los DDPS comienzan a ser más conscientes de su comportamiento y por lo tanto de la individualidad de cada uno expresándose ante los demás; autopresencia-en-relación diría Andrade (2005).
- Tener una buena escucha es importante para comunicarme. Esto no solo implica poner atención a lo que me están tratando de decir, significa también leer entre líneas, es decir apoyarme en el lenguaje no verbal (gestos, mímicas, etc.) para entender lo que me dicen, pero no se trata de interpretar.
- Al comunicarme transmito un mensaje, comparto ideas y puedo llegar a acuerdos integrando la opinión del otro si es que lo escucho. De esta manera ambos nos sentimos incluidos en el resultado.
- La técnica pueden facilitar el proceso de comunicación. Por ejemplo es conveniente contar con un propósito (clarificar que quiero decir). Es importante también considerar el

ambiente, la forma como me expreso individualmente, saber cómo me perciben, cuidar el tono de voz, ser consciente de las barreras sobre todo las propias, distinguir los hechos de las opiniones. Todas estas consideraciones ayudan a tener una comunicación más asertiva.

- Hay coincidencias con los compañeros que no eran conocidas por no darse la oportunidad de escuchar al otro. El grupo entonces reconoce su necesidad de expresarse, pero aún falta fortalecer la confianza entre sus miembros para poder hacerlo. No obstante sus temores, cuando surge un espacio propicio para hablar este es aprovechado.

Cuando se habló sobre los elementos que usan para enfatizar sus mensajes, el grupo 1 comenzó refiriéndose a sus recursos verbales y escritos. Algunos asistentes dijeron que dan énfasis a sus ideas cuando al redactar un mensaje usan signos de interrogación, con esto expresan que están preguntando. Otros usan recursos visuales, por ejemplo usan imágenes o diapositivas cuando están explicando algo. Sin embargo no tienen presente lo no verbal, como si no lo consideraran como importante.

Cuando el facilitador refiere que están pasando por alto sus recursos no verbales, una participante comento *“eso es algo inconsciente, pero me lo han hecho saber que yo con los ojos digo todo..., y ya cuando hago conciencia de eso puedo estar bien enojada y tratar de que no se me note... y por más que trate de modular la voz... con los ojos no lo estoy ocultando”*.

Otra participante dijo que con su cara expresa mucho y que le han dicho que así hace saber cómo se siente: *“cuando estoy triste yo no puedo sonreír como siempre sonrío, o cuando estoy enojada, me es difícil porque no puedo...mi cara refleja mi estado emocional”*.

Cuando se mencionó que no se puede ocultar lo que se siente con lo que se expresa, una participante manifestó su acuerdo y complementó la idea diciendo *“...muchas veces las palabras no son necesarias”*.

Otra persona se percató de un punto que será crucial para el resto de la sesión, y con emoción y contundencia afirmó: *“¡yo pienso que si somos congruentes sí, no son necesarias [las palabras] pero si no, sí son necesarias!”*.

La congruencia fue un aspecto relevante que este grupo había estado pasando por alto. Con el diálogo y el intercambio de ideas cayeron en cuenta que para llegar a ella primero necesitarían identificar lo que sienten para luego expresarlo con fidelidad.

Hay otro elemento que inquietó al grupo; la duda sobre lo que perciben en la otra persona. En lugar de clarificar ellos han venido llenando esa laguna con supuestos, interpretaciones, e imaginación para luego considerar esas ideas como una afirmación contundente sobre la realidad; una realidad construida desde su fantasía, donde no hay cabida para el otro.

Surgió entonces una nueva idea de la reflexión colectiva: “*Es complicado ser congruente...*” ya que “*a veces no se puede expresar lo que me pasa...*” lo que indica que el verdadero problema del comportamiento es expresarse de una forma fidedigna.

Durante la práctica comunicativa una participante sintetizó lo que sabe que sí puede hacer para ser congruente, por ejemplo cuando siente enojo: “*no tengo que dar explicación a todo mundo de lo que me está pasando pero si les dices sí, sí estoy molesta pero no es contigo, es por otra situación...*”. De este modo es fiel a sí misma pues reconoce lo que siente sin necesidad de ocultarlo o distorsionarlo, respeta su privacidad y le clarifica al otro lo que este puede estar percibiendo de ella de una manera asertiva. Así el interlocutor satisface su duda y el proceso de comunicación-relación no se daña.

Para su práctica comunicacional, y por ende su relación, el grupo va entendiendo que hay dos escollos que debe sortear: la incongruencia y los prejuicios o interpretaciones. Ambos no están beneficiando la relación. El primero no les permite expresarse libremente (o asertivamente como el mismo grupo lo dice). El otro les impide tener contacto pues se basan en juicios no confirmados privándolos de entrar en relación por lo que ignoran o anulan al otro.

En las bitácoras se encontró que ambos grupos se quedaron con la inquietud de vivir la congruencia, de poder expresarse desde su propia autenticidad y así entrar en relación de una forma más auténtica y libre, reconociendo lo que ocurre en cada uno de ellos y acercándose al otro dejando de lado sus prejuicios. Es aquí donde lo no verbal cobra una importancia sustantiva pues contribuye a vivir la congruencia.

Durante la reflexión sobre el tema, el grupo 2 comenzó enumerando elementos de su lenguaje no verbal: gestos, ademanes, el movimiento de las manos, el tono de voz, la postura, la mirada, pero luego pasan a hablar de la atención que ponen según la importancia del tema. Esto fue un indicio de que el grupo estaba pensando en actitudes, es decir en comportamientos los cuales no se pueden ocultar.

Una participante hizo una aportación referente a la manera como cada persona expresa “... *las formas de las personas, las actitudes a veces no, no siempre son verdaderas*” como si se diera cuenta que no están expresan realmente lo que están sintiendo. Otra persona añadió “...*no es que mientan o que no expresen, más bien es que todos somos diferentes y cada quien expresa de la manera que más le acomoda o como eres*” lo que valida la individualidad de cada uno ante los demás. El reto es entonces saber cómo se expresa cada uno, y para comprenderle hay que conocer su propio lenguaje como lo expresa Erickson citado por Watzlawick (2009).

Los siguientes comentarios en la sesión dieron cuenta que los participantes a veces perciben que dicen algo que no empata con su actitud, por ejemplo cuando alguien llora termina diciendo que se encuentra “bien”. El mismo grupo consideró que esta actitud es incongruente. Cuando el facilitador les preguntó si cada uno es congruente entre lo que dice y hace, varios en el grupo sonrieron, como si se viesan descubiertos en algo para luego comenzar a justificarse. Uno comentó “*a veces si, a veces no*”; otro dijo “*depende de las circunstancias, de los lugares... a veces uno tiene una emoción aquí atravesada y uno dice estoy bien aunque en realidad no estamos bien pero pudiera ser no se el lugar indicado para demostrar esa emoción*”; uno más añadió “*no es fácil ser congruente*”. En este punto, y para ayudar al grupo a darse cuenta que la congruencia es una actitud que no depende del lugar sino de la persona, el facilitador les recordó la sesión 1 donde se él se sintió nervioso y lo expresó al grupo, enfatizando que ese era el lugar y el momento de decirlo.

En este diálogo el grupo encontró que para comprender lo que cada persona comunica tiene dos recursos para clarificarlo: preguntar que les quieren decir o explicar claramente lo que ellos quieren expresar (p.e. una participante dijo que expresa sus nervios con risa). El grupo comenzó a ser consciente que, si ellos mismos aclaran su conducta ante los demás, pueden llegar a ser congruentes; entonces la congruencia no depende de lugares o situaciones, sino de la persona misma, de su capacidad de expresar lo que siente y de su deseo de aclarar si es que se percata de que no es entendida.

Algunas expresiones contenidas en las bitácoras permitieron sustentar este darse cuenta de la importancia de la congruencia en ambo grupos:

- “*¿Qué sentí? Que quiero poner más atención en lo que reflejo y ser más congruente*”.



- *“¿Qué aprendí? Que es importante aclarar los estados de animo de los demás”.*
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Darme cuenta q´necesito la comunicación verbal aparte de la no verbal para asegurarme de q´todo quedo claro”.*
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Que aprendí a reconocer mi expresión no verbal la cual no esta yo muy consciente de usarla para comunicarme  
¿Qué aprendí? A que muchas veces la expresión dice mas que mil palabras y que debe ser muy congruente”.*
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Aprender que para tener una comunicación tenemos que ser claros y tener cuidado de la comunicación no verbal”.*
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? q´la com. verbal va de la mano con la no verbal pero sin juzgar”.*
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? No suponer, aprender a ser congruentes  
¿Qué aprendí? A ser lo que digo y comportarme como digo que me siento”.*
- *“¿Qué aprendí? A que debo de ser congruente con lo siento y expreso”.*
- *“¿Qué aprendí? A dejar de lado las suposiciones”.*
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Darme cuenta de la importancia de la comunicación no verbal y la congruencia que debe existir con la verbal”.*
- *“¿Qué aprendí? Que debo ser congruente (honesto)”.*

## **Proceso de la intervención.**

En la práctica de los ejercicios donde se analizó la expresión no verbal, hubo entusiasmo, alegría y participación intensa aunque también ocasionó risa nerviosa. En la mayoría de las ocasiones los participantes volteaban a mirar al facilitador en lugar de ponerse atención ellos mismos, como expresando su necesidad de que alguien validara que estaban realizando el ejercicio correctamente.

Las conclusiones del grupo derivadas de esta experiencia permitieron apreciar que la expresión no verbal fue entendida como algo importante, aunque también les resultó difícil empoderarse de este recurso pues se les notó rígidos durante la práctica. Las observaciones de esta sesión son las siguientes:

- Para ambos grupos no fue sencillo expresarse y esto se hizo evidente al constatar lo difícil que les resultó mirarse a los ojos. Sin embargo reconocieron que cuando no son vistos sienten que no son sinceros entre ellos mismos, lo que denota que para la confianza aún hay un largo trecho por recorrer.
- Tendieron a hacer juicios sobre el lenguaje no verbal (interpretaron sin fundamento), aunque terminaron siendo más conscientes que vale la pena aprender de su propia expresión corporal así como clarificar lo que la expresión corporal del otro les dice. Este fue un paso muy concreto hacia la congruencia.
- Un recurso que ambos grupos descubrieron fue describir, aunque no están acostumbrados a ello por lo que les resultó algo complicado de hacer. Sin embargo reconocieron que el hábito de juzgar se impuso pues han estado más habituados a ello. En la siguiente sesión se reforzaría la utilidad de describir haciendo uso de un ejercicio enfocado a esto.
- El grupo está muy acostumbrado a lo verbal, el perfil de su trabajo así lo demanda, sin embargo dedujeron que la expresión no verbal apoya sus mensajes.

Ambos grupos aprendieron que ahora cuentan con un recurso poderoso que también los acerca al otro en relación: el lenguaje no verbal. Una participante lo expresó de forma contundente en su bitácora al dar respuesta a la pregunta Para mí ¿qué fue lo importante de esta sesión?: *“que tengo que aprender a identificar las emociones o expresiones de mis compañeros, pues pueden mejorar o empeorar mi relación”*. Llegar a esta forma de pensar es entender que

comunicar va más allá de intercambiar mensajes, se refiere a construir vínculos.

## **Sesión 5.**

### **Confianza.**

Los ejercicios iniciales, donde se pidió a los asistentes ordenarse por primer y segundo apellido, detonó la necesidad de dar y recibir información para alcanzar un objetivo. Esto los llevó a entablar un pequeño diálogo para conocer algo más de sus compañeros, el nombre completo. De este modo, partiendo de lo más básico, pusieron algo de sí delante del otro. Este breve encuentro ayudó a incrementar su familiaridad, es decir, su confianza.

Cuando trabajaron en equipo durante los ejercicios centrales de la sesión, los miembros de cada equipo se enfrentaron a la necesidad de interactuar entre ellos, validando e integrando a su propia visión lo que sus compañeros de equipo habían captado de la misma experiencia. De este modo, todos juntos, llegaron a una solución común del reto planteado (dibujar 2 figuras a partir de la descripción que otro hizo de ellas pero sin mostrarlas); sin embargo en un inicio se observó más trabajo individual.

El grupo se fue percatando que valió la pena escucharse entre ellos pues su mirada personal no abarcó todo, sin embargo cuando la unieron a la mirada de los demás, pudieron complementar lo que cada uno observó con lo que observaron los otros y de este modo obtener resultados que beneficiaron a todos. Una participante del grupo 1 los expresó en su bitácora como respuesta a la pregunta Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión?: *“Pienso que es importante tomar en cuenta a los demás xq efectivamente pueden entender algo que yo no o al revés, pero al final todo es útil”*.

Ambos grupos dieron pasos para incrementar su confianza. Ya no solo se propusieron conocer al otro, también trataron de escucharle para comprenderle y de este modo poder integrarlo; es decir, valorarlo. Para lograr esto echaron mano de más recursos que ellos mismos detallaron en sus bitácoras: lo verbal, lo no verbal, la experiencia, el diálogo, el trabajo en equipo, pero sobre todo la escucha.

Como parte de este proceso de toma de conciencia, el grupo también fue capaz de percibir barreras que obstaculizaron su comunicación y, por ende la forma como miran a los otros. Sin embargo, se percibió ánimo para entrar en un proceso de cambio y hacerlo de un modo distinto por lo que en este punto del taller ellos mismos se percibieron más conscientes de sus

propios fallos y mejor aún, de lo que si pueden hacer: escucharse. Por ejemplo, algunos comentarios anotados en las bitácoras reforzaron estas aseveraciones:

- *“¿Qué aprendí? Qué hay que darnos tiempo para escuchar y tiempo para preguntar para llegar al objetivo”.*
- *“¿Qué aprendí? Que hay que saber escuchar y comunicar, no predisponerse ni interpretar cada quien lo que le conviene”.*
- *“¿Qué aprendí? Que debo poner más atención a lo que me dicen pero sobre todo escuchar, gran parte del problema es justo ese”.*
- *“¿Qué aprendí? A utilizar todos los medios para lograr una efectiva comunicación”.*

### **Trabajo en equipo.**

Al inicio de la sesión, se plantearon 2 ejercicios en equipo con la finalidad de integrar a los participantes de cada grupo, motivarlos a que se relacionaran entre sí, animarlos a preguntarse mutuamente y a que trabajaran en equipo para lograr un propósito en común. Estos ejercicios consistieron en sentarse ordenadamente por el primer apellido y luego por el segundo. Es claro que ambos grupos disfrutaron sentirse retados por lo que pusieron todo de sí por completar la tarea no importando su magnitud. Al final, el resultado colectivo los satisfizo y aunque se notaron un poco rígidos cuando se revisó si se ordenaron correctamente se tornaron sonrientes y alegres al darse cuenta que lograron el objetivo. Lo anterior confirmó una vez más que el grupo tienen un sentido de equipo que debe reforzarse continuamente haciéndoles ver sus logros comunes.

Durante el segundo ejercicio de la sesión un voluntario describió ante el grupo un dibujo mientras el resto de los participantes, organizados en equipos de 3, reprodujeron lo que escucharon.

En ambos grupos, hubo diferencias importantes en sus procesos.

En el grupo 1, durante el primer ejercicio, la voluntaria se mostró nerviosa, dudando si

podría hacerlo bien como olvidando los recursos con los que cuenta, incluso llego a expresar “*ya no quiero ser voluntaria*”, como si temiera hacerlo mal.

Antes de comenzar el ejercicio, el grupo aclaró todas sus dudas lo que mostró una forma distinta de abordar lo desconocido. Preguntaron para estar seguros de entender lo que iban a hacer antes de pasar a la acción en lugar de iniciar basándose en supuestos sin sustento.

La descripción dio inicio de una forma muy ambigua, por ejemplo la voluntaria dijo: “*para llegar a un objetivo yo tengo que escalar y escalar y escalar para llegar a esa dirección que quiero... y subir y subir y subir siempre con la meta fija hacia donde voy, no mirar a un lado ni hacia el otro sino siempre hacia adelante...*”.

Al escuchar esta descripción el grupo comenzó a reír mostrando desconcierto. Ante esta incertidumbre prefirieron trabajar de forma individual y solo hasta el final se conjuntaron para comparar lo que cada uno había hecho.

Para la voluntaria las expresiones de los rostros de sus compañeros reflejaron duda pues fue evidente que no entendieron. Describir resultó ser una habilidad no desarrollada en la voluntaria, más aún, no tuvo presente sus recursos no verbales sino hasta casi el final, lo que mostró una alta dependencia hacia lo verbal.

A la mitad del ejercicio, la descripción se tornó más clara: “*mis escalones, primero deben de ser cuadrados mis escalones, pueden ser 5 o 6 escalones, y cuando yo estoy en la cima debe haber una flecha hacia adelante la cual me diga hacia donde voy, ¿si está más claro?*”. Sin embargo ahí se noto que la descripción se estaba haciendo de memoria, ya que en la siguiente intervención la voluntaria dijo, “*ya los volví a ver y son cuatro escalones, son como cubos*”.

Esta descripción errática mostró que muchas veces no hay claridad en lo que se busca y que la comunicación se constriñe a un solo recurso.

La discusión en los equipos fue animada para tratar de llegar a un consenso. Fue claro que hicieron su mejor esfuerzo y recordaron detalles de lo dicho, aunque presentían que no habían llegado al objetivo pues dudaron antes de presentar su dibujo. El resultado final fue que ningún equipo logró reproducir el dibujo con exactitud.

La reflexión del grupo giró en torno a su experiencia de comunicación durante el ejercicio donde cada individuo dio una interpretación basada en información incompleta (solo lo que entendió, y solo al final trató de armar un resultado). De aquí se desprendieron algunas observaciones:

- La incertidumbre se transmite y esto desconcierta.
- Cuando se trabaja de forma individual “*todos interpretan de una forma distinta*” perdiendo de vista el propósito común.
- Cuando está por cumplirse el límite para completar la tarea, y con el objeto de alcanzar el resultado, se hace el mejor esfuerzo lo que lleva a cambiar (corregir) la manera como se aborda el problema. Es hasta entonces, en el límite, cuando se atreven a realizar algo diferente.
- Interpretar en lugar de describir (es lo que se hizo con el dibujo) obstaculizó la comunicación.
- Desde su percepción, cada persona construye su realidad.

El grupo llegó a una conclusión que les puede resultar útil en la práctica: cuando se tiene un reto en equipo, es importante recurrir al equipo, y dentro de la relación de equipo, la comunicación es crucial. Aquí hay dos facetas: tanto el que comunica como el que escucha. Si el que comunica asume que fue entendido y el que escucha asume también, la comunicación se pierde. Y cada parte debe ver su responsabilidad en el proceso del equipo. No se trata de distribuir culpas, se trata de alcanzar una meta y de ello cada miembro del equipo es responsable.

En el segundo grupo, la voluntaria mostro gran seguridad y fue muy precisa en su descripción. Por ejemplo, su primera instrucción fue “*comenzando del lado izquierdo de su hoja, más o menos a la mitad, hagan un cuadrado de más o menos 2cm cada lado. Después, más o menos a la mitad de ese cuadrado, van a hacer otro del mismo tamaño hacia arriba*”. Utilizó desde un inicio sus habilidades, por ejemplo se valió de hojas para explicar la forma de los cuadrados.

Con esta claridad, los equipos supieron que es lo que debía hacer desde un inicio. Hubo diálogo entre los miembros de cada equipo para clarificar lo que iban escuchando así que trabajaron juntos desde el principio. Además ocurrió algo importante, la voluntaria se acercaba a cada equipo y con un movimiento de su cabeza afirmaba si lo que estaba viendo coincidía con el dibujo. De esta forma, todos los equipos terminaron en menos del tiempo indicado y presentaron figuras muy parecidas al original salvo algunos detalles menores.

Aunque la voluntaria sintió nerviosismo, pudo percatarse a tiempo que había duda en los equipos (“*abrían los ojos y se preguntaban entre ellos, luego me acercaba y veía que los dibujos no se parecían*”) y varió su explicación usando recursos diferentes. Estos cambios en la forma de explicar causaron confusión. Una participante dijo “*necesito retroalimentación para estar segura*” lo cual es indicador de una fuerte necesidad por sentir seguridad, por tener certezas. Sin embargo los equipos hallaron una forma de organizarse para disminuir la incertidumbre: primero trabajaron de forma individual y luego comentaron entre ellos para llegar a una sola idea.

En este grupo surgieron otros elementos que hablan de la forma como los DDPS abordan el trabajo conjunto:

- El primer recurso del que echaron mano fue su propia individualidad.
- Luego unieron las ideas individuales para buscando un objetivo en común.
- Surgió entonces la división de las tareas (p.e. un equipo declaró que uno observaba mientras otro escribía y el otro interpretaba e imaginaba) dando pie entonces al trabajo en equipo.

Este grupo se dio cuenta que necesitan trabajar juntos para llegar al objetivo deseado, y que esta forma tiene ventajas sobre el trabajo meramente individual. En equipo, las posibilidades se amplían y pueden comenzar a percibirse los beneficios desde el mismo momento de la distribución de las tareas hasta el logro del resultado final, el cual se consiguió más rápidamente.

En el segundo ejercicio los equipos en ambos grupos se organizaron previamente sintiéndose más libres ahora que podían preguntar. En esta ocasión, la interacción fue más alegre y amena (hubo risas) y la discusión fue más intensa ya que no solo se centró en clarificar dudas y formular preguntas a la voluntaria, también hubo diálogo entre ellos para llegar a un acuerdo. De este modo, la tarea se completó en el tiempo establecido.

- Ambos grupos tomaron en cuenta su experiencia previa, lo que indica que estuvieron abiertos a aprender.
- Hubo mayor escucha para incorporar las ideas de cada uno al resultado final.
- Las dudas se aclararon preguntando antes de entrar a la acción.

- Las acciones fueron resultados de acuerdos.
- Se atendió la retroalimentación.
- Se usaron todos los recursos y herramientas conocidas (lenguaje, aclarar preguntando, gestos).
- Los asistentes reconocieron que *“independientemente de los individualismos todos son parte del mismo equipo”*. Esto habla de reconocer que cada individuo es valioso por sí mismo y esa valía cobra sentido en relación con los demás.

### **Proceso de la intervención.**

El grupo de captura se enfrentó al mayor reto que el taller pudo ofrecerles hasta ese momento: reconocer que al interactuar juntos no pierden su individualidad sino que se afirman como individuos en un contexto social, en este caso su propio equipo de trabajo. La reflexión sobre los ejercicios les permitió también confrontar y cuestionar su propio comportamiento. Este proceso fue paulatino y efectivo pero no podía haberse dado sin haber creado una atmósfera que invitara a comunicarse para relacionarse y, al relacionarse, valorarse.

Los comentarios en las bitácoras reflejaron que el nivel de aprendizaje que alcanzaron los participantes al plantearse la posibilidad de llevar a la práctica cotidiana lo asimilado, transformándolo en acciones concretas, lo expresó un participante dentro del comentario libre de su bitácora: *“Me gusta muchísimo [el taller] me ayuda a desenvolverme mejor en el trabajo, en la vida personal (vida diaria)”*.

### **Sesión 6.**

#### **Relación intersubjetiva.**

Una vez que se concluyó el primer ejercicio planeado para esta sesión se dio paso a la reflexión colectiva aún sin entregar el dibujo al dueño original.

Las reacciones de los participantes del grupo 1 fueron variadas, y mostraron la forma como cada persona está habituada a entrar en relación con los demás.

Una participante mostró su frustración por no haber podido conservar su idea original. Dijo: *“yo quería comunicar algo, pero para mí fue muy complicado cuando tengo la influencia de todos... es complicado porque ya mi dibujo, mi idea ya se quedó a medias, cuando lo que yo quería expresar ya no existe porque ya tuve la influencia de todos...”* como si hubiese sentido



que su individualidad se anuló cuando los demás le ofrecieron algo de sí mismos a través del dibujo.

Otra persona sintió que la experiencia del ejercicio no le fue ajena pues el resultado fue muy parecido a lo que percibe en su vida cotidiana; cuando trata de expresar algo de sí a otra persona y cuando ya está a punto de hacerlo, lo deja pasar y ya no lo hace. *“Me quedo con las ganas de haberle dicho, de haberle expresado, de haberle aportado...”*. Parece que este comportamiento es común en algunos asociados, siempre encuentran algo más importante que las personas, algo más importante que vivir la relación intersubjetiva consciente y libremente.

Un tercer participante dijo, refiriéndose a la dinámica de aportar al dibujo de otro, *“yo no entiendo que es lo que quieren decir y no le encuentro sentido y entonces no se que hacer. Así de ponle algo, ¿pues qué le pongo?”*, como si hubiese suspicacia ante lo distinto, ante lo que no es como lo mío.

Una cuarta persona compartió lo siguiente *“yo quería más tiempo,...y si pude poner algo, y vi que la mayoría de los dibujos no tenían color... y yo le puse [color] de a montón... si me identificaba con muchos dibujos”*. Esta fue una actitud que reflejó apertura y alegría por aportar, buscando ver el mundo como lo ve el otro, y desde ahí poner de sí armónicamente, sabiendo que al hacerlo embellece lo que es distinto.

Finalmente una última participante comentó lo siguiente *“yo no dejé de ver un dibujo y plasmar ahí lo que yo quería poner en mi dibujo, casi no me ponía a pensar que querían plasmar ellos [los dueños originales] en sus dibujos, yo le iba agregando lo que le hubiera puesto al mío”*. Aquí fue posible observar que algunos DDPS aportaron a los demás pero sin considerar al otro, sino solo a sí mismos.

Las reacciones del grupo 2 también mostraron la forma como los participantes entran en relación habitualmente:

La primera reflexión, después de un silencio general, fue la siguiente: *“en algunos dibujos me era más fácil aportar y en otros como que... me expresaban tristeza entonces trataba de poner más color porque los veía más serios...”*, lo que mostró que en sus relaciones también encuentran afinidades aunque parece que estas se ven influenciadas por sus propios juicios, sin embargo trataron de poner algo de sí.

Después de un nuevo silencio, otra participante dijo *“a algunos no les puse nada, porque*

*no me inspiraban nada... no es que no me inspiraran nada sino que decía ¿qué les puedo poner si para mí ya están bien así?'*". Esto resume la actitud más generalizada en el grupo, en algunas situaciones se muestra interés y en muchas otras no, existe aprecio por algunas personas y a otros simplemente se les ignora. Esta fue una forma de expresar que hay espacios y personas donde si pueden abrirse y aportar y hay espacios y personas donde simplemente no quieren hacerlo.

En general, los participantes de ambos grupos buscaron primero lo lógico, lo correcto, lo que tenía sentido a sus ojos antes de hacer una aportación a los dibujos de los demás. Buscaron no equivocarse siendo muy cuidadosos antes añadir algo. Esta ha sido la manera como han ido construyendo los vínculo que les permiten llegar a confiar antes de mostrarse abiertamente como son.

Es claro que cuando los miembros de este grupo ponen una mirada desconfiada y rígida en los demás, cualquier aportación que ellos les hacen es leída como amenazante, sin embargo cuando se percibe aprecio esta lectura del mundo cambia totalmente.

### **Valorar (reconocerse y reconocer al otro).**

En el ejercicio de los dibujos, cada participante aportó de sí en los dibujos de los otros. Al comenzar el ejercicio cada uno puso quién es, su sí mismo. Luego ese sí mismo se fue conformando (confirmando) a través de lo que los demás fueron aportando. De esta forma encontraron sentido y fueron dando un lugar al otro reconociéndolo a través de su propia conducta (incluso cuando no aportaron nada al dibujo, también estaban ofreciendo un mensaje).

Cuando los participantes recibieron su dibujo y lo logran verlo hubo diversas reacciones. En el grupo 1 cada participante lo expresó con una sola palabra: sorpresa, curiosidad, opuesto, paz, conmoción, agradable, me gusto, peligroso, coincidencia, faltó, alegría, guácala e infantil. Esta fue la forma como recibieron lo que los otros les dieron y, de alguna manera, el modo como perciben el mundo. Un participante comento conmovido:

*“Observo el dibujo... y me sorprende que coincidan con lo que quise expresar... yo traté de aportar algo positivo a la imagen que me pasaban, sin embargo yo pensé que la mía no iba a adquirir la dimensión que yo quería dar... entonces es grato y coincido con lo que pusieron aquí [señaló su dibujo]... entonces en el día a día pareciera que no coincido [ríe],... es como un*

*enfoque que yo tenía y al momento de ver el dibujo y escuchar que eso es lo que día a día nos da debo de percibir un poco mejor la lluvia de ideas de los demás hacia como yo lo percibo, vaya porque, esto me indica que hay coincidencia, entonces debo de encontrarlas ...”.*

La sorpresa de darse cuenta que se es visto y apreciado lleva a la persona a mirar el mundo de una forma amable, donde encontrarse con el otro y darse cuenta que hay coincidencias provoca no sólo sorpresa, sino alegría.

Otra persona dijo con entusiasmo *“no es nada parecido a lo que yo imaginé, pero mi conmoción se deriva de... es algo hermoso, no es lo que yo pensé pero es también algo hermoso...”*. Al permitirse mirar la aportación de los demás, dieron un paso que los animó a vencer la resistencia de considerar valioso únicamente lo propio.

Cuando los asistentes del grupo 2 observaron su dibujo, también hubo reacciones diversas. Hablaron de lo que estaban viendo estaba lejos de lo que querían expresar y comenzaron a encontrar defectos y errores de lógica pues evidentemente lo que tenían delante no les agradó. Una participante comentó *“... me parece que lo hicieron al ay se va”* como expresando que no hubo cuidado. Otra participante dijo mientras se cubría la cara con las manos *“pues le falta color, el mar yo creo que estaba contaminado...me da risa pues está la luna y el sol al mismo tiempo...”* generando con esto risa en todo el grupo, como si esto los divirtiera, como si consideraran que lo que viene del otro es absurdo y solo lo propio válido.

Un participante, que pasó su hoja en blanco al inicio, cuando recibió las aportaciones de los demás comentó *“tienen mucha imaginación [sus compañeros]... creo que es más fácil empezar una idea de cero... tal vez si yo hubiera aportado algo habría terminado como algunos que no tienen coherencia, pero empezó de cero y fueron creando algo que no existía”*, y cuando se le cuestionó la razón de haber pasado la hoja sin haber hecho nada dijo *“pues como aprendizaje, a ver que se les ocurre”*, como cediendo la responsabilidad a los demás y a la vez no asumiendo la propia al no aportarles nada de sí.

Cuando a este grupo se le explicó que los dibujos son un reflejo de su dar y recibir a los demás, que son un reflejo de la forma como reconocen que los demás están ahí y es también la forma como son reconocidos, las risas cesaron y todos quedaron en silencio lo que demostró lo difícil que sigue siendo para ellos tener apertura a la mirada que otros tienen.

## **Confianza.**

Los participantes del grupo 1 comentaron, antes de recibir el dibujo de sí mismos, lo que esperan recibir. Hubo diversas reacciones, sin embargo el grupo se sintió ansioso y a la vez divertido, esperando ya poder mirar el resultado. Algunos dijeron que esperaban ver *“la otra cara de la moneda”*, otros *“cómo me ven los demás”*. Dentro de la reflexión de que lo que iban a recibir fue posible notar que surgieron ideas de lo que ellos podrían hacer si no comprendiesen algo del dibujo, entre ellas una en particular mostró que comenzaron a valorar la relación basada en la confianza: *“convivir para que nos conozcan mejor”*. En otros comentarios se observó una reflexión más profunda que permitió percibir un ánimo de transformarse a partir de si mismo: *“tal vez cambiar nada mas la forma de comportarme, el comportamiento diario a fin de cuentas es la percepción, asumir que es lo que tengo y lo que no, el autoconocimiento de cada uno es importante, de ahí partir para cambiar comportamientos o actividades”*. Esto aportó un indicio sólido de que reconocerse ante los demás, valorando e incorporando lo que los demás aportan, para luego reconocerse como persona ante ellos es un acto de humildad, es la dignidad que unos a otros se obsequian.

Otro comentario resumió la postura que puede llevar al grupo a vivir la relación intersubjetiva basada en la confianza auténtica: *“aparte de comunicar y convivir hay que ser honestos y realistas, no es nada mas por tratar de agradarle a la gente, tienes que ser tal cual eres y demostrar tus ideas dejando bien claro que es lo que quieres para que los demás tengan una percepción de ti más certera”*. Esto indicó honestidad, congruencia y transparencia en el grupo, cuyos integrantes se mostraron abiertos unos con otros, ahora más conscientes de que la confianza la pueden construir comunicándose.

En el grupo 2, antes de entregar el dibujo de sí mismos a su dueño, se indagó el sentimiento que les provocaba estar a punto de verlo. Los comentarios revelaron miedo por lo que ya habían visto de los dibujos de los otros mientras los fueron haciendo, y por ende miedo de lo que podrían ver en el propio. Al expresar esto el grupo comenzó a reír confirmando con esta reacción que no validaría la aportación del otro. Los dibujos *“están medio fuertes”* comentó una participante, expresando con ellos que en muchos casos se uso este ejercicio para la crítica y el juicio dejando de lado lo positivo.

Otro participante comentó *“yo si tengo muchas ganas de verlo...quiero saber quién me conoce, quiero saber cómo me ven, y juntarlos para saber como tratarlos a cada uno de los que están aquí... pero para mi si es importante porque si sabes tratar a todas las personas con base a su personalidad llegas a buenos acuerdos”*. Luego añadió: *“puede que haya algo agresivo, en varios dibujos vi comentarios agresivos, y creo que esa no era la intención y que si hay algo que quieres decir lo dices pero de manera que te gustaría que te lo dijeran a ti... porque si algo no me parece de alguien yo le puedo poner en su dibujo que me lastima, porque al final si no me parece es porque me lastima esto, entonces yo creo que también eso me van a dar pero yo lo tomo con filosofía, si tengo aspectos negativos, si realmente existen, entonces hay que trabajarlos porque no se trata solamente que mi aspecto negativo pueda joder a una persona equis tiempo sino que puede joderse a muchas personas durante toda mi vida, yo quiero ver mi dibujo y ver eso, que puedo mejorar”*. Esta participación mostró apertura y madurez pues no es cuestión de recibir indiscriminadamente cualquier aportación, se requiere discernimiento y reflexión para, libremente, decidir que se quiere integrar. Expresarse de este modo indica que algunos integrantes del grupo han desarrollado mayor confianza en sí mismo y mayor confianza en los demás sabiendo que también en sus miradas pueden encontrar algo positivo.

Otra reflexión mostró que el grupo ha ido cambiando el sentido de lo que piensan y ahora comienzan a dirigir su mirada hacia sí mismos, tomando la parte de responsabilidad que les corresponde: *“...me da miedo a ver mi dibujo, porque no... quizá no expreso lo que quiero expresar, igual no estoy comunicando de la forma en que yo creo que estoy comunicando y de la forma en la que otros me ven”*. Esta aportación resultó significativa, pues es un indicio de que ellos comienzan a ser más conscientes de lo que ellos mismos reflejan con su comportamiento. Todos estos comentarios reflejan que en el recibir de cada miembro del grupo se trasluce su propio dar, el grado de confianza que ponen en los otros es el grado de confianza que reciben.

Cuando los participantes de este grupo recibieron su dibujo hubo risas y murmullos. Durante los últimos minutos de la sesión algunos pidieron clarificaciones sobre lo que no entendieron, partiendo desde sus propias interpretaciones, como si pasaran por alto las herramientas de comunicación que han aprendido. Entre ellos hubo apertura para responder y aclarar sin embargo en 2 casos no hubo respuestas por lo que este equipo necesita ir dejando de lado el prejuicio para reforzar la confianza.

## **Proceso de la intervención.**

En esta sesión ambos grupos vieron confrontado su actuar cotidiano entre la forma como dan a los demás y como reciben de ellos, sin embargo los ejercicios les permitieron abrirse a la reflexión que los condujo a reconocerse y comenzar mirarse de una forma distinta, en algunos casos con mayor aprecio y confianza, en otros con reservas alimentadas por sus juicios, pero en todos los casos reconocieron que es su comunicación, su propio comportamiento, lo que define sus relaciones y en consecuencia la forma como pueden llegar a ser apreciados en el contexto laboral. Y lo más importante es que esto es algo que está bajo su control.

En los comentarios de las bitácoras los aprendizajes significativos fueron expresados del siguiente modo:

- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Comunicar ayuda a sentirme valorado”.*
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Valorar a mis compañeros por medio de una comunicación efectiva”.*
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? Aprender sobre las aportaciones de otros hacia mi persona y como ayuda el que yo me comunique”.*
- *“Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión? El análisis de lo que soy como Parte de un Grupo (Soy la suma de todas las percepciones de la gente que me rodea)”.*

## **Sesión 7.**

En la séptima sesión cada participante expresó su propio aprendizaje en creaciones individuales. El análisis de cada una de ellas es el siguiente:

Participante 1: Collage de recortes pegados sobre una cartulina.

Esta participante presentó un collage sobre lo que le gusta hacer en la vida con cada imagen. Le gusta disfrutar a su familia y con su hermana lleva una buena relación, como de amigas. Disfruta de su trabajo y sueña tener una camioneta algún día. Le gusta leer, los viajes, la

playa y conocer la historia de México, sobre todo la arqueología. También le gustan los delfines porque son animales muy inteligentes. Le gustan las buenas cosas: la ropa, un buen perfume, la buena comida, un buen vino, pero si es en familia es mucho mejor. Le gustan los perros. Y algún día se hará un tatuaje.

En su exposición ella expresó su necesidad de ser conocida y de ser apreciada por quien es, por eso tomó el riesgo de exponer su intimidad delante del grupo compartiendo detalles y planes. Su confianza creció y por lo tanto parece estar más abierta a la relación de una forma distinta.

Participante 2: Un símbolo de infinito hecho de recortes pegados sobre una cartulina.

Este participante mostro un símbolo de infinito hecho con recortes de palabras indicando lo que aprendió en el taller. Lo escogió porque sus aprendizajes en cantidad han sido muchos, pero también continuos. Incluyó palabras clave como español, salud y comunicación, que le recuerdan que seguirá aprendiendo en el futuro en un proceso que nunca terminará.

Este participante al revelar su intimidad expresó lo difícil que le ha resultado relacionarse con los demás (p.e. por las limitaciones que tiene con el idioma pues el no habla español como lengua materna), sin embargo en su ánimo y en su esfuerzo expresó que sigue y seguirá intentando hacerlo lo mejor que puede por lo que necesita ser reconocido por la dura batalla que ha librado y sigue librando. Este reconocimiento es el que necesita para incrementar su confianza (Ver Anexo B: Ejemplos de las Artes).

Participante 3: Pequeño collage hecho con pedazos de papel de colores.

Esta participante presentó pequeños recortes de papel de colores pegados sobre una hoja. En cada recorte anotó una palabra. Cada recorte, al ser de diferente color y forma representa una persona y la palabra escrita en el es su pensamiento. De todas estas formas tan diferentes de ser y pensar ella, y todo el grupo, aprendió y se benefició. Cada palabras expuesta delante de los demás se integró y se volvió aprendizaje, y entre estos aprendizajes destacan por ejemplo: no juzgar por lo que se piensa, no poner barreras, ser uno mismo, respetar y aceptar a la gente, generar un buen clima, tener la mente abierta, ser observador, escuchar entre líneas, no criticar sino enfocarse en uno mismo, comunicar, y entender que todos somos diferentes, únicos y especiales. A los lados del collage incluyó 2 pies que representan que tanto quiere cada uno

avanzar o rezagarse. El aprendizaje en ella es sólido, pues asimiló que a través de la comunicación puede conocer a los demás y valorarlos por quien son; puede aprender de ellos y al hacerlo ampliar su conciencia. Todo esto implica una elección libre y a la vez responsable.

Participante 4: Collage de imágenes pegadas sobre una cartulina.

Partiendo del aprendizaje de que no podemos dejar de comunicar, de que no podemos dejar de comportarnos, y de que el comportamiento está relacionado con las emociones, este participante mostró en los recortes emociones y comportamientos en distintas situaciones. Al centro colocó una cabeza donde se ve un cerebro que es el coordinador de todo y alrededor de él otras imágenes que representan cuando las personas están adormiladas, o cuando tienen actitudes infantiles, o son hiperactivas, o están enojadas o están imponiendo algo. En realidad, él habló de sí mismo sin decirlo abiertamente. Aún no siente la confianza necesaria para expresarse abiertamente ante sus compañeros. Sin embargo sabe que cuenta con la comunicación como herramienta que le permitirá relacionarse de un modo más profundo con ellos.

Participante 5: Foro de diálogo.

Este participante hizo una figura tridimensional que representa un foro donde hay 4 personas representadas por pequeños globos y al centro un micrófono ya que él considera que la palabra la tiene uno a la vez mientras los otros escuchan. Cada personaje tenía dibujados todos sus sentidos: ojos, orejas, nariz y boca (excepto manos) ya que nos comunicamos con todos ellos. Al centro del foro y arriba de las personas hay un globo blanco que es la idea que van conformándose entre todos. En el globo fue posible ver dibujos como si fueran piezas de rompecabezas que se va armando. Lo que se quiso expresar con esta figura fue la sinergia en un grupo donde las ideas surgen a partir del entendimiento y aportaciones de todos. El foro es entonces el espacio donde la comunicación fluye.

Para este participante lo relevante es el diálogo que lleva a la relación: en el foro todos hablan, todos se escuchan y todos construyen. Comunicar también es sumar ideas (Ver Anexo B: Ejemplos de las Artes).

Participante 6: Dos personas.

Este participante hizo dos personajes con la idea de resaltar el proceso de comunicación,



es decir, el mensaje, el que habla y el que escucha.

Una de las figuras tiene grandes orejas, ojos abiertos y la boca abierta. La otra tiene lentes grandes y sonríe. Pare él, el proceso de comunicación no se trata solamente de escuchar (orejas) es necesario también poner atención para captar el mensaje (ojos y lentes). Aunque esta presentación fue breve indicó que hubo aprendizajes importantes: comunicar implica escuchar, es decir atender, y atendiendo es posible llegar a conocer y valorar al otro. De alguna forma este participante también aprecia y busca el encuentro ofreciendo, de algún modo, que en él encontrarán alguien que atiende y aprecia a los demás por quien son (Ver Anexo B: Ejemplos de las Artes).

Participante 7: Gráfica para representar la comunicación.

Este participante expresó lo aprendido a través de la gráfica de una recta donde el comportamiento es la razón de cambio. En la gráfica se observó un punto inicial del que se parte y un punto final al que se quiere llegar. La recta es todo el proceso que se sigue para alcanzar el punto final, en este caso el objetivo de la comunicación. Lo importante para este participante fue conocer para qué se quiere alcanzar algo, o en otras palabras contar con motivo para entrar en relación y lograr un objetivo, como si tuviera presente el entorno del trabajo.

La relación nos lleva a alcanzar metas en el entorno laboral. Una relación sana y nutritiva facilita el trabajo, pero para esto hay que construirla desde un propósito claro y es entonces cuando la práctica de la comunicación cobra sentido. Sin embargo este participante necesita experimentar el encuentro intersubjetivo de una forma más profunda dentro de su grupo de trabajo para poder validar en su vivencia lo que ya conoce sobre comunicar en la teoría.

Participante 8: Títere (VACO).

Esta participante creó un títere quién hizo su propia presentación expresando lo que su creadora aprendió en el espacio del taller: *“Mi nombre es VACO porque es VALoración y COMunicación. Soy la mascota de este taller. Me gusta ocupar todos mis sentidos que es la vista, las manos, saber escuchar muy bien. Y me siento muy valorado. Eso es todo, gracias”*.

En esta participante se observó una gran confianza y seguridad como disfrutando estar con sus compañeros. En su creación artística destacó la escucha integral (el títere tiene unos grandes lentes, pero además tiene oídos, boca, nariz y brazos) representando con ello la totalidad

de recursos con los que cuenta para estar con el otro y atenderle; y desde ese recibir también saber que es recibida, por ello se siente valorada. Es quizá la representación de la auto-presencia en relación (Ver Anexo B: Ejemplos de las Artes).

Participante 9: Dos personajes dialogantes.

La participante presentó dos figuras, hombre y mujer, en una situación cotidiana de la oficina, pero en diálogo sobre un resultado concreto en el trabajo. Son dos, ya que la comunicación va en dos vías se habla y se escucha (se proveer información y se atiende al otro). Ambos están dentro de un ambiente adecuado (mostrando que hay propósito, predisposición y clima). Están celebrando un logro que pudo concretarse gracias a la comunicación, es decir, cuando dieron el paso de abrirse al otro y entrar en una relación basada en la confianza fueron capaces de concretar un acuerdo que los llevó a un objetivo laboral concreto. Uno de ellos dice con emoción, resaltada por signos de admiración: “¡Grandioso!, ¡La captura ha bajado!” y el otro le responde, también con emoción: “¡Claro! Con tu disposición, la mía y de todos ¡lo logramos!”. Estas figuras son la representación de ellos mismos interactuando para resolver un tema del trabajo. Y en el diálogo reconocen la aportación valiosa de cada miembro, lo que los lleva a valorar y sentirse valorados (Ver Anexo B: Ejemplos de las Artes).

Participante 10: Figura de sí misma.

Esta participante hizo una representación de sí misma sobre una media esfera de unicel. De la esfera salen limpiapiipas de colores enrollados a manera de resorte. Estas son las ideas que tiene de la comunicación y de lo que ha aprendido en el taller. Ella lo expresó de la siguiente forma: “*que hay que ser asertivos, que siempre estamos comunicándonos porque siempre nos estamos comportando, que es importante usar todos nuestros sentidos y saber escuchar también*”. Cada resorte tiene una palabra asociada. Estas palabras son: siempre comunicamos, sentimientos, gestos, ambiente, hablar, actitudes, interpretar, confianza, clima, escuchar y comportamientos. De una forma sencilla, esta participante encontró valioso que con su comportamiento expresa, transmite, interactúa, por lo tanto se comunica. Fue significativo que se halla representado a sí misma, esto es una manera de apropiarse de lo aprendido y que muy probablemente no será olvidado.

Participante 11: Escalera.

Para esta participante el taller representó un espacio para desarrollarse. Comenzó diciendo que para llegar a un punto alto hay 2 opciones, crecer más o valerse de una herramienta. El taller fue entonces a una escalera donde cada escalón representa una idea o una herramienta que la van a ayudar a llevar su mensaje, no solo al punto más alto de la escalera, sino incluso más allá si es que logra subir (dominar) ese escalón adecuadamente. En cada escalón anotó los aprendizajes que considera fundamentales para mejorar su proceso comunicativo (ayudas de las que se puede valer de ahora en adelante cuando quiera expresar algo o quiera escuchar a alguien). Estos aprendizajes fueron:

¿Qué decir?

¿Cómo decirlo?

¿Es adecuado el escenario?

Aprender a escuchar.

Aprender a comunicarse.

En el último peldaño había una figura humana de cuerpo entero, de pié, sujetándose de la escalera con una mano y sosteniendo un mensaje en la otra. Es ella misma, pues cuando va explicando habla en primera persona, empoderándose de lo aprendido y usándolo para relacionarse con los demás de una forma efectiva, partiendo desde sí misma, confiando en lo que sabe y en lo que es capaz de hacer.

Participante 12: Collage con elementos de la comunicación.

En una cartulina esta participante mostró varias imágenes y palabras pegadas. Sobresalió una oreja grande dibujada en la esquina superior derecha, con esto ella resalta lo importante que fue escuchar y ser escuchada ya que estos son los cimientos de la comunicación efectiva. Las palabras Planes, Maravilloso, Líderes, Eslabón junto a las imágenes de las personas representa a un equipo de trabajo donde están presentes todos esos elementos (líderes, planes, etc.), y la argamasa del equipo, lo que lo mantiene unido, es la relación amable entre todos ellos (representado por las imágenes de personas conviviendo en un ambiente cordial y de paz, y en actitud de celebración). Sin embargo también están los obstáculos expresados con las palabras Envidia, Avaricia, Pereza que pueden vencerse si todos en el equipo se enfocan en un objetivo común.

Este trabajo indicó que la relación cordial es altamente apreciada porque se sabe que cuesta trabajo construirla y sobre todo mantenerla pues implica escuchar y ser escuchado, lo cual no es sencillo, sin embargo vale la pena ya que en relación es posible construir en común. El reto es encontrar esos puntos donde todos coinciden (imágenes de reunión) a través de la comunicación franca, siendo consciente de las barreras que pueden existir, pero apostando a que el beneficio colectivo es mayor.

Participante 13: Mundo.

Este participante hizo una representación del mundo con media esfera de unicel y una gran mano humana roja abierta sobre él. Su aprendizaje lo resumió con una frase “*sin comunicación no hay evolución*”. La mano sostiene al mundo a través de actitudes que trae escritas: tolerancia, igualdad, respeto, confianza y honestidad. Esta es una definición de lo que este participante necesita para entrar en relación con los demás (con el mundo). La mirada que el pone es honesta y transparente, y pide lo mismo. Esto hará que la confianza florezca para que pueda haber una comunicación, es decir una relación, nutritiva para ambos (evolución).

Participante 14: Grupo de personas trabajando por un objetivo.

Fueron 4 pequeñas figuras humanas puestas alrededor de 3 esferas colocadas en el centro, una sobre otra. La participante explicó que la comunicación es una habilidad que va mejorando día a día para lo cual necesita una actitud positiva. Esto es lo que representa el grupo de personas; los cuatro están trabajando unidos para un alcanzar un objetivo común. Sin embargo para lograrlo, su trabajo debe desarrollarse en un ambiente cordial, aceptante, abierto y cooperativo; de otro modo no es posible hacer equipo. Ninguna de las caras de las figuras se muestra disgustada, al contrario sonríen entre ellas lo que indica que solo en la armonía y la confianza podrá florecer el trabajo en equipo auténtico. Esto es lo que esta participante espera.

Participante 15: Collage de sí misma hecho con recortes.

La explicación que dio esta participante para haber hecho el collage que presentó fue que para comunicarse, primero hay que conocer a los demás, por eso en su trabajo se reveló a sí misma con la finalidad de que la conocieran un poco más. Sus gustos son los viajes, los niños, los animales y los delfines. Le gusta también comer verduras y frutas. Comenta que le gusta

meterse un poco a la cocina, aunque no sabe cocinar. Le gustan los autos y para comunicarse usa el celular.

Entrar en relación implica arriesgarse para vencer el temor de ser conocido. En su breve exposición esta participante tomó ese riesgo para ser conocida. Está dando los primeros pasos para que los demás puedan acercarse a ella con mayor confianza.

Participante 16: Collage sobre la visión de la vida.

En una cartulina rosa esta participante pego imágenes que mostraron su visión de la vida, o en otras palabras, la mirada que ella pone sobre el mundo. En la parte superior izquierda había un letrero donde se leía Vida. Comenzó diciendo que ve la vida con tranquilidad. Le gustan los juegos, sobre todo porque es algo que disfruta hacer junto con sus hijos. Aprecia la unión familiar, y como no encontró imágenes de esto, puso juntos recortes de varios animales. Luego dijo que el destino lo va forjando cada persona a través del tiempo, por eso puso la palabra años junto a la imagen de un grupo de personas.

Esta breve presentación mostró su necesidad por revelarse ante los demás para ser conocida. En ella se advirtió que el sentido de unión es apreciado, pero aún no cuenta con la confianza suficiente hacia sus compañeros para entrar en una relación más profunda con ellos. En tanto la confianza no crezca, la comunicación y por ende la relación serán superficiales.

Participante 17: Collage sobre comunicación.

En una cartulina blanca esta participante combinó recortes de imágenes y palabras que representan los factores que ella considera ayudan a tener una mejor comunicación. Estos elementos son: la expresión de sentimientos, tono de voz, confianza, observar y no juzgar sin saber.

No obstante que esta participante solo asistió a la última sesión, en su trabajo destacó condiciones importantes a considerar en el proceso comunicativo desde el enfoque del taller. Dado que ella identificó muchos de los elementos de la comunicación asertiva, puede ahora integrarse con su grupo a crear un ambiente más libre de prejuicios infundados superando con esto la mayor barrera de los capturistas para establecer entre ellos relaciones promotoras del desarrollo.

Participante 18: Collage sobre comunicación.

Este participante puso recortes sobre una cartulina verde. En cada extremo, arriba y abajo, había 2 manos humanas abiertas. Comenzó diciendo que para tener una buena comunicación contamos con muchas herramientas, por ejemplo podemos usar nuestras manos para llegar a lo que queremos comunicar. También había imágenes de un micrófono y un altavoz (como símbolos para expresar lo que se quiere decir), junto con recortes de teléfonos y otros aparatos de comunicación, expresando con ellos que hoy en día contamos con múltiples recursos técnicos además de que se puede seguir aprendiendo.

Había 3 recortes de palabras que el participante agregó pero no explicó: Hoy, Nacimiento y Vive.

Parece que este trabajo quería mostrar una visión global de lo que significa comunicar como actividad humana: el ser humano es el que comunica y para ello se vale de múltiples medios, pero sigue siendo él quien domina el arte de comunicar desde su nacimiento y a lo largo de toda su vida.

Las imágenes reflejaban que este participante quiso expresar su palabra ante el mundo, ser escuchado, y para ello cuenta ahora con múltiples recursos partiendo de sí mismo.

Participante 19: Ojo e imágenes.

Sobre un lado de una cartulina esta participante dibujó un ojo resaltando con media esfera de unicel. Del otro lado de la hoja colocó algunos recortes de objetos (lentes, teléfonos, personas hablando, la palabra IRA).

El ojo indicaba la manera como ella percibe el mundo, a través de los sentidos. Esta es la mirada individual y única que pone sobre el mundo y, por consiguiente, la forma como se comunica.

Las otras imágenes daban a entender la forma como cada persona ve la vida basada en su propia percepción.

De acuerdo con esta participante lo que más le impactó del taller fue el hecho de que no es posible no comunicarnos por lo que su trabajo individual reflejó y resumió este aprendizaje destacando que desde su individualidad está continuamente diciendo algo, y ese algo está sustentado en cómo percibe y entiende las cosas.

Participante 20: Flor hecha de globos.

Esta participante presentó una flor de 4 pétalos hechos con globos de colores y una esfera amarilla de unicel al centro. Originalmente quería hacer un libro, con la misma flor al centro, el cual ya no pudo terminar por falta de tiempo. El libro indicaría que ella es como un libro abierto al mundo, alguien que se conoce a sí misma y desde ahí quiere expresarse y ser conocida por los demás. El fruto de esta actitud sería la paz, representada por la flor. En cada pétalo escribió palabras que indicaban el camino para conseguir esa paz anhelada: comunicación, tener objetivos, respeto, humildad pero sobre todo amor (escrito en la esfera del centro).

Esta creación fue una bella forma de expresar lo importante que es para esta participante la relación y la disposición que en ella pueden encontrar para que esta florezca. Entrar en relación desde la humildad y el amor es lo que humaniza y dignifica al ser humano (Ver Anexo B: Ejemplos de las Artes).

Participante 21: Mundo.

Esta participante hizo un mundo con media esfera de unicel, forrada de papel azul y encima la silueta de un continente donde dibujó una familia de 3 miembros: al centro una mujer y a los lados de ella 2 niños. Con su trabajo quiso manifestar que la comunicación le ha servido de una forma integral, es decir en todas las áreas de su vida, no solo en el trabajo, también con su familia. Representó un mundo porque ella se ha aficionado mucho al internet y a través de este ha conocido muchas personas, particularmente en E.U., por lo que la comunicación es una manera de encontrarse con el otro, para conocerse y relacionarse. La comunicación es útil en tanto lleve al encuentro.

Participante 22: Collage de imágenes sobre la comunicación.

Esta participante expresó con imágenes pegadas sobre una cartulina blanca los diferentes usos que ha encontrado a la comunicación: comenzó diciendo que le faltó encontrar una imagen que reflejara el poder de la comunicación. Continuó diciendo que comunicarnos empieza desde pequeños ya que desde que nacemos traemos un carácter, y este hay que irlo modificando para generar una nueva forma de relacionarnos, algo parecido a irnos haciendo nuevos cada día. A través de la comunicación podemos influir en los otros, despertando reacciones y sentimientos tales como tristeza, enojo o conflicto, sin embargo siempre está la posibilidad de mejorar.

Comunicándonos construimos vínculos significativos: amistad, trabajo, familia y pareja. Para comunicarnos hay formas que nos ayudan a ser claros y actitudes que contribuyen a la relacionarnos por ejemplo antes de hablar no perder de vista el observar, valorar a cada persona y confiar para poder abrirnos hacia los demás. La comunicación es la puerta para todo, si nos comunicamos podemos tener una vida al máximo.

En esta participación se observaron todos los elementos del taller: comunicar implica apertura para conocer al otro y desde esa relación sentirnos valiosos y plenos.

Participante 23: Personas representadas como espirales.

En una cartulina negra, esta participante mostro dos espirales morados, el mayor en la esquina superior derecha y el menor en la esquina inferior izquierda. Cada espiral representaba una persona. Eligió esa forma ya que cada individuo es alguien en potencia con todos los elementos para crear grandes cosas (por eso están enrollados); sin embargo a veces somos nosotros mismos quienes no nos desenrollamos. Cada espiral tenía en el centro rosa a manera de otro pequeño espiral que indicaba que hay una conexión entre el mundo interior de la persona y el mundo exterior a través de lo que se percibe. Los espirales morados eran uno más grande que el otro ya que ella estaba expresando que siempre se puede aprender algo de alguien. Cada uno de los espirales estaba unido por pedazos de papel rojo con puntos brillantes. El rojo representaba la comunicación, es decir lo más importante. Los puntos brillantes las emociones que podemos imprimir en esa comunicación y que a veces hacen que la comunicación se corte, por eso estaban representados por trozos de papel y no un pedazo completo.

Esta también fue una bella descripción del proceso de comunicación que parte desde la intersubjetividad más auténtica, la que toca el interior del individuo y se abre hacia el otro. En este proceso puede haber limitantes, pero siempre es continuo. Para esta participante el taller le dejó una honda reflexión sobre quien es y como se relaciona desde su comportamiento. Ahora es más consciente que su manera de comunicar es la vía que le puede abrir posibilidades para poder desenvolverse (Ver Anexo B: Ejemplos de las Artes).

Participante 24: Árbol.

Sobre una hoja verde con puntos brillantes, esta participante hizo un árbol en relieve. En la raíz estaba la palabra México, porque el taller se hizo aquí. En el tronco había imágenes de



personas, son ellos mismos, el equipo de los DDPS. El tronco, ancho y grueso, daba soporte y forma a las ramas y hojas que representan quién son y cómo son, no solo sus logros laborales. Escogió de fondo el color verde porque para ella representa la forma como cada individuo aprende de los demás y a la vez refleja a los demás (los puntos brillantes).

Este trabajo mostró el aprecio que esta persona tiene por su grupo de trabajo a quién ve como una entidad con personalidad única y no solo como la suma de los talentos de cada uno. Y solo en el equipo todos ellos son fuertes, todos dan resultados y todos se desarrollan.

Participante 25: Collage de imágenes.

Esta creación era una gran mezcla de imágenes pegadas sobre pliegos de cartulina de colores. Cada pliego representaba un área de la vida de la participante. En su explicación dijo que cuando hay equilibrio entre todas esas áreas, entonces puede dar el cien (hay un número 100 grande en la esquina inferior derecha). Otras imágenes mostraban una familia con la leyenda “*a time of*”. Para ella esto indicaba que es importante dedicar tiempo a la familia y no dejar de pasar con ella momentos especiales porque si se está bien con ellos, también se estará bien en el entorno laboral y viceversa. Junto a las imágenes de familia había recortes que representaban el área de trabajo, en donde todos somos diferentes, y si alguno faltara entonces no existiría el equipo en su conjunto. Es en este momento donde ella hizo una revelación conmovedora: en el entorno laboral es donde quiere recuperar su sonrisa, porque aunque la vean riendo a veces necesita tiempo para estar sola para reflexionar y tomar lo bueno de los otros que le permita ser una mejor persona.

Para ella, la relación es fundamental y se convierte en algo importante porque debe ser nutritiva en todos los entornos. Y en cada entorno necesita sentirse apreciada y querida, incluyendo el entorno laboral, donde incluso se atreve a revelar su intimidad que la lleva a ser conocida por sus compañeros y desde ahí ser poder ser auténticamente valorada por quién es y no solo por lo que hace.

Participante 26: Nombre.

En una cartulina de color naranja, esta participante pegó dos hojas una amarilla y otra azul y escribió diferentes versiones de su nombre por todo el espacio. En la hoja azul había una carita sonriente y debajo de ella, en letras de colores, la palabra ¡QUEKO! Para ella su nombre es

muy importante pues expresa quién es ante los demás (su esencia) por lo que le disgusta darse cuenta que las personas lo escriben mal y considera esto una falta de respeto. Pero aprendió a aceptarlo y a ser tolerante con los otros, por eso la carita feliz. ¡QUEKO! es su nombre de batalla que solo le revela a quien realmente la conoce y la aprecia, y a estas personas son a quienes realmente valora.

Esta participante hizo una definición de sí misma ante el grupo y explicó que para ser conocida realmente, la relación debe basarse en el respeto. Todos pueden tener acceso a ella, pero hasta el momento solo algunos lo han logrado.

Participante 27: Collage sobre las diferentes formas en que comunicamos.

Sobre una cartulina blanca esta participante pego diversas imágenes que representaban las formas como comunicamos, por ejemplo quienes con un simple gesto expresan que están molestos o contentos (rostros sonrientes), o cuando no están haciendo nada su rostro expresa tranquilidad. Las imágenes de personas acompañadas, conviviendo juntas y compartiendo fueron calificadas por ella como algo bueno lo que indica que valora la relación en armonía, y se advierte que el observar con todos los sentidos sigue siendo la herramienta más útil aunque aún hay propensión a interpretar en ella.

Participante 28: Diálogo.

Este participante presentó una figura de papel hecha de varios elementos. En los lados había hojas color naranja, recortadas por los bordes y dobladas como abanico en 4 partes. En el centro una base de papel negro perforado sostenía unas pequeñas cadenas de papel morado y blanco entrelazado que iban de una punta de la figura a la otra.

Los dos extremos representaban los roles que la persona juega en la comunicación: emitir y recibir. Toda esta creación podría entenderse como el diálogo entre dos personas, una que da y otra que recibe. Estos roles son intercambiables pues no solamente se emite o no solamente se recibe siempre, esto es lo que asegura cierta igualdad o equilibrio en el proceso. El papel oscuro representaba una plataforma, las perforaciones los filtros que se ponen al momento de comunicar algo, la cinta trenzada las ideas o lo que se quiere expresar. Están enredadas indicando que son la percepciones de quien comunica. Esa también era la razón por la que los extremos estaban doblados en 4 partes. Los dobleces (líneas) indicaban la influencia que cada individuo recibe de

su entorno, su historia y su visión. Por lo tanto todo esto es lo que cada persona comunica desde su sí mismo en relación.

Esta figura fue un ejemplo claro que en este DDPS hubo una asimilación profunda de lo reflexionado en el taller pues confirmaba que comunicar es relacionarnos desde nuestro sí mismo.

Participante 29: Dos personas buscando coincidencias.

Sobre una cartulina negra estaban dos personas (mujeres una en rosa y otra en morado) hechas en relieve. Sobre sus cabezas había recortes como dentro de un globo de diálogo. Estos recortes eran las ideas que comparten entre ellas para poder llegar a un punto común. Esta participante aprendió en el taller que todos tenemos distintos pensamientos pero siempre es posible llegar a un acuerdo y aprender de todo lo que se comparte para llegar a un punto para poder avanzar como un equipo.

No obstante lo breve de esta explicación esta participante encontró también que desde la relación intersubjetiva es donde se pueden percibir coincidencias no obstante lo distinto que puede ser cada uno. El diálogo tiene una finalidad útil, el acuerdo; y para el trabajo en equipo esto es fundamental. En el proceso comunicativo se permite que todos en un equipo aporten y sus aportaciones den forma al resultado final. Desde esta perspectiva cada individuo es valioso.

Participante 30: Códice.

Sobre un pliego de papel negro este participante pegó, en el lado izquierdo, el rostro de una persona de perfil. Sobre la cabeza, la oreja y el cuello hay una pieza de papel que simula una piel de felino con manchas. De la boca de la persona sale un símbolo de diálogo (parecido a una coma) en color verde.

El participante explica que los códices fueron las primeras manifestaciones que se usaron en el México prehispánico para comunicar. El signo a manera de globo que sale del personaje indica que está hablando. La figura representa un guerrero jaguar. El color oscuro es el vacío, la nada.

Con todos estos elementos, el participante concluyó su intervención diciendo *“cuando nada había, aún así el hombre tuvo que comunicarse para empezar”*.

La explicación de este trabajo fue breve pero muy profunda. El hombre le da un sentido

al mundo a través de la comunicación pues pone su sí mismo en el mundo, es decir su palabra. La palabra es creadora el mundo entonces, en su sentido más auténtico, cada ser humano se convierte en creador de la realidad. El aprendizaje de este participante fue fundamental, sin diálogo, sin comunicación, sin palabra, no hay nada.

Concluidos los ejercicios individuales, se paso a una creación colectiva por equipos de 5 integrantes cada uno. Cada equipo tuvo que presentar una creación única integrando las creaciones individuales de sus integrantes. El análisis de cada una de ellas es el siguiente:

Equipo 1: El tren de la comunicación. (Participantes 4, 11, 15, 21 y 30)

Su intención fue plantear un concepto general de los temas del taller. Cada vagón del tren representaba un elemento de la comunicación. El primer vagón fue el slogan representado por la palabra. El segundo vagón, la comunicación individual ya que cada persona tiene gustos distintos y por lo tanto una forma diferente de comportarse y por ende de comunicarse, es decir cada persona tiene su propia individualidad. El siguiente vagón representaba los sentimientos y las emociones que surgen en cada persona de forma única de acuerdo a las situaciones donde se encuentra y a lo que percibe. Lo que fue originalmente una escalera se convirtió en los rieles del tren. Los rieles eran las herramientas a las que se tiene acceso para mejorar la comunicación: preguntar, escuchar, cuestionar, valorar y respetar. El último vagón era el mundo y representaba una actitud de apertura a otras formas de ser y de pensar, y al darles cabida a ellas se pueden mejorar las relaciones intersubjetivas también.

Equipo 2: El foro de la comunicación. (Participantes 5, 10, 14, 24 y 28)

Tomando como centro el foro de diálogo este equipo colocó sus trabajos individuales alrededor de este. Lo hicieron de ese modo pues quisieron expresar que como individuos cada uno tiene diferentes ideas y modos de ver las cosas, así que se unieron al diálogo (representado por el foro) para crear una idea u objetivo común, representado por un globo blanco sobre el que pegaron papeles de colores. Una mano sostenía el globo. En los dedos de la mano estaban escritos los nombres de los participantes. La mano apoyaba su idea u objetivo construido en común y surgido de la participación de todos.

Equipo 3: El planeta de la comunicación. (Participantes 13, 17, 20, 22 y 29)

Al centro un mundo sobre el cual había una mano. Sobre el mundo estaban escritas actitudes que hacen que la comunicación no sea adecuada. En contraposición, arriba del mundo, pusieron una flor donde estaban escritas actitudes que si benefician a la relación (la comunicación, los objetivos, la confianza, el respeto, y el amor). A cada lado del mundo se encontraban dos niñas en relieve que se estaban comunicando con buenos valores (buenas herramientas). En una esquina del collage hicieron referencia a que la competencia es buena siempre que se maneje adecuadamente. Añadieron también una frase *“la simplicidad es la clave de la verdadera elegancia”* pues este equipo cree que hace falta humildad y sencillez para poder abrirse a las críticas (buenas y malas) tomando de estas lo que sea aplicable, válido y benéfico para cada uno.

Equipo 4: El ojo infinito de la comunicación. (Participantes 2, 3, 9, 19 y 23)

Lo que este equipo hizo fue unir las 5 ideas de su miembros ya que encontraron una cierta relación entre ellas: el símbolo de infinito al centro; sobre este el ojo y a cada lado un personaje dialogante. En la parte superior de esta representación ubicaron el collage de papeles de colores, y en la parte inferior la representación de personas como espiral. La idea general de esta pieza la expresaron con la siguiente declaración: *“el comunicarse es un proceso constante e infinito en donde se ven involucrados los sentidos, los pensamientos y las emociones, y que nos llevan a un aprendizaje y a una retroalimentación”*.

Equipo 5: La vida es movimiento. (Participantes 12, 16, 18, 25 y 26)

Los diferentes collage de los participantes fueron unidos para formar un único collage. Para pasar de uno a otro se añadieron flechas que indican un sentido y huellas que representaban un caminar. El recorrido comenzaba en la parte inferior izquierda donde el equipo explicó que durante nuestra vida podemos tener muchas malas actitudes tales como la envidia, la avaricia y la pereza. Ninguna de ellas no nos permiten avanzar (desarrollarnos), al contrario, estancan. Entonces si planeamos podemos comenzar a visualizar un propósito (flechas que dan sentido), y al decidimos terminar con esas malas actitudes es posible avanzar (huellas). Este proceso inicia cuando escuchamos con todos nuestros sentidos (ser conscientes), este es el gran paso que nos llevará a cambiar nuestra mentalidad (percepción) y dar un significado nuevo a la escucha, al

hablar, al tocar y al mirar más allá de nosotros mismos. Llegar a este punto nos permite mirar nuestra vida de una forma más amplia y agradable en nuestras relaciones familiares y de amistad, pues estamos convirtiéndonos en seres más plenos (del 100%). Solo de este modo podremos hallar la paz, estando con nosotros mismos y con los demás de una forma auténtica (Ver Anexo B: Ejemplos de las Artes).

Equipo 6: El teatro de la comunicación. (Participantes 1, 6, 7, 8, y 27)

Este equipo presentó un telón de teatro. Delante del telón estaban los personajes, incluido VACO. Ellos se valieron de comparar una obra de teatro con una oficina para explicar la comunicación. En ambos espacios hay similitudes: no obstante que los personajes puede ser distintos entre sí, si existe una buena comunicación (diálogo), un buen objetivo (argumento) y un clima adecuado (escenografía) es posible generar un buen ambiente laboral (obra teatral). La obra se desarrolla bien si todos los personajes interactúan entre ellos eficientemente cada uno haciendo su papel. Lo mismo en la oficina donde todos los días las personas se relacionan entre sí buscando alcanzar un único objetivo común; y para ello cuentan con la comunicación efectiva para lograrlo.

Después de la dinámica de entrega de constancias, se pidió a los participantes completar el Formato de evaluación del taller y el Formato de evaluación del facilitador (Ver Anexo A: Formatos del taller). Los resultados numéricos de ambas encuestas se muestran en el Anexo C, Resultados de la evaluación del taller y del facilitador.

## **Conclusiones al terminar el taller en función de responder a los objetivos.**

Al concluir el taller, los asociados del área de captura percibieron que su comunicación dentro del ambiente del trabajo se modificó. Antes del taller, compartir y proveer información se dificultaba por no existir apertura para escucharse mutuamente además de saberse no escuchados. Era común que los DDPS identificaran este problema como ausencia o falta de comunicación, frases que repetían con frecuencia entre ellos, sin embargo lo que realmente estaban expresando era que sus procesos para proveer y recibir información eran deficientes.

De la dinámica del taller se desprende que los participantes aprendieron que no es posible no comunicarse porque no es posible no comportarse como lo expresa el primer axioma de la comunicación de Watzlawick (1981). Aprendieron que su conducta siempre expresa algo y no solo su lenguaje verbal. También su comportamiento dice algo, más aún le dice algo al otro.

Los capturistas han comenzado a ser conscientes que la comunicación efectiva implica tanto proveer información claramente como escuchar con atención lo cual llega a facilitar las interacciones entre ellos. Para lograr esto se están asegurando de transmitir sus mensajes usando algunas de las herramientas aprendidas durante las sesiones del taller. Estos cambios pudieron observarse durante los ejercicios de las sesiones, y de acuerdo con las bitácoras han comenzado a reproducirse en su convivencia diaria. Entre las nuevas actitudes reportadas aquellas que más se mencionan son: preguntar en lugar de especular cuando algo no es entendido (menos prejuicios), plantear un objetivo que permita tener claridad sobre qué es lo que desean lograr antes de hablar (contar con un propósito) y para saber si esto se consiguió después de haber dialogado (alcanzar acuerdos), escuchar con atención integrando todos los sentidos (atención a todo el mensaje corporal), indagar para asegurarse que el otro comprendió lo que se le dijo (confirmar) y buscar los ambientes y espacios adecuados para interactuar (clima).

En este mismo orden de ideas, analizar el elemento verbal y no verbal de su expresión resultó fundamental ya que permitió al grupo entrar en un mayor nivel de consciencia de su propio proceso comunicativo de forma más integral. Por ejemplo una conclusión grupal significativa fue haber deducido que la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace proporciona certeza para que cualquier mensaje sea adecuadamente transmitido o recibido. Otro aprendizaje reportado que refuerza esto es que después del taller han comenzado a practicar la coherencia entre lo que piensan y lo que actúan lo cual indica que como grupo están dando pasos

hacia un proceso comunicativo efectivo que realmente funciona pues les permite lograr acuerdos que la mayoría puede apoyar.

El grupo también identificó la escucha como el elemento clave que les permite construir un puente hacia los demás. Este es uno de los aprendizajes más importantes en su forma de entender la comunicación ya que ahora hay un “otro”, un compañero que no solo comparte el mismo espacio de trabajo, también tiene un punto de vista tan válido como el propio, y que está en busca de ser descubierto. Es a partir de la toma de conciencia de esta realidad que los miembros del grupo, o al menos la mayoría de ellos, han comenzado a integrar habilidades comunicativas nuevas que les permiten expresarse congruentemente a la vez que están dispuestos a escuchar con mayor apertura a sus compañeros desde una postura más tolerante e integradora.

Dentro del diagnóstico se identificó que las relaciones laborales de los DDPS tenían una alta tendencia a deteriorarse básicamente por dos ideas fuertemente arraigadas en el grupo: los demás deben ajustarse a lo que cada uno piensa, y los prejuicios y juicios no verificados que se hacen sobre los otros. Estos pensamientos se reforzaban continuamente pues al no escucharse se iba ahondando su sensación de no sentirse tomados en cuenta.

Los ejercicios del taller fomentaron el acercamiento entre los participantes. La actitud de apertura, escucha e integración de todas las aportaciones durante la facilitación permitieron establecer un ambiente propicio para que los asistentes expusieran con seguridad sus puntos de vista y convivieran libremente. Esto permitió que comenzaran a procurarse mayor atención unos a otros para darse cuenta, no sin sorpresa, que entre ellos existen más coincidencias que diferencias y que muchas veces sus prejuicios no les permitían percatarse de ello. Otra conclusión relevante fue que el grupo comprendió que nada obstaculiza su comunicación si no descalifican la visión de sus compañeros. Por el contrario, si esa visión solo es considerada como diferente, puede convertirse en una alternativa de solución a los problemas, facilitando con ello alcanzar acuerdos y fortaleciendo su sentido de equipo. Esto ha conducido a los DDPS a tomar el riesgo de escucharse dejando de lado sus prejuicios, aunque no sin dificultades. Este es quizá el cambio más significativo reportados por los integrantes del grupo al momento de concluir el taller.

Su disposición a escuchar está dando paso a formas distintas de relación donde sí es posible establecer vínculos con los otros a partir de conocer sus intereses, opiniones e incluso



sentimientos; una relación en la cual se hace un esfuerzo por comprender y tolerar percatándose que existen visiones distintas a la propia, pero valiosas. En suma, es una forma de relación donde fue posible entrar en contacto con quienes no se tenía ninguno, simplemente dialogando de una manera efectiva.

En la experiencia y reflexión del grupo la comunicación es ahora entendida como la forma donde se manifiestan las relaciones; entonces tener apertura hacia una relación donde cada uno puede expresarse y sentirse atendido permite a los miembros del grupo percibir que son reconocidos. Es el Yo, que es cada uno, en una auténtica relación humana dignificante como lo expresa Andrade (2005); que al menos en el espacio del taller esto sí pudo percibirse.

Un reclamo importante en el área era la falta de sensibilidad de unos para con otros al grado de hablar de deshumanización queriendo expresar con ello la indiferencia ante las necesidades de cada uno y por consiguiente ahondando en la mutua desconfianza. Sin embargo, cuando se permitieron expresar su propia palabra sin sentir que eran evaluados, para luego escuchar con mayor apertura, se establecieron condiciones promotoras para que ellos se dieran la oportunidad de conocerse y tratarse en diferentes ámbitos, no sólo durante el taller sino incluso en su día a día en el trabajo. A partir de esto, su percepción de no coincidir en nada dio un giro cuando se permitieron mirar, en las aportaciones de los demás, las múltiples coincidencias y afinidades, así como entender, de una manera benevolente las muchas diferencias que ahora ya no los separan sino que les permiten comenzar a expandir su propia visión. Este cambio en la mayoría de los miembros del grupo ocurrió cuando se atrevieron a conocerse un poco más y respetarse, siendo conscientes que cada cabeza es un mundo.

Valorar en este grupo se hizo conducta observable ahora que los DDPS se acercan unos a otros para organizarse y aclarar dudas sobre su trabajo, cuando se envían emails personalizados de reconocimiento por el logro de una meta, cuando se interesan por lo que le pasa al compañero y optan por indagar sobre su conducta antes de interpretar sin fundamento, cuando se escuchan considerando e integrando otros puntos de vista a los propios para llegar a un acuerdo, e incluso cuando se saludan o despiden si se encuentran.

Es posible concluir que ahora los capturistas están comunicando, con actitudes cotidianas concretas, maneras de valorar y sentirse valorados. En estas no solo expresan reconocimiento hacia el otro por lo que hace o sabe, sino sobre todo por quien es. Con esto se están dando la

oportunidad de vivir como grupo e individuos un clima de mayor confianza donde cada uno puede percibir que es apreciado. Esta es una diferencia evidente respecto a la atmósfera descrita en la etapa de diagnóstico sin embargo, es un clima que ellos mismos deben darse a la tarea de ir construyendo continuamente pues corren el riesgo constante de volver a desconfiar si se sienten juzgados, lo cual en un área de constante exigencia y evaluación es frecuente.

Los avances descritos también permiten observar un espíritu de mayor cooperación como grupo. Aunque el esfuerzo individual sigue siendo altamente apreciado, se observó que existe una mayor disposición de escuchar a los demás para encontrar soluciones integrando los diferentes puntos de vista y alcanzando acuerdos que la mayoría puede apoyar. En opinión de los gerentes y algunos testimonios de los mismos DDPS un cambio notable es que ahora se observa una mayor fluidez en el trabajo porque se logran más acuerdos por consenso. Los miembros del equipo no solo saben que deben contribuir a alcanzar los objetivos laborales del área, ahora también saben que pueden contar con la ayuda de los demás para lograrlo. Esto está permitiendo experimentar solidaridad. Una consecuencia es que el grupo muestra mayor apertura a la retroalimentación sobre el trabajo realizado.

En virtud de lo expuesto en los párrafos anteriores se considera que el objetivo general y los objetivos particulares de esta intervención fueron cubiertos durante el proceso y desarrollo del taller de acuerdo con los resultados obtenidos hasta este momento.

Este taller fue una experiencia que permitió al grupo de captura darse cuenta que son capaces de generar una visión distinta que contrasta con aquella a la que estaban habituados donde percibían al espacio laboral como inhibidor de su desarrollo además de hostil y desconsiderado.

Dado que el taller respondió a la expectativa del grupo aportando elementos prácticos y útiles que modificaron su concepto sobre comunicar y valorar, se convierte en una solución viable para otros equipos de trabajo que deseen atender estas mismas necesidades.

Una vez concluido el taller, se dio paso a una etapa de seguimiento de 9 meses con tres momentos de observación buscando determinar y describir los aprendizajes significativos del taller y su impacto a lo largo del tiempo.

## **Seguimiento a la intervención.**

Con la finalidad de evaluar la efectividad del taller una vez que este concluyó, se determinó plantear un seguimiento a la intervención principal. En el seguimiento se buscó documentar la forma como el grupo llevó a la práctica diaria los aprendizajes o reflexiones que resultaron más significativos, y como estos impactaron sus relaciones intersubjetivas tanto individual como colectivamente.

Para lograr esto, se establecieron 3 momentos de análisis; a los 3, 6 y 9 meses durante junio, septiembre y diciembre de 2012 respectivamente.

Las conversaciones y ejercicios durante esta fase fueron audio-grabadas para su posterior análisis con el consentimiento de los participantes. A continuación se hace una descripción detallada de las las observaciones en estos tres momentos.

### **Seguimiento a la intervención a través de grupos focales.**

#### **3 meses.**

Se planearon 2 grupos focales integrados cada uno por 5 miembros del equipo de captura elegidos al azar (Ver Anexo D: Guía de entrevista para grupos focales).

El primer grupo focal tuvo lugar el día 25 de junio de 2012 con una duración de 1:09h. El segundo se llevo a cabo al día siguiente, 26 de junio de 2012, con una duración de 1:24h.

Los grupos focales se desarrollaron en un ambiente que permitió a los participantes expresar libremente sus opiniones a las preguntas formuladas por el facilitador.

Aunque se invitó a 5 capturistas a participar en cada grupo, solo se presentaron 4. En la primera sesión la persona que no acudió se excusó expresando que se sentía enferma por lo que debió retirarse de la oficina. En el segundo grupo, el participante no se presentó explicando que el día de la cita tenía una importante carga de trabajo que desahogar.

El análisis que se presenta fue construido con base en las respuestas a los cuestionamientos planteados a los DDPS durante las entrevistas. Todas las preguntas fueron previamente seleccionadas con base en los ejes de análisis del estudio de caso para contar con un mejor entendimiento de la evolución de los procesos comunicativos de los capturistas. Cabe mencionar que también se cuidó la secuencia lógica y el orden, pues como en cualquier

entrevista cualitativa se buscó ir de lo general a lo específico con la finalidad de abarcar, profundizar y evaluar lo revisado en cada sesión del taller.

- ¿Qué recuerdan del taller? ¿Qué les resultó significativo?

En ambos grupos se coincidió que no es posible no comunicar. Todo el tiempo están comunicando aunque no sea verbalmente siempre lo estamos haciendo con sus gestos, movimientos o actitudes, incluso su tono de voz, o las palabras que usan en los correos electrónicos que escriben están expresando algo. Su comunicación no verbal dice mucho de cómo se sienten o que piensan. Ahora son muy conscientes que este elemento, por si mismo expresa mucho más que su propia verbalidad. Este aprendizaje fue reforzado con el ejemplo de que incluso quien no habla o se aísla también está diciendo algo. El grupo ya no está pasando por alto este elemento, el cual deriva en su segundo aprendizaje; no interpretar.

No interpretar es importante ya que implica no suponer o asumir lo que los otros quieren decir. El grupo sabe ahora que no solo es necesario un emisor y un receptor para que pueda haber comunicación efectiva, es decir comunicación que funciona, también es necesario un “*feedback*” porque no siempre es entendible para el otro lo que se quiere transmitir y viceversa, de ahí lo importante que está resultando para ellos confirmar en lugar de asumir o interpretar sin fundamento.

De este último aspecto, los participantes de ambos grupos encaminaron sus reflexiones hacia temas que muestran un nuevo nivel de conciencia respecto a su práctica comunicativa: la escucha atenta es un aspecto que les ha resultado difícil llevar a la práctica, en algunos casos hay un reconocimiento explícito y confirmación de sus compañeros:

*“Van varias personas que me dicen es que no me escuchas, es que escúchame, es que hablas y no escuchas a la gente. Y luego te trato de decir las cosas, y es que no escuchaste, o es que no pusiste atención como que solamente vagamente, escuchas lo que quieres escuchar y ya van varias personas que me lo dicen”.*

Sin embargo se manifiesta en ellos el propósito de corregir estos fallos mostrando cada vez mayor nivel de atención y disposición para aclarar las cosas si es necesario.

Con estos elementos en mente, ligado a un objetivo laboral claro, los DDPS reconocen

que su comunicación en el trabajo se beneficia pues saben a dónde deben llegar y cuenta con un elemento práctico para hacerlo:

*“Es más sencillo entablar comunicación cuando hay un objetivo como tal... entonces esos equipos de trabajo... se comunicaban de manera efectiva para poder lograr el trabajo a tiempo pero esto yo lo noto en la vida laboral y así es, cuando tienes una meta laboral las personas no establecen relaciones interpersonales sino laborales, utilizan la comunicación y pueden llegar a un objetivo”.*

- A lo largo del taller estuvimos viendo herramientas que pueden aplicarse a la vida diaria, tanto en el trabajo como fuera de él, ¿recuerdan alguna de ellas?, ¿cuáles de esas herramientas están usando en la práctica?

Ante esta pregunta, los participantes coincidieron que es importante tener apertura a lo que los otros tienen que decir y a la vez expresarse de la mejor forma posible para que ellos comprendan lo que se les está diciendo para que esto no sea malinterpretado. Para lograrlo, los capacitados recordaron que es importante elegir el ambiente o clima adecuado, es decir el lugar y momento donde se llevará a cabo la interacción, tener preparado un objetivo antes de hablar, manejar el mismo código con quien se está dialogando o bien preguntar lo que no se entiende evitando con ello asumir.

Estos aprendizajes fueron también resultado de una reflexión sobre su propio proceso comunicativo, reflexión que antes del taller no se hacía:

*“Me pongo a pensar primero ¿habrá recibido bien mi mensaje? Si no es así me pregunto, ¿si quedó claro?, ¿si se entendió?, ¿alguna duda?, si tienes alguna duda la revisamos. Ya me pongo mas en esa parte de, tal vez para mi podrá ser algo muy sencillo pero también tengo que ponerme a pensar desde los otros zapatos que es lo que está pensando o como está recibiendo el mensaje”.*

En consecuencia, su conducta comenzó a dar un giro hacia acciones distintas como lo expresó uno de los asistentes a un grupo focal:

*“... la comunicación que utilizo con mi equipo de trabajo, soy directo en cómo se deben hacer las cosas, soy asertivo a la manera de pedir que las hagan”. [¿A qué te refieres? ¿Cómo pides?] “Lo básico, con mucha cordialidad, con el por favor y el gracias de ley, no ser imperativo, cuando yo digo tajante es ir al grano, no redundar tanto en las cosas, hay cosas que llevan una metodología exacta, en eso es cuando soy tajante, esto se hace así. Cuando vienen a preguntarme por qué, doy una explicación de por qué, sigo siendo asertivo en el sentido que si no se entiende.... pues hasta que se entienda”.*

Entre los beneficios que el grupo está obteniendo cuando se expresan con mayor claridad es que la calidad de su trabajo mejora pues no hay ambigüedad sobre cómo hacer sus tareas, evitan conflictos entre ellos, son capaces de expresar sus necesidades e ideas y como consecuencia, alcanzan los objetivos laborales con mayor facilidad. Estos resultados le permiten experimentar reciprocidad y satisfacción pues al dialogar sienten que llegan a acuerdos favorables:

*“Un acuerdo debe tener un beneficio en ambas partes. En el que ambos estén conscientes en lo que van a hacer y estar ambos satisfechos”.*

- ¿Qué están haciendo cuando incorporan las ideas de otros a las propias para llegar a acuerdos?

La respuesta inmediata a esta pregunta es que el grupo está valorando a los demás. Valorar a los demás es entendido en dos sentidos, primero reconociendo a quien puede hacer algo mejor y cuyas aportaciones permiten llegar más rápido y una manera efectiva a los objetivos. En segundo lugar implica ser abierto, tener accesibilidad y actitud de mejora.

Sin embargo dentro de esta explicación, un factor que el grupo considera importante para el éxito de su proceso comunicativo-valorativo y que aún es deficitario entre ellos, es la confianza.

- ¿Qué significado le da el grupo a valorar y confiar a 3 meses del taller?

Valorar implica tener una actitud abierta a los comentarios pero con un propósito de ser mejor, es decir que haya un cambio respecto a la forma como se hacen las cosas. Este signo de apertura, donde se incluye el punto de vista del otro es la manera de manifestarle que se le toma

en cuenta. Ahí es donde nace la confianza, la cual se va desarrollando con el trato cordial y una expresión no verbal congruente. Sin embargo no en todos los casos es así. Cuando no existe un resultado favorable y el cambio esperado no es percibido, una sensación de frustración y enojo se nota en ellos muy claramente. Tres testimonios ejemplifican y resumen lo que está ocurriendo en el trabajo diario en este grupo:

*“En cuestiones de confianza yo veo algo muy diferente, yo puedo saber de scanning [escaneo de documentos] pero a lo mejor si tú me preguntas algo y yo te digo, ¡ya te lo había dicho!, tu no vas a tener la confianza de venir a decirme cuando tengas otra duda porque yo ya te estoy respondiendo de una manera grosera y mal, entonces a la otra que tengas duda tu vas a decir pues sí, sabe mucho de scanning pero es medio groserita entonces mejor me quedo con la duda. Entonces la confianza no es de que sepa o no sepa sino que esa persona, sepa o no sepa, va a ofrecer la ayuda sin condiciones, sin caras, sin enojos, entonces yo creo que la confianza se basa más en eso”.*

*“Yo creo que con algunas personas sí, porque te puedes acercar y decirles necesito tu ayuda y van y ahí están, te explican y si te ayudan y te repiten las veces que sea necesario y están ahí pero con otras partes solo te oyen pero no te escuchan, no toman en cuenta las opiniones que ayudarían a hacer mejoras en el equipo para que el trabajo salieran más rápido y de manera más eficiente y siento que por algunas partes no hay reciprocidad”.*

*“Nosotros estamos con la iniciativa de ser escuchados, de hablar, de decir, de esto no me gusta, de esto si me gusta, de no me siento a gusto, tenemos la iniciativa de expresar como nos sentimos pero muchas veces no da resultados, nos quedamos igual o a veces se puede malinterpretar y tomar a mal como una agresión, cuando no es una agresión sino una duda”.*

- ¿Qué acciones están implementando para hacer su comunicación diferente o para valorar a los otros en el trabajo?

En este aspecto, los capturistas entrevistados manifestaron varias acciones concretas que han intentado derivadas de los aprendizajes del taller:

- Hablan con sus a sus compañeros de trabajo considerando elementos de comunicación efectiva (tener un tema, elegir el ambiente adecuado, preguntar para confirmar que se entendió y que se fue entendido).
- Expresan lo que les afecta, hacen saber lo que está mal y dicen lo que piensan.

- ¿Qué resultados han tenido esas acciones?

Hay distintas percepciones al respecto. En el grupo 2 se observó entusiasmo en los participantes pues al hablar de su experiencia lo hicieron animadamente, sonriendo, como si se enorgullecieran de sus avances en lo individual y como equipo y a la vez disfrutando ser entrevistados. En el grupo 1 hubo un ánimo distinto, como pesimista ya que, según su propia declaración:

*“Al principio hablamos de todo esto y dijimos que nos podemos comunicar y lo que sea, y comenzó a fluir muchísimo de nuestra parte que muchas cosas no decíamos, o cosas que nos molestaban, o no estaban bien y empezamos a decir y a decir y a decir, pero te das cuenta que nada cambia...”*

No obstante este contraste, ambos coinciden en dos resultados:

- El grupo en general se dio la oportunidad de experimentar la relación intersubjetiva de un modo distinto, derribaron algunos prejuicios lo que les permitió comenzar a conocerse y reconocerse, es decir tomaron el riesgo de poner en práctica lo que el taller les ofreció:

*“Yo ya llevaba casi un año aquí y yo no conocía a muchísimos, ni siquiera sabía sus nombres. A raíz de estos talleres de comunicación que hubo, es que yo conocí a los de [nombre de farmacéutica]. Es así como yo conocí, y ellos se abrieron para decir ¡ah! tu eres [su nombre], pues si te vemos de lejos, se me hacía que eras medio payasa, pero yo deduje que eras payasa, pero pues no, eres buena onda”*.

*“... lo que hice fue empezar a conocer a las personas pero de lejos para saber a quién podía acercarme antes y a quien después. Pero dados los talleres, es como agarré*



*seguridad más que confianza para hablarles a las personas, a lo mejor no hablarles para que fueran mis amigos pero si porque había dudas de trabajo. Lo que estoy trabajando y sé que voy bien es no tomarme las cosas a pecho”.*

- Comenzaron a recibir lo que realmente necesitan y a entregar lo que realmente les piden, de este modo el trabajo se facilitó y se hizo de acuerdo con los estándares de calidad esperados.

*“... cuando termino de hablar o de expresar lo que yo siento o lo que yo quiero pregunto, antes daba por obvio que me habían entendido y cuando entregaban resultados pues era lo que yo no esperaba, ahora ya prevengo. Asegurarme que la otra persona me entregue lo que yo quiero, y a veces viceversa cuando me piden algo y para mí no es claro, pregunto”.*

*“Por ultimo en relacionar el trabajo en equipo con la comunicación efectiva estoy de acuerdo, si no hay comunicación efectiva el trabajo que se haga seguramente no se va a hacer o se va a hacer mal y no se van a cumplir las metas, lo estoy viendo ahora en los proyectos que hay en el área. Yo que estoy dando trainings sé que si no doy una comunicación efectiva, asertiva y reitero tajante [directa], las cosas podrían salirse de control y hacerse mal y es donde me siento valorado porque sé que tengo esa responsabilidad de hacer que lo que se esté haciendo en el área refleje que el área está haciendo las cosas bien”.*

- ¿En qué aspectos el grupo necesita seguir avanzando?

Los participantes de ambos grupos focales coincidieron en un solo punto: incrementar la confianza. En este sentido hay puntos muy específicos donde esta confianza no es percibida aún.

- En la relación con el gerente, a quien se le considera apartado del equipo y a la vez se le identifica como el principal responsable de llevar a cabo los cambios que el mismo grupo demanda. Desde esta perspectiva el ejercicio comunicativo y valorativo que los capturistas está intentando practicar con sus pares, se dificulta con quien ocupa un puesto laboral más alto. A los prejuicios y barreras comúnmente aplicados a cualquier compañero de trabajo se agrega uno más cuando se trata de un gerente, la autoridad que

da la jerarquía. Parece que con los gerentes y supervisoras del área sigue siendo difícil entablar un diálogo directo pues perciben que no hay escucha o no hay sensibilidad de parte de ellos hacia el resto del grupo.

*“Nosotros lo vemos súper lejano [al gerente] porque no tenemos una comunicación tan directa con el, entonces nosotros no sabemos, no nos ponemos en su lugar ni ellos en el de nosotros”.*

*“Nosotros capturistas, ahí tal vez si hubo un cambio en cuanto a resolver dudas, a que te puedes acercar, a que te escuchan, a que se acercan a ti, pero ya a la hora de ir con las supervisoras o los managers ahí es donde yo creo que todavía sigue fallando mucho la comunicación”.*

- Cambio, visto como una señal de apertura y como un detonador de comportamientos más aceptantes. En otras palabras confiar vendría a ser el resultado de notar que el otro tiene una actitud abierta hacia mí, ya que me escucha, recibe lo que le ofrezco y en consecuencia lo integra a su actuar. El grupo ha intentado practicar la confianza, pero en muchos caso no le ha resultado:

*“Muchos salimos del curso queriendo hablar y decir, y de cierto modo yo fui la que mas quiso comunicar pero pues no... yo quise decir lo que a mí me afectaba pero tampoco funcionó, quise hacer cambios y mejoras que podrían funcionar y tampoco funcionó”.*

No obstante las dificultades que los capturistas entrevistados refirieron, hubo entre ellos quién manifestó que la confianza en sus compañeros se ha incrementado pues ha percibido cambios concretos en la relación laboral cuando se atrevió a cambiar primero al dejar de lado su rigidez, expresada en sus propias barreras, y se atrevió a no poner condiciones a la relación con sus compañeros:

*“Soy muy observadora, y percibo cosas y comienzo a crear mis propias barreras pero la diferencia aquí es que yo me he atrevido con personas que yo notaba muy distantes, muy frías,*

*muy alejadas, puedo decirle que a cualquiera le puedo preguntar y sé que me puede contestar, y me puede contestar con amabilidad con la que se lo estoy pidiendo, entonces yo esas barreras las rompí. Consideraba que esas personas no me iban a ayudar o me iban a poner una cara y al contrario, salí beneficiada porque esas personas me ayudan a mejorar mi trabajo. Esta es una barrera que yo he roto porque no es así la realidad, tengo que arriesgarme, tengo que preguntar para saber si es verdad que estoy pensando de diferente forma o algo así”.*

Esta nueva perspectiva no es generalizada en el grupo, pero se percibe que para algunos DDPS se ha convertido en el aprendizaje significativo más relevante.

Sin embargo para algunos capturistas aún es difícil asimilar que la construcción de los cambios deseados no puede ser atribuible a una persona exclusivamente, aunque esta sea supervisor o gerente. Tampoco pueden delegarse exclusivamente en lo que hagan los demás miembros del equipo como si ellos fuesen los únicos responsables de cambiar, eximiendo de este modo lo que a cada persona corresponde.

La construcción de relaciones nutritivas en el lugar de trabajo, cimentadas en lazos sólidos y profundos, y basadas en una comunicación efectiva y transparente, cada individuo es corresponsable y libre de proponer desde sí ese cambio.

A tres meses de concluido el taller puede observarse que existe disposición para abordar la relación de un modo distinto. Una comunicación basada en menos juicios y un poco más de apertura está permitiendo al grupo conocerse más y poder así mirar y reconocer lo positivo que existe en cada uno y en todos como conjunto. Sin embargo está el riesgo latente de claudicar en este esfuerzo si el resultado no es el esperado. Es entonces es cuando tienden a responsabilizar a los demás de que las cosas no cambien.

En esta etapa del seguimiento, la relación que guardan, la confianza, la responsabilidad y el papel los gerentes y supervisores se volvieron temas relevantes en el proceso comunicativo-valorativo del equipo de captura. En la siguiente intervención estos temas fueron retomados.

## **6 meses.**

El segundo seguimiento se efectuó los días 11 y 12 de septiembre de 2012. Nuevamente se plantearon 2 grupos focales integrados por 5 DDPS en cada uno escogidos aleatoriamente (Ver Anexo D: Guía de entrevista para grupos focales). En esta ocasión las reuniones tuvieron una duración de 1:06 y 1:09 h respectivamente.

En la primera sesión solo se presentaron 3 capturistas. Una de las personas convocadas no asistió a laborar ese día por lo que no estuvo presente en la entrevista, aunque originalmente sí aceptó la invitación. La otra no asistió argumentando que fue convocada a una junta de equipo de trabajo de última hora.

En la segunda sesión acudieron 4 de las 5 personas convocadas. La que no asistió no dio una explicación por no haber participado.

Ambos grupos focales se desarrollaron en un ambiente de escucha respetuosa y apertura por parte del facilitador permitiendo con ello la libre expresión e intercambio de opiniones. Sin embargo, a diferencia del seguimiento de 3 meses en esta ocasión la única pregunta que se planteó fue: “*¿Qué recuerdan del taller que les haya resultado significativo o relevante?*”. El resto de cuestionamientos se formuló en sintonía con los temas que los mismos participantes fueron abriendo durante la conversación. Esta forma de llevar la entrevista requirió del facilitador mayor atención a las ideas y sentimientos expresados. De ese modo se buscó modelar una interacción comunicacional asertiva a través de su escucha atendiendo a cada persona desde su propia experiencia, sin imponer ni juzgar.

Las respuestas a las preguntas formuladas se pueden resumir en los siguientes aprendizajes significativos validados en la práctica cotidiana:

- 1) Se confirma que se fue entendido.
- 2) Al acercarse al otro las relaciones se estrechan y facilitan el trabajo.

A continuación se abordará cada uno de ellos enfatizando aquellos aspectos que lo sustentan.

Sobre el primer punto, existe una diferencia respecto a lo que el grupo acostumbraba

hacer en el momento en que se realizó el diagnóstico y que fue detectado como una de sus principales limitantes: las interacciones cotidianas se ven obstaculizadas pues se basaban en supuestos e interpretaciones no verificadas. Los capturistas han comenzado a valorar la claridad en el proceso comunicativo; más aún, consideraron importante verificar que fueron entendidos evitando prejuzgar para, de ese modo, poder entender mejor al otro. Las respuestas de ambos grupos mostraron que existe un interés por entrar en relación dejando de lado algunas barreras que les impedían ver alternativas. Esta conducta fue expresada en acciones concretas entre las cuales se mencionaron las siguientes:

- Se comenzó a practicar un estilo de comunicación más integral (con mayor conciencia de lo no verbal mostrando más atención a la corporalidad de su interlocutor), personal (ya que se considera la propia individualidad en la forma de dar y recibir información) y flexible (pues se adapta a cada persona y situación). Se percibió que el grupo comenzó a percatarse que su forma de comunicar es un poco más congruente (auténtica desde cada uno de ellos), con rasgos de empatía (se hace un esfuerzo por comprender al otro desde su mundo), aunque todos ellos relacionaron este cambio exclusivamente a la relación derivada del cumplimiento de sus metas en el trabajo.

Dos participantes del primer grupo focal resumieron su vivencia de una comunicación más integral, personal y flexible de la siguiente forma:

*“No podía tratar a todos de la misma forma porque no puedes comunicarte con todas las personas igual. A lo mejor yo hablaba muy golpeado y otros lo sentían así y no era por ahí, no era que yo estuviera enojada, simplemente era mi forma de expresarme”.*

*“Yo me siento bien al ser yo la respetuosa, me refiero a..., pues no sé..., a no hablarles mal, a saber de qué forma dirigirme. Por ejemplo hay personas a las que les puedo mandar un instant [mensaje escrito vía internet a manera de chat] y me responden súper bien, y hay personas que prefieren que sea más personalizado, con un correo con copia a otras personas, o así... Identifico así la forma de trabajar y es más fácil ir conociendo a la persona”.*

Dentro del segundo grupo focal, un participante comentó lo siguiente en tono reflexivo:

*“... lo que he venido aplicando..., el interpretar el lenguaje no verbal y verbal de las personas del grupo, de mis superiores y buscar aprender lo más posible, más que otra cosa aplicarlo en mí..., ver que voy a hacer con eso que estoy percibiendo, lejos de buscar cambiar al grupo, al mundo, a las otras personas, a mi superior, es ¿qué puedo yo estar aplicando y que me está sirviendo?”.*

- Indagan y preguntan para saber si fueron entendidos y para asegurarse que entendieron a los demás. Esta práctica ha beneficiado su capacidad de escucha pues para expresar o confirmar entendimiento fue necesario que atendieran también lo que el otro expresó.

Escuchar con atención y confirmar fueron conductas resultantes de lo aprendido en el taller, como lo confirmaron 2 participantes de los grupos focales.

*“Una cosa que me sirvió mucho y a la fecha, porque yo no era así, era cuando platicaba de x tema, yo como que tomaba mis propias conjeturas, no preguntaba si la persona me había entendido lo que le trataba de explicar. De lo que me medio respondía decía ¡ah, no pues sí!, ¡si me entendió! y ya. Pero no confirmaba, ¿si me entendiste?, esto te traté de decir, y ya, me respondía, sí, ya te entendí. O sea, confirmar lo que había dicho no lo hacía y lo he llevado desde aquella vez. ¡Y si me ha servido!, veo mayor... pues más claridad, que llegamos más claro a lo que queremos resolver, inclusive hasta cuando son diferencias”.*

*“Pues yo he puesto énfasis en lo que es la comunicación efectiva que cuando me comunico con alguien la información que le quiero transmitir sea la que realmente es, o sea, no querer decir una cosa y que se entienda otra. A mí el taller me sirvió en lo particular, por ejemplo darme cuenta que es igual de importante que uno escuche. También que le estén hablando a uno y le ponga una atención a la hora que uno comunica las cosas, que sea realmente lo que se piensa, que se transmita esa información exactamente... pero sobre todo yo creo que es eso, la posibilidad de transferir toda la información posible, que sea entendible para todos y que sea realmente lo que se pensó decir y a la vez que cuando uno está recibiendo información sepa uno escuchar para entender lo que le quieren dar a conocer, y lo mismo, siempre preguntar ¿entendiste?, porque muchas veces uno cree que entendieron y a la mejor no.*

*Y lo mismo uno si tiene una duda, preguntar”.*

Respecto al segundo punto (Al acercarse al otro las relaciones se estrechan y facilitan el trabajo), este fue impulsado por la necesidad del grupo de cumplir correctamente con nuevas asignaciones que a cada uno le fueron encomendadas dados diversos cambios en la estructura organizativa del área. Esta circunstancia merece ser explicada para comprender el impacto en el equipo de captura: a partir del 1 de agosto de 2012 el liderazgo del área fue asumido por la dirección de CDM. Los 2 gerentes fueron asignados a funciones no gerenciales y las 2 supervisoras dejaron de ejercer su rol para volverse capturistas. Bajo este esquema el director del área decidió dar a cada DDPS responsabilidades individuales dentro de los equipos de trabajo de cada protocolo clínico o cada sistema de cómputo buscando con ello una organización más eficiente del trabajo, motivar el sentido de pertenencia al área y elevar el compromiso en los miembros del equipo el cual se vería reflejado en el procesamiento más rápido de los volúmenes de captura e indexado y en un menor índice de errores. Para validar estos resultados se recurrió a un continuo monitoreo de los indicadores de desempeño (Ver Antecedentes).

La nueva situación impulsó a los capturistas a concretar, en la práctica diaria, algunas de las reflexiones generadas en el taller para romper la barrera del prejuicio e intentar relacionarse entre ellos de un modo más efectivo, más abierto y aceptante cumpliendo, por un lado, con sus responsabilidades laborales, y por otro, haciendo de la convivencia cotidiana una experiencia más llevadera.

En ambos grupos focales los testimonios de los capturistas muestran que hay más apertura y aceptación a las opiniones diferentes, la crítica e incluso las correcciones, lo que no ocurría en el diagnóstico, donde todas estas prácticas se rechazaban.

*“La parte de romper barreras ha sido una de las cosas que en lo personal a mi me ha costado porque no soy muy abierto hacia los demás en el trabajo, solo hago lo que es trabajo y coopero con los compañeros, pero si lo he tratado de aplicar en el día a día el hecho de prestarme a diferentes opiniones, de escuchar, recibir feedback de otras personas que no necesariamente me involucro con ellas en el trabajo... pero el saber escuchar y el saber... tratar de abrirme a esas personas”.*

*“...pues yo trato de hacer hasta donde me toca, es decir comunicarle a aquella persona de forma lo más agradable que se pueda..., por decir si se equivocan en captura, y si casi no convivo con él pues trato de suavizársela para no darle un golpe, pues si de por si es molesto que alguien te diga que estás trabajando mal, pues buscar la forma más agradable... buscar el momento y aparte las palabras para que no lo tomen tan agresiva; pero aun así, a veces no lo toma la gente así. Yo creo que falta más que algunas personas cambien esa actitud”.*

Sin embargo, el reto de acercarse a otros no les ha resultado sencillo. Durante la entrevista hubo testimonios que confirmaron que aún están presentes resistencias derivadas de la desconfianza mutua y en la idea de que son los demás los responsables de llevar adelante cualquier cambio. Aún les es difícil darse cuenta que cada uno es responsable de su cambio y que solo así pueden promover un cambio en el sistema. Tres ejemplos de esta forma de pensar lo muestran las siguientes citas:

*“Yo pienso que todo hubiera podido funcionar pero no hubo la disposición de nadie, o sea tal vez todo lo que nos enseñaste en el taller... no se ha puesto en práctica por nadie, o sea yo no veo ningún cambio.” [¿Algo ha impedido ese cambio?] “Tal vez el hecho de... si veo que los demás no cambian hacia mi, pues yo no voy a cambiar con ellos, tal vez sea eso. Si no, yo digo... he visto como que mini intentos de bueno, vamos a formar un grupo, vamos a hablar, pero a la mera hora todo se descompone y todo vuelve a ser lo mismo, digamos que cada quien ve para su santo”.*

*“En cuestión de comunicación yo si siento que hay personas que todavía no la aplican. Tú te puedes acercar hacia ellas con tranquilidad y todavía lo toman personal cuando ni al caso. Tú les puedes hacer un comentario de que yo siento que te estás equivocando en la forma cómo estás haciendo las cosas y te dice ¡ah, sí, ya!, y se enojan, y no lo toman en el sentido de me mejoro y ya. No es afán de molestarte. A lo mejor creemos que por el hecho de que anteriormente se hacía, pues vamos con el afán de señalarte en decirte algo que está mal y no es por ahí”.*

*“Uno intenta hacer las cosas bien, se intenta comunica bien, sin embargo hay personas*



*que vienen un poquito alteradas. Hacer énfasis en esas personas..., deben entender la situación ya no es igual que antes, estamos en un equipo, debemos comunicarnos mejor y pues al final de cuentas hacer las cosas bien... ”.*

En este equipo de trabajo, y quizá en otros, es común que sus integrantes se vean como ajenos a la dinámica del grupo sobre todo cuando ésta no es saludable, es decir, cuando no es promotora crecimiento y desarrollo. En la mayoría de ellos existe la inquietud de querer actuar de una forma distinta, de un modo más abierto y aceptante. Sin embargo, salvo excepciones, tienden en la práctica a responsabilizar a sus propios compañeros de aquellos aspectos negativos que no son capaces de observar en ellos mismos. Este comportamiento puede ser expresado en la siguiente frase: si no hay cooperación es porque los otros no son cooperativos y por lo tanto yo no coopero, y con ello, mi negativa a cooperar abona al ambiente de no cooperación que yo critico; que veo en los demás, que se que no me gusta, pero que no veo en mí, y por lo tanto no cambio, pues espero que sean los otros quienes modifiquen su comportamiento.

Esta observación indica que los capturistas, aunque reflexivos y dispuestos a aprender, aún no son plenamente conscientes de su responsabilidad individual y grupal para llevar a cabo las acciones que generen los cambios que ellos mismos reclaman. No obstante esto, aquellos que han comenzado a transformar su propio comportamiento respecto a lo que implica comunicar y valorar, encontraron resultados gratificantes, no solo porque su trabajo se facilitó sino porque se sienten parte de algo donde su contribución es importante, es decir se sienten reconocidos.

*“En lo personal hemos tenido trabajo ahí atorado, o teníamos trabajo de un proyecto. Eso me ha dado [permitido] a intercambiar ideas, conocimientos, dudas y, simplemente el hecho de tener el rol de distribuir la carga de trabajo, hacer los movimientos, tratar de sacarlo de la mejor manera, digamos que ese proyecto me ha estado ayudando a interactuar de la mejor manera posible que se me ocurre, o se me presenta en ese momento, porque luego la misma presión te hace a veces reaccionar y, hay que poner atención a lo que uno está reaccionando porque no es precisamente con la persona sino a la presión, entonces tratar de equilibrar esas emociones y transmitir la idea correcta de decir esto es prioridad y tenemos que sacarlo, o sea yo estoy en esto y te invito a que también trabajes”.*

Un tema que se intuyó desde las sesiones del taller y que durante el seguimiento resultó más evidente, fue el impacto que ejerció el liderazgo de supervisores y gerentes en la dinámica comunicativa y el proceso valorativo grupal. Una primera y muy evidente observación fue que durante las entrevistas los capturistas pusieron mayor responsabilidad en gerentes y supervisores sobre las situaciones negativas que percibieron en su entorno. Si bien los miembros del grupo tiende a responsabilizar a otros de lo que pasa en el área, el hecho de sobre responsabilizar a sus líderes indica una conveniente dependencia de ellos ya que, aunque desean mejorar el clima del área con ideas y acciones, resulta más cómodo ceder esa responsabilidad a otro, mejor aún si este ocupa un puesto de mayor jerarquía.

No obstante esto, del análisis las sesiones fue posible advertir que la forma de ejercer la autoridad fue un factor que da una perspectiva distinta a la comprensión de los 5 ejes de análisis planteados en el presente estudio de caso (relación, proveer información en forma clara y escuchar analíticamente, reconocerse y reconocer al otro, confianza y trabajo en equipo) pues de algún modo hace la diferencia en el estilo de comunicación de los capturistas. ¿De qué forma el ejercicio de la autoridad impactó al grupo durante los últimos meses? Las respuestas se resumieron en los siguientes puntos:

- Los capturistas buscaron ser incluidos en la toma de decisiones, por lo que esperaban que la comunicación de gerentes y supervisoras fuera inclusiva, es decir que las ideas surgidas del grupo fueran, al menos, consideradas. Cuando esto no ocurrió, no solo no se sintieron atendidos, tampoco percibieron que estaban haciendo equipo con sus líderes.

*“... cuando yo le comente [a la supervisora] es que no es la forma como se está llevando [el trabajo], la calidad estaba por los suelo. Pero si tu le decías, esto te puede beneficiar, esto te puede ayudar, yo le comenté vamos a hacer esto, vamos a repartirnos por protocolos, me dijo, ah, sí... entonces que generaba, que ella quería hacer todo aunque no pueda con todo, entonces pues le decíamos nosotros, te ayudamos..., no, yo lo hago, yo lo hago”.*

- En ocasiones, la autoridad no se ejerció con imparcialidad. Supervisores y gerentes no aprovecharon del todo las ventajas que les ofrece el diálogo para conocer y apreciar las capacidades de sus colaboradores y así hacer las asignaciones del trabajo de una forma más

equitativa y equilibrada, buscando no dar preferencias.

Parece también que la habilidad de escuchar se vio limitada pues afectó la imparcialidad al momento de hacer correcciones.

*“Si yo pedía hablar con ella, al otro día era de meterme a protocolos más feos... como castigo y era indudablemente con todos, si tú te portabas mal con ella o le contestabas mal o algo así tenías que venir a trabajar fines de semana. Entonces era una comunicación realmente mala. Pero que pasaba, que ella tenía ciertos grupos que eran como predilectos o que a ella le convenían más...”*

*“Cuando ibas con el gerente..., es una persona muy agradable, pero se dejaba llevar por todo lo que dijeran, fuera o no fuera verdad. Si nosotros llegábamos con el gerente, el no era en el sentido de, bueno, aquí parto y yo soy objetivo. Una cosa creeré y otra tengo que investigar”*

- Afortunadamente, la autoridad no fue un impedimento a la apertura, característica que fortaleció la relación intersubjetiva entre un gerente y algunos de sus supervisados. Cuando se practicó la escucha analítica (habilidad para entender al otro), pero sobre todo la escucha empática (habilidad para entender como si fuese el otro) se notó que esta fue el factor que hizo la diferencia en la comunicación, convirtiéndola en comunicación asertiva. Además, la actitud empática validó la experiencia de quien fue escuchado; en otras palabras se le reconoció como persona.

*“Hubo una junta con [nombre del gerente], todavía era mi manager. Creo que se buscó esa situación, el hecho de haber pedido en ese momento unas fotos..., cuando [hizo] la junta one on one con cada persona, me sentí mas..., mas en confianza..., lo sentí más humano, más en esa situación, más allá de lo laboral aquella junta con [nombre del gerente] fue cuando yo me sentí... más ameno el ambiente, más tranquilo, más... no sé, sentí más apoyo, más confianza...”*

- El grupo esperaba que sus supervisores y gerentes actuaran congruentemente. La congruencia tendría que haber fortalecido la confianza del grupo hacia ellos, reafirmado el sentido de pertenencia y equipo. De este modo hubiese sido más sencillo respetar la autoridad de quien

se mostraba auténtico y honesto consigo mismo y con los demás. Sin embargo, parece que no siempre ocurrió de este modo, sobre todo con las supervisoras.

*“no sé si cumplía sus metas o no [la supervisora]. Y si las cumplía era una maravilla, porque todo el tiempo se pasaba chateando, hablando por teléfono, platicando por acá. Si cumplía sus metas era una maravilla porque más de la mitad del tiempo se la pasaba en pachangas, pero eso si muy exigente con los demás. No puede estar comunicando ¡enfócate al trabajo! cuando era ella quien ponía el principal ejemplo de no estar haciendo las actividades”.*

Un último punto mencionado en las sesiones fue el tema de la confianza. Este aspecto se ha vuelto una constante dentro de la experiencia del grupo de tal manera que es posible decir que los DDPS lo entienden como una condición necesaria para que su proceso comunicativo se vuelva un real encuentro humano capaz de dignificar dignificando. ¿Dónde percibió el grupo esto? Ellos mismos definieron en que situaciones percibieron confianza o desconfianza mutua:

- Cuando en la interacción cotidiana encontraron un propósito o sentido a su trabajo, no solo se comprometieron con este porque entendieron lo que estaban haciendo, también generaron un sentimiento de responsabilidad, satisfacción y reconocimiento.

*“Siento más responsabilidad. De por si el trabajo yo lo cuido mucho, pero ahorita ya lo veo desde un punto de vista más amigable con todos, me siento más orgulloso de estar trabajando en algo que va a beneficiar a muchas personas y, pues que si estamos, no exactamente dando la medicina pero si dentro del manejo de información, que al final de cuentas todo es una unidad. Si falla acá el manejo de datos, entonces todo el trabajo que hicieron no se va a representar en la información, entonces todo es una unidad, el resultado de esa unidad va a ser en concreto la medicina”.*

- En la apertura, cuando dejaron de lado prejuicios, los capturistas se sintieron recibidos y respetados, y por ende, aceptados como personas. Cuando esto no ocurrió, hubo un retraimiento que se manifestó en hostilidad y derivó a que cada parte se encerrara en su propio mundo. Sin embargo, cuando la apertura fue auténtica, más aún, cuando fue percibida,

se dio una oportunidad para que la comunicación asertiva fluyera. En las interacciones donde esto ocurrió, las personas lograron identificarse con los otros (relación Yo-Tú) y tomaron esto como un signo de entendimiento, interés y lealtad e incluso solidaridad genuina y desinteresada.

*“Yo todavía veo rivalidades entre grupos en el sentido de que hay bolitas y digo nada te quita con acercarte, abrirte un poquito más, pues al final de todo pues alguna vez necesitas de alguien, a veces necesitas al de al lado, a veces necesitas al del otro lado, y como que hacemos rivalidades y pues tampoco. Tú no sabes que te pueda brindar y pues te cierras, nada más porque una persona te dice a lo mejor a mi no me cae tan bien, pues no puedes conocerlo, no puedes juzgar cuando ni siquiera la conoces, independientemente que sea tu amistad o no generes amistad, pues te puede facilitar tu trabajo”.*

*“Yo creo que estar abiertos a las posibles respuestas porque una puede llegar de la mejor manera o con las mejores palabras, con la mejor educación, pero igual y la persona no contesta de la misma forma, entonces estar abiertos. Si a la mejor no es lo mismo que yo pienso pues... aceptarlo y no juzgarlo, y decir bueno es tu opinión y yo me quedo con la mía, tener esa apertura para estar como que preparados para recibirlo... todo puede pasar. Puedes recibir un insulto hasta puedes recibir un halago: así oye yo pensaba que eras de esta manera pero pues ¡muchas felicidades!, ¡haces muy bien tu trabajo!, de quien menos lo esperas”.*

*“... confianza sería para mí que... pueda apoyarme en esa personas, que se que me puede... puede responder a... alguna situación que yo le pueda platicar o algo así... que esté interesada en eso... o sea es que ya es bastante complicado porque te digo... hay veces que nosotros tenemos demasiados problemas como para estarnos interesando en los de los demás... entonces... en teoría eso sería para mí la confianza, alguien en quien me pueda apoyar y de igual forma esa persona se pueda apoyar en mi, y no tanto nada mas en lo laboral sino... este... en lo personal, en lo sentimental... todo”.*

- Cuando por la dinámica del trabajo se generó un ambiente de competencia, los capturistas tendieron a perder de vista el sentido de equipo y en consecuencia los compañeros fueron

vistos como rivales sobre los que había que sobresalir. Entonces se regresó al individualismo que aísla, donde el mensaje que se manda al otro es indiferencia y desinterés, por lo tanto desconfianza.

*“Eso de asignar las actividades está contribuyendo a que haya comunicación con otras personas pero está fomentando mas a la..., a la competencia, al individualismo. Seamos realistas, ahorita esta tan fuerte la situación ésta de la competencia, de que quieren sobresalir, y es bueno, para beneficios de cada quien..., no es lo mismo que yo le reporte a [nombre de un gerente] en mi caso, o tratar de quedar bien con [nombre de un gerente] a quedar bien con el director”.*

*“Aún faltaba todavía vernos como equipo porque indudablemente si uno lo analiza, muchas personas son individualistas. ¿Y qué pasa?, pierden de lado que al final del día si tú te equivocas en un protocolo y yo me equivoco, aunque seamos de diferente sponsor o lo que sea, al final de cuentas el resultado es el mismo, nos regañan a todos igual. Entonces eso es lo que yo entiendo que falta que todavía nos unifiquemos... el problema es que todos son individualistas, y todos ven para subir sin fijarse quien está atrás”.*

A 6 meses de concluido el taller se percibe mayor conciencia *“que no es posible no comunicar”*, frase que recurrentemente se ha venido expresando (esta ocasión no fue la excepción) y que resume el mayor aprendizaje del grupo. Además se observó optimismo por intentar cambios, más en lo individual que en lo colectivo, resultado del diálogo del taller y que se está manifestando en acciones puntuales, aunque sigue siendo evidente que para el grupo es difícil ser conscientes que son ellos los responsables de modificar las situaciones que perciben como obstáculo.

Por último, y como observación general, es importante destacar que el ritmo del trabajo, donde la mayoría de las asignaciones se han vuelto urgentes, puede ser un factor que este influyendo en la comunicación. Aunque debe señalarse que es precisamente el proceso reflexivo del taller lo que ha contribuido a que el grupo se adapte un poco mejor al contexto cambiante del área.

## **Seguimiento a la intervención a través de sesiones lúdicas.**

### **9 meses.**

El tercero y último seguimiento se planeó llevar a cabo durante la primera semana de diciembre de 2012. Como en el diagnóstico, nuevamente se aplicaría el juego de mesa *Las Minas* (2012), ahora con el propósito de que cada participante compartiera sus experiencias, acciones, conductas o reflexiones respecto a su comunicación y su forma de relacionarse y valorar a sus compañeros en el entorno de sus interacciones laborales diarias. Entonces la situación que cada participante tendría que plantear como punto de partida se relacionaría con su forma de comunicar, reconocer, confiar o trabajar en equipo. De esta manera se obtuvo una imagen final de los efectos del taller cuyo impacto podría considerarse como permanente en virtud del tiempo transcurrido desde la finalización del mismo. También sirvió para revisar de que manera las resistencias de algunos participantes estaban impactando en el grupo.

Para llevar a cabo el ejercicio, se invitó a los 30 capturistas y se les organizó en equipos de 5 personas siguiendo el orden de sus apellidos paternos. Cada equipo acudiría a una sesión de juego según el horario designado. Se celebrarían 2 sesiones diarias durante 3 días, una por la mañana y otra por la tarde. Sin embargo, a pesar de haber tomado las previsiones descritas, durante la semana de la intervención el área de captura recibió un promedio de 10 mil páginas para procesar cada día lo cual requeriría que todos trabajaran tiempo extraordinario para cumplir con los indicadores de desempeño (Ver Antecedentes). Lo anterior colocó al grupo bajo una gran presión, así que reservar un espacio de su tiempo para asistir al taller les implicó aún más estrés ya que tendrían que distraerse de su trabajo para acudir. Este evento, lejos de afectar el curso del seguimiento, puso en contexto una situación común donde el grupo había mostrado mayores dificultades para comunicarse y reconocerse unos a otros y así trabajar en conjunto de un modo eficiente. De esta forma, el reporte de la experiencia del grupo que a continuación se describe se vio enriquecido ya que no solo se registro la reflexión individual y grupal vinculada al taller, también las acciones (o inacciones), que los capturistas implementaron para organizar sus agendas ante una situación demandante.

Con la finalidad de facilitar su presencia en las sesiones de juego, y previendo que no pudieran estar presentes el día y hora que originalmente se les convocó, se les informó por escrito de la posibilidad de cambiar su lugar con algún compañero o incluso de reagendar, esperando que con ello se facilitase el uso de sus habilidades comunicativas. El resultado fue el

siguiente:

Las 2 primeras sesiones se organizaron el martes 4 de diciembre. A la sesión de la mañana acudieron 3 de los 5 invitados. Uno de los que no asistió no se presentó a laborar ese día por vacaciones, sin embargo no respondió la invitación al taller ni pidió reagendar su sesión de juego. Otro aceptó pero no acudió y no dio una explicación por su ausencia ni pidió reagendar. Durante la sesión de la tarde acudieron 4 de los 5 invitados. La persona que no fue pidió con anticipación reagendar para otra sesión a través de un correo electrónico: *“Quería ver si no hay la posibilidad de reagendarme en otra sesión, es que por problemas de escuela yo me retiro a las 4 de la tarde y no se si se me podría asignar a otro equipo”*. Ella misma sugirió moverse al jueves por la mañana pues indagó que había un lugar disponible ya que uno de los invitados originales había dejado la empresa una semana antes, por lo que se le reubicó para ese día.

Al grupo de la mañana del miércoles 5 de diciembre se le esperó durante 30min, sin embargo ningún invitado se presentó. Cuando el facilitador se retiraba apareció una integrante del grupo quien explicó que no se presentarían por tener exceso de trabajo, por lo que solicitaba, a nombre del grupo, reagendar la sesión. Se le pidió organizara a sus compañeros para que entre ellos acordaran una nueva fecha y hora. Minutos más tarde, el facilitador recibió, vía chat, un mensaje de esa integrante ofreciendo una disculpa por no acudir y explicando que el grupo se sentía muy exigido por el trabajo que tendrían que entregar: *“Perdonanos no es que uno no queira si no de verdad aquí es mucha mucha presion ... si la reagendas a la siguiente semana solo faltaría yo”*. Finalmente, esta participante acordó que la nueva sesión de juego se llevase a cabo el martes 11 de diciembre de 13:00 a 14:00, aunque ella no asistiría por vacaciones.

Respecto al grupo de la tarde, faltando 1 hora para comenzar la reunión, se recibió un chat de una de las integrante informando que los capturistas convocados o no estaban presentes en la oficina o estaban a punto de retirarse, por lo que ella sería la única en acudir: *“[nombre 1] no ha llegado, [nombre 2] me dijo que esta por irse y [nombre 3] también va a la escuela y [nombre 4] ya se va también.”* [¿Entonces entiendo que salvo tu, los demás no piensan ir al ejercicio?] *“Si, es correcto”*. Cabe señalar que, excepto esta participante, ninguno de sus compañeros respondió a la invitación ni explicó el motivo por el cual no acudiría al ejercicio, simplemente no se presentarían. Adicionalmente ninguno de ellos pidió reagendar. A esta participante se le explicó que no sería posible hacer la sesión de juego con una sola persona, sin embargo se le ofreció reubicarla otro día, lo cual aceptó. Más adelante, ella tomó parte en la



sesión que se celebró el 12 de diciembre.

El grupo de la mañana del jueves 6 de diciembre se efectuó con 5 participantes, incluida la persona que reagendó y otro capturista que se presentó a la sesión espontáneamente pues esta sesión no le correspondía. La quinta persona originalmente invitada pidió, por medio de un correo electrónico, ser incluida en el grupo del 11 de diciembre.

La sesión de la tarde no se llevó a cabo en virtud de que el facilitador fue convocado a una junta extraordinaria de último momento. Sin embargo se propuso a los participantes mover esa sesión para la siguiente semana : *“Lamento no haber podido tener la sesión con ustedes hoy, sin embargo les propongo reagendarla para el miércoles 12 de diciembre 2012, de 13:00 a 14:00 hrs. Ojalá este horario les sea conveniente. Al aceptar la invitación estoy entendiendo que acudirán ese día. Sin embargo si no pueden presentarse, les pido por favor declinen la invitación o me avisen con anticipación”*. Esta invitación fue rechazada por 3 personas sin explicación alguna, pero otras 3 aceptaron y acudieron.

En resumen, de los 29 asociados que conformaban el área de captura al momento de efectuar el tercer seguimiento, 19 se presentaron al ejercicio y 11 no lo hicieron.

Las 5 sesiones fueron audio-grabadas con el consentimiento verbal de los capturistas presentes. La distribución final de quienes participaron en alguna sesión de juego se muestra en la Tabla 13.

**Tabla 13. Distribución final de los asistentes en cada grupo, día y horario para el ejercicio lúdico *Las Minas*.**

<b>Juego de <i>Las Minas</i></b>					
<b>4 Diciembre 2012</b>		<b>5 diciembre 2012</b>	<b>6 diciembre 2012</b>	<b>11 diciembre 2012</b>	<b>12 diciembre 2012</b>
<b>11:00- 12:15</b>	<b>15:00- 16:30</b>	<b>15:00-16:30</b>	<b>11:00-12:30</b>	<b>13:00-14:00</b>	<b>13:00-14:00</b>
<b>grupo 1</b>	<b>grupo 2</b>	<b>grupo 4</b>	<b>grupo 5</b>	<b>grupo 3</b>	<b>grupo 6</b>
DDPS	DDPS		DDPS	DDPS	DDPS
DDPS	DDPS		DDPS	DDPS	DDPS
DDPS	DDPS		DDPS	DDPS	DDPS
	DDPS		DDPS	DDPS	
			DDPS		

La recopilación de estos hechos da cuenta que el reto del el área sigue siendo mejorar su proceso comunicativos y valorativo. Es claro que la mayoría está haciendo un esfuerzo por

lograrlo poniendo en práctica algunas herramientas básicas tales como confirmar, indagar, buscar acuerdos dialogando y mostrando aprecio por el trabajo y tiempo que otros les brindan. Esos capturistas mostraron sentido de responsabilidad hacia su trabajo pues aprecian el deber cumplido, no obstante que esto implique extender su horario laboral. Parece que son más conscientes de sus compromisos ya que, a través de sus acciones y comportamiento expresado en breves interacciones con sus compañeros para organizar sus actividades, son capaces de llegar a acuerdos y otorgan valor a lo que otros hacen, dicen y les proponen. Es, de alguna manera, el cumplimiento de la propuesta dignificatoria de Andrade (2005) a través del primer axioma de la Comunicación Humana de Watzlawick (1981).

Otra porción significativa del grupo, alrededor de la tercera parte, manifiesta resistencias que dificultan su propio proceso comunicativo. En el seguimiento de 6 meses se observó que algunos DDPS no estaban dispuestos a entrar a un proceso de cambio si los demás no lo hacían primero. Esto es evidencia de poco interés unido a un débil sentido de responsabilidad, hacia ellos mismos y hacia su grupo de trabajo. Parece que para este grupo los efectos del taller se encuentran muy disminuidos pues las acciones para comunicarse, buscar acuerdos, reorganizarse o mostrar algún tipo de aprecio hacia otros fueron poco significativas o nulas. El tema recurrente de exceso de trabajo, aunque es una realidad, es usado como excusa para evadir temas de fondo. Más aún, si comunicar y valorar son los aspectos más importantes para los capturistas, el hecho de que una parte de ellos no esté motivada a entrar (o al menos intentar) un proceso de cambio en este sentido podría afectar las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo e incluso impactar la marcha normal del trabajo del área. Para estos capturistas realizar un cambio o sostener un cambio duradero sobre su proceso comunicativo y valorativo será difícil.

Los comentarios de los asistentes a las 5 sesiones de juego fueron agrupados de acuerdo con los ejes de análisis establecidos para este estudio de caso. Las observaciones principales son las siguientes:

### **Relación intersubjetiva.**

No obstante que los capturistas separan lo “personal” de lo “laboral”, se observó un nuevo elemento que los llevó a considerar las relaciones intersubjetivas dentro del trabajo como algo valioso, independientemente del vínculo afectivo que pudiese existir; este elemento es la

comunicación. Comunicarse ahora implica acercarse a la manera que sus compañeros ven las cosas, enriquecer su propio punto de vista, valorarlo y desde ahí construir una realidad en común. Esta forma de acercarse unos a otros permitió dar un nuevo sentido a los lazos que están estableciendo en su grupo de trabajo.

*“somos seres que nos debemos comunicar todo el tiempo y que también debemos depender de los demás, entonces como lo hacemos, también cuidando las relaciones que tenemos con los demás”* [¿Como las cuidas tu?] *“Mmm principalmente aceptando a las personas como son, de esa manera encuentro una virtud en cada persona y pues hago esa relación”*.

El hecho de acercarse al otro fue un primer paso que ya había sido reportado en los seguimientos previos. Ahora los capturistas han dado un paso más allá al expresar su reconocimiento a lo que los otros les aportan. Esta manera de comunicar valor impacta positivamente la resolución de diferencias y la concreción de acuerdos; por consiguiente el reto que implica el trabajo se está viendo beneficiado. En este sentido una forma muy concreta de expresar reconocimiento fue comunicar congruentemente lo que se siente, se sabe o se opina.

[¿Cuál es el tesoro máspreciado de una relación?] *“Comunicación”* [¿a qué te refieres?] *“Que si hay algún problema con comunicación se puede llegar a un acuerdo sin enojarse, sin molestar, como que la comunicación es la clave”* [¿entonces con las personas con las que estás más cerca en la oficina te comunicas mucho?] *“Si”* [¿qué haces?] *“Pues si algo me llega a molestar les digo que fue lo que me molestó y porqué, y pues ya llegamos a un acuerdo”*.

La construcción de esta nueva manera de relacionarse no ha estado libre de dificultades, sobre todo por la desconfianza que traen algunos prejuicios muy arraigados en el grupo, por ejemplo el miedo a lo diferente o el miedo al desacuerdo. Estos son los nuevos retos a los que se enfrentan ahora.

[¿Piensas que las relaciones humanas son como una planta a la que hay que cuidar día con día?] *“Es como debería ser, pero no es la verdad. Riegas tu plantita mientras tienes que*

*regarla y cuando ya no necesitas realmente de ella se te olvida, esa es la realidad; aunque si aquí suena bonito y así es como debería de ser” [¿entonces cuando necesitas a la persona la relación continúa, cuando no ya no?] “Aja”.*

*“No a todos les vas a caer bien... quien no esté contigo pues ahora sí que él se lo pierde, tú te lo ahorras, así de fácil. Porque las personas que estorban encuentras esas en cada esquina, entonces van a tomar de ti lo que necesiten y así siempre va a ser, mientras tu estés al cien no importa cuando lleguen y cuanto te aporten”.*

### **Práctica de la comunicación.**

Dentro de su práctica comunicativa, los capturistas han integrado una gran variedad de elementos positivos que los están ayudando a relacionarse mejor, proveerse reconocimiento mutuo y llegar a consensos que benefician el desarrollo de sus actividades. Estos son los más notables:

- Evaluar alternativas antes de actuar.

Actuar sin reflexionar se había convertido en una barrera dentro de la comunicación del grupo. Algunas de sus mayores frustraciones tenían su origen cuando unos a otros se descalificaban, básicamente por los prejuicios mutuos, perdiendo así la oportunidad de revisar si el punto de vista del compañero les estaba aportando algo. Durante este seguimiento se observó que los capturistas consideran que es mejor revisar entre diversas opciones, propias y provenientes de otros, antes de tomar una decisión. Algunos buscan opciones, investigan e intentan alternativas para abordar las situaciones y luego dan seguimiento a las mismas. Una de las cosas que se intentan es reciclar recursos continuamente, se parte de la propia solución y luego se integran diversas ideas para hasta lograr lo que se quiere. En este sentido es notable que, si bien el grupo sigue fuertemente avocado a la resolución de problemas, ahora ha comenzado a evaluar las posibles soluciones y sus consecuencias antes que intentar cualquier acción.

*“Conocer el tema a fondo o sea primero empaparme de la información para que a partir de ahí buscar el mejor camino”.*

*“Yo considero que tener un problema te da una puerta a aprender más cosas, positivas y*

*negativas, puedes estar o no de acuerdo pero el problema te lleva a unas situaciones de... puede ser un intercambio de ideas lo cual te puede llevar a conocer diferentes ideas para arreglar la situación o también aprender a que esa situación no se repita o si se repite, poder contener el mismo problema”.*

*“Si, eso de pensar las cosas antes de actuar, si, definitivamente es la mejor opción porque muchos de nosotros a veces actuamos de manera errónea y ese error es el que dices a la próxima no, a la primera la regué, ahora lo pienso 2 veces actúo de la mejor manera”.*

- Escuchar al otro y buscar entenderlo.

Este es quizá el cambio más significativo detectado en los integrantes del grupo pues habla de la escucha con entendimiento que es el elemento fundamental para entrar en un auténtico diálogo buscando conocer el punto de vista del otro sin descalificarlo para así percibirnos vinculados con él, tal como lo propone Kohlrieser (2010) y Lafarga (2013). Entonces también es posible hablar de indicios de empatía, a la manera de Rogers (Cissna y Anderson; 1990) en aquellos capturistas que se han arriesgado a entrar a un proceso de cambio en su forma de comunicarse.

*“Más que nada de ponerse en los zapatos del otro es saber escuchar que quiere la otra persona y que quiero yo o sea tanto yo voy a decir como el, y llegar a un acuerdo y que los dos lleguemos al punto sin herirlo”.*

*“... ya no lo veo como un problema sino ya lo veo como un reto, de esa manera lo veo, porque me di cuenta precisamente que me estaba auto sabotando, entonces pues ahora... hace poco tiempo lo decidí, mirar desde otra perspectiva y creo que ya, eso es ser honesta conmigo misma y sí, mirar las cosas desde los zapatos de la otra persona y entender las razones por hacer lo que están haciendo”.*

- Mostrar apertura hacia lo que el otro tiene que decir. Validar el punto de vista de los demás.

El prejuicio de que el punto de vista del otro no es valioso y que habían estado normando las relaciones de los capturistas se han aminorado. Se observó que en más ocasiones se busca al

otro para enriquecer el propio punto de vista, pedir ayuda o integrar soluciones a problemas personales y laborales. De esta manera no solo se percibió mayor apertura hacia opiniones diferentes a la propia, también se pudo constatar que otras opiniones son tomadas en cuenta por lo que indica que son valoradas.

*“...tengo la mente abierta para poder afrontar y enfocarme y realmente solucionar las cosas, y creo que ese es un punto muy bueno porque luego muchas veces te quedas así como que... no, no oigo nada yo soy, yo soy, yo soy, te cierras y en vez de buscar una solución pues te bloqueas, vienen más problemas, entonces yo creo que ese es un punto muy importante, el tener la mente abierta”.*

*“Verlo desde diferentes puntos de vista y si mantener o tratar de mantener la mente abierta, tiendo a pedir así como el consejo de las demás personas” [¿ayuda?] “sí, ayuda, de decir sabes que fijate yo veo así y así, a lo mejor cuando estoy muy molesta por una situación voy y comento con la otra persona fijate que me pasó esto y esto y esto, y de acuerdo a lo que me comenta la otra persona, a lo mejor en ese momento no lo aterrizo, pero si me lo llevo en la mente y lo voy pensando. El punto de vista de esa persona ya lo voy... así como que... ¡ah pues sí!, o sea realmente le voy dando el enfoque para poder resolver ese... ese problemita que traigo”.*

*“Añadiría nada más, pedir ayuda, porque luego uno no puede resolverlo solo, a veces no ve luz. Cierto, eso siempre se me ha olvidado. Pedir ayuda es importante”.*

- Flexibilidad en el diálogo que facilita lograr acuerdos.

Cuando los integrantes del grupo se expresan de forma auténtica (desde ellos mismos, asumiendo su propia responsabilidad) y son atendidos entonces su forma de comunicar pasa de ser un simple intercambio de información a un verdadero diálogo a la manera de Kohlrrieser (2010) *“el diálogo es un intercambio en el cual las personas piensan juntas y descubren algo nuevo”* (p.169). Esta forma de entrar en relación les ha permitido descubrir que son capaces de flexibilizarse para dialogar, lo cual les brinda un importante beneficio que impacta su trabajo: alcanzar acuerdos y resolver problemas por consenso. No se trata, como en el pasado, de un

“todo o nada” (aunque los capturistas que no participaron siguen entendiéndolo de ese modo), ni siquiera de un acuerdo unánime; es más bien, como lo expresa el curso de INC College (2012), cuando se refiere al conceso: “*no es exactamente lo que yo tenía en mente, pero puedo brindar mi apoyo en esa dirección*” sin sentirse lastimado, excluido o no valorado.

*“Hablar a veces, solamente es expresar algo, exponer sin esperar pues alguna respuesta, simplemente como exponerlo y... dialogarlo me parece que implica que ya es más recíproco, que ya hay un tema que compartir y pues me parece más integral porque participan, a lo mejor 2 o más personas donde efectivamente se puede llegar a un acuerdo”.*

*“Pues sí, dando lo mejor de mí y ayudando a las demás personas a que entiendan de un modo... bueno a que ambas lleguemos a un acuerdo y que estemos las dos... bien para poder llegar al objetivo”.*

*“Si eres humilde puedes tener... puedes dejar primero hablar a la persona, tratar de entender todas sus ideas y que hay diversidad de ideas y de opinión y puedes ser flexible llegando a un acuerdo, escuchando a la otra persona o varias ideas, congeniándolas y llegar a un acuerdo, para mí sería ser flexible” [¿a qué te refieres con combinar ideas?] “Sí para llegar a... el fin es llegar a un punto ya sea de cualquier manera con la idea de alguien o combinando ambas pero llegando a un acuerdo puedes llegar a ser flexible”.*

*“Yo comento que puedes definir flexible llegando a un acuerdo, o sea compartes todas las ideas, tal vez alguien no te parece la idea pero pueden llegar a un acuerdo y eso para mí sería llegar... ser flexible, llegando a un acuerdo, al fin vas a llegar a un mismo punto”.*

### **Valorar.**

Darse la oportunidad de acercarse al otro para conocerle y desde ahí mostrarle aprecio es una experiencia que entre los capturistas ha pasado de ser una actitud que suponían exclusiva de supervisores y gerentes a ser algo que ellos mismos pueden brindarse. Durante este seguimiento, expresaron que valorar debe partir de la persona misma siendo este, antes que otra cosa, un proceso de aprendizaje y de concientización de las propias capacidades y límites para desde ahí

normar saludablemente las relaciones con los demás. Es una forma de auto afirmarse primero, para luego partir y reconocer a los demás:

*“es como un proceso con el aprendizaje de uno mismo,... más hacia lo que uno es...”.*

*“No siempre estoy disponible para los demás y que no siempre voy a hacer lo que los demás me digan porque piensen que ellos tienen la razón..., eso lo vi muy palpable de que yo también poniendo mis propios límites y los límites a los demás, como que los demás también te dan ese lugar de que OK, OK no siempre lo que yo diga lo va a hacer”.*

*“... mientras tu estés al cien no importa cuando lleguen y te aporten [otras personas], vas a subir a un 120 a un 150 a un 200%, pero cuando se vayan no te vas a quedar en un 90 o en un 20 vas a seguir con tu 100%. Entonces vas a seguir con una buena calidad contigo mismo” [¿según entiendo el 100 depende de ti?] “Exactamente, las demás personas son parte de tu mundo no tu mundo”.*

En un nivel más profundo, valorar al otro tiene que ver con escucharle, darle crédito, tratar de ponerse en su situación y desde ahí hacer un esfuerzo por comprenderlo, no solamente desde un plano racional o lógico, también desde el sentimiento lo cual es otro indicio de empatía:

*“Te pones en el zapato de las otras personas, lo entiendes y puedes hacer acuerdos para obtener al final lo que tú necesitas. Ver cuál es el sentimiento de la otra persona y realmente valorar eso que está sintiendo”.*

En la mayoría de las situaciones dar por válido el punto de vista del otro e integrarlo al propio fue la mejor expresión de aprecio que pudieron hacer los capturistas. Esto no implicó que coincidieran en todo, fue más bien aceptar las diferencias y esforzarse en encontrar coincidencias. Sin embargo, algunos fueron un paso más allá pues buscaron cuidar a la otra persona para no lastimarle.

*“¿Le sirve que yo le diga algo así?, pues no igual y no le sirve. ¿Le va ayudar en algo?”*



*Pues igual y no le va a ayudar en nada, entonces no tiene caso de que realmente yo diga algo por ofender si realmente a la otra persona no tiene ni porque llevarla con mi sentimiento”.*

*“La otra persona también no siempre va a estar de acuerdo conmigo o sea las mentalidades son diferentes con respecto a cómo nos desenvolvemos, en donde nos desenvolvemos y al fin y al cabo pues es lo que hace entretenidas las cosas, conocer personas con diferentes puntos de vista porque si no sería aburrido porque conocerías a otro tu, entonces... algo interesante es siempre conocer a alguien diferente. Me gustan las cosas ni muy muy, ni tan tan. No todo es blanco o negro hay muchos matices, porque enfocarte en un sí o un no si hay un tal vez”.*

Estas respuestas muestran avances en la forma de valorar al otro. Puede afirmarse que se están arriesgando a escucharse y conocerse un poco más, no sin el riesgo de mostrarse intolerantes, como lo expresa la respuesta de una participante a la pregunta *“Respetar la forma de ver el problema de otro, ¿te ayuda a respetar otros puntos de vista?”*:

*“No, no porque... bueno generalmente yo veo que [suspiro profundo]... bueno si y no porque dando a entender... bueno, si yo veo el problema que tiene la otra persona y trato de respetar la forma en que el lo ve a veces es como no ayudarlo a ver su error si fuera un error que estuviera cometiendo por ese lado no lo respetaría, pero por otro lado si es algo a lo mejor que para mí y para él es lógico y el tuviera la razón de cómo enfrentarlo, tal vez le ayudaría”.*

### **Confianza.**

Se observó que una tercera parte de los DDPS, la que no asistió al último seguimiento, quizá por su poco interés en los procesos de desarrollo de su grupo, está lejos de confiar en cualquier intervención o e incluso en sus propios compañeros. Es posible afirmar que estos asociados se encuentran instalados en un conveniente confort desde donde responsabilizan a los demás de aquello que ellos mismos provocan pero que no son capaces de percibir y menos aún reconocer en sí mismos. No obstante esto, los capturistas que han mostrado interés en su proceso de desarrollo se están abriendo a la confianza cuando se atreven a expresar lo que piensan, aunque modestamente. Sin embargo estos intentos siguen siendo opacados cuando al expresar se

es ignorado (la propuesta expresada no provoca ninguna reacción), que aunque es menos frecuente, sigue estando presente:

*“Necesito tener en mi cabeza alternativas pero en dado momento no las expreso. Entonces yo siento que me faltaría a mí expresar esas alternativas” [¿Y qué te detiene?] “¿Qué me detiene?...” [¿Que necesitarías para expresarte?] “Es que tal vez ya tuve la experiencia de cuando las exprese no se tomaron en cuenta, entonces como que me quede con la sensación de si las expreso pero no se llevan a cabo o como que no hay algún seguimiento pues no tiene sentido” [¿Necesitas ser validado?] “Aja. Sería en el sentido de que si es viable o no es viable, entonces ya tengo una respuesta, pero si no tengo ni un si ni un no, así como que me quedo así medio... no pasó nada”.*

¿De qué manera ha solucionado el grupo el no sentirse ignorado? Si bien la mayoría de los capturistas han comenzado a optar por el diálogo, no son pocos los que eligen la imposición de ideas como su alternativa para no quedar marginados. En este caso imponerse no es visto como una medida arbitraria para dar salida a los problemas, es más bien una forma enérgica de defender el propio punto de vista basado en la auto-confianza y en el propio conocimiento, pero con la clara pretensión de que sea el propio punto de vista el que prevalezca al final. Quizá esta forma de entender las cosas pretenda emular el estilo gerencial que encabeza el área desde hace unos meses.

*“Yo por lo menos si me siento segura de mi misma, yo voy a dar mi mejor esfuerzo, mi calidad en lo que estoy haciendo independientemente de lo que otra persona pueda opinar lo contrario, incluso ponerme el pie. Más bien es si confiar en que yo los resultados que estoy dando son conforme a lo que yo estoy queriendo”.*

*“Estoy de acuerdo en la confianza. Bastante. Pero para tener confianza en ti mismo tienes que tener bases, si el 5 va a ser 5 tú tienes que saber fundamentando en que va a ser 5 para que cuando lleguen las personas a decirte que es 6; ¡no!, es 5 por esto, por esto y por esto... Y en el caso, porque no te exentan las bases, de que realmente sea un 6 concuerdo con arreglarlo y recibir los comentarios”.*

*“Con nosotros es mas de bueno pues se va a hacer esto, y ya si alguien dice ¿por qué? o no, no estoy de acuerdo; bueno por esto y por esto y por esto, y se acabó... Yo por ejemplo eso veo en [nombre del director]. Él es muy... bueno yo siento que es de las personas que todo sabe y lo que no... bueno tiene una manera de... aunque no lo sepa te convence al 100%. Así de que, bueno, se va a hacer esto por esto... y en las juntas no es que yo no estoy muy de acuerdo... no, sí por esto, por esto, por esto y por esto... no te da opciones, te explica y a fin de cuentas se hace lo que se tiene que hacer”.*

### **Trabajo en equipo.**

Finalmente, y como ya se ha venido desarrollando en esta fase del seguimiento, el trabajo en equipo se ha visto beneficiado cuando al escucharse pueden evaluar diferentes puntos de vista que les permita acceder a soluciones de los retos laborales integrando diversas ideas. En este punto, la propuesta del taller fue que el grupo pudiera darse cuenta que resolver conflictos significa preservar las relaciones. De este modo, trabajar en equipo y llegar a acuerdos sería el resultado de una comunicación realmente efectiva, sustentada en la confianza y el reconocimiento.

El grupo de captura aún no arriba a este nivel de conciencia. Existen diversos factores que siguen obstaculizando su proceso. El continuo sentido de urgencia y el consecuente estrés que esto provoca es un claro inhibidor de todos los recursos que el grupo ha desarrollado, y que precisamente deberían apoyarlos más en esos momentos de trabajo excesivo. Sin embargo en la mayoría de ellos existe el deseo de verse como equipo. Para muchos aún es difícil convivir con la diferencia, incluso para los que muestran mayor apertura hacia sus compañeros. Sin embargo cuando dejan de lado sus prejuicios y se escuchan se dan cuenta que hay puntos en común, puntos que lo unifican, entonces es ahí donde resolver los temas laborales juntos, en equipo, cobra sentido práctico. Una participante expresó, con cierta timidez, lo que ella hace para solucionar las lagunas comunicativas que percibe para ir uniendo al grupo en un objetivo común como equipo:

*“La falta de comunicación [comunicación deficiente], eso lo causa y que no estemos todos en la misma línea o sea que no tengamos el mismo interés esa es la causa; y es por eso que*

*no se pueden a veces resolver muchas cosas” [¿Cómo puedes hacer para despertar el interés?] “Si bueno algunas veces yo me acerco y trato de... no soy así mucho de ¡ay vamos a echarle ganas!, no. Pero si este... trato de hacerles ver o que se pongan igual que yo de ver que lo que me afecta a mí también le puede afectar a alguien más, entonces pues trato de que estemos todos en la misma sintonía” [¿qué haces?] “Me acerco individual, casi no hago mucho en equipo porque a lo mejor uno si me apoya con algo pero a lo mejor otro no está en su mejor momento para estar también de acuerdo. Entonces individual y me apoyo más en los que están de acuerdo conmigo”.*

A 9 meses de concluido el taller, se percibió una atmósfera distinta a la de las sesiones anteriores. Cuando el grupo experimenta un pico en su carga de trabajo entra en un estado de alta tensión que los lleva a olvidar mucho de lo aprendido sobre comunicación efectiva y valoración. Casi todos se sienten muy exigidos y priorizan sus obligaciones laborales sobre cualquier otro compromiso, incluso aquellas habilidades que les podrían ayudar a manejar estas situaciones estresantes con mayor eficiencia. Para una tercera parte del grupo esta situación reveló resistencias y dificultades para integrar y aplicar sus habilidades de comunicación. Sin embargo para la mayoría de los DDPS comunicarse de forma efectiva sigue siendo un desafío que han decidido ir asumiendo a través de un diálogo abierto y flexible, sopesando alternativas, integrando ideas y escuchando activamente. El resultado de este proceso fue abordar la relación desde una mayor empatía y cuidado lo cual, al menos para la mayoría de ellos, está facilitando alcanzar acuerdo en el trabajo lo cual también fortalece sus relaciones personales.

## **Conclusiones generales luego de la intervención y el seguimiento.**

A lo largo de esta intervención, la experiencia de comunicar ha ido dando nueva forma a la manera en que los integrantes del área de captura están abordando sus relaciones en el trabajo. Durante el taller y el seguimiento fue posible documentar la manera como ellos, desde su propia reflexión y práctica, fueron desarrollando habilidades comunicativas que han resultado ser tanto efectivas respecto a la realización del trabajo como efectivas en la forma de acercarse a sus compañeros para conocerlos, confiar, y prodigarle reconocimiento.

Las observaciones reportadas reflejan con fidelidad lo que el grupo de captura fue construyendo a lo largo de un año lo cual, al final del proceso, permitió detectar habilidades de comunicación efectiva que la mayoría de los integrantes comenzaron a adoptar como propias y a utilizar como parte de sus recursos para fortalecer sus relaciones intersubjetivas al percatarse que son apreciados como personas valiosas en el entorno laboral.

Las conclusiones que a continuación se presentan se abordarán desde dos ámbitos: primero, en la efectividad de la intervención a través de su desarrollo en el grupo y segundo por los resultados alcanzado en cada objetivo desde los 5 ejes de análisis.

Una observación importante que enmarca la intervención en su conjunto tiene que ver con su impacto con el paso del tiempo. Durante las 7 semanas del taller fue notable el ánimo positivo con que el grupo en general se involucró con los temas y las actividades, a pesar que en un principio manifestaron dudas o escepticismo. Los comentarios en las bitácoras y durante las sesiones mostraron un auténtico interés por participar, además de una fuerte necesidad de ser atendidos; el ambiente aceptante del espacio del taller proveyó ambos pues cada participación fue escuchada, integrada a la reflexión grupal y valorada. Se buscó crear un ambiente de respeto y empatía donde los participantes se sintieran seguros y libres de interactuar entre ellos y con el facilitador sin que se percibieran juzgados o evaluados. Se modeló la comunicación efectiva al proveer información y escuchar con atención; además se fomentó la práctica de la misma en los diversos ejercicios propuestos, algunos muy desafiantes, los cuales dieron pie a la reflexión individual y colectiva sobre su propia forma de comunicar y valorar en el contexto del trabajo. En la mayoría de los casos los integrantes de ambos grupos se mostraron abiertos y dinámicos. Hubo asociados que no ocultaron su falta de interés o su dificultad para integrarse, sin embargo

puede afirmarse que incluso ellos percibieron que la oferta que tenían delante no se parecía a lo que habitualmente conocían, pues los llamaba ser parte de algo que los posibilitaría a atender por ellos mismos sus propias necesidades ya que no habría nadie que desde fuera les ordenara que hacer o como hacerlo. Esta oferta no fue rechazada y salvo 1 persona el resto del grupo acudió a todas las sesiones del taller. En la séptima sesión la participación fue mucho más evidente pues tuvieron la oportunidad de expresar sus aprendizajes elaborando un elemento artístico. Este ejercicio evidenció la gran creatividad de este grupo y su capacidad para trabajar juntos.

En esta primera fase, los aprendizajes fueron contundentes. Los más notables: “*que no es posible no comunicarse*” y que hay formas efectivas de acercarse al otro, sin partir del prejuicio; entre ellas está indagar confirmando que se entendió y que se fue entendido, y escuchar pues la otra persona también es digna de ser atendida. El beneficio evidente, deducido por ellos mismos, es que estas habilidades allanan el camino a los acuerdos respecto al trabajo por hacer.

Durante los 3 seguimientos, se observó un decaimiento en la participación, comenzando por 2 participantes que faltaron a los grupos focales a los 3 meses, y concluyendo con la ausencia de la tercera parte del grupo a las sesiones de juego, además de la cancelación de una de ellas a los 9 meses. Del contexto del área y los comentarios recabados se deduce que las altas cargas de trabajo fueron un factor que impactó en el número de asistentes, sin embargo debe notarse que a pesar de esta circunstancia la mayoría de los DDPS fueron capaces de buscar y encontrar alternativas para atender las invitaciones, lo cual es un indicio de interés y responsabilidad para con su propio desarrollo y el desarrollo de su área de trabajo.

En esta fase de la intervención, nuevamente se creó un ambiente de empatía que permitió a los participantes expresarse libremente. El entusiasmo de todos ellos por hacer aportaciones no varió y en términos generales los aprendizajes significativos más notables detectados durante el taller se mantuvieron, incluso pudo confirmarse que estos aprendizajes ya los estaban llevando a la práctica a partir de acciones concretas desde el diálogo cotidiano con sus compañeros de trabajo. Lo anterior les permitió percibir algunos cambios derivados de aquellas acciones que se habían arriesgado a tomar por lo que, para la mayoría, se evidenció un efecto positivo perceptible en sus relaciones dentro del trabajo. Algunos incluso reportaron beneficios fuera de la oficina lo cual es signo de la efectividad de la intervención incluso en otros ámbitos.

Un aspecto notable del seguimiento es que se hicieron evidentes dificultades en el proceso comunicativo del grupo provenientes de 2 fuentes: el rol del supervisor o gerente desde

el ejercicio de su autoridad y la tendencia a responsabilizar (culpar) exclusivamente a otros por problemas al interior del área sin detenerse a hacer una auto-reflexión, individual y grupal, de que su propio comportamiento influye en ellos, o podría contribuir a alcanzar soluciones. Ambos temas, al volverse constantes en la experiencia de los capturistas, también fueron analizados en contexto de los ejes de la intervención pues mostraron aquellos puntos sobre los que el taller no hizo suficiente énfasis.

A partir de estos resultados puede concluirse que esta experiencia respondió a las necesidades de comunicación y valoración del grupo haciendo más vigorosa su relación intersubjetiva. Los capturistas se expusieron a un proceso que los condujo a revisar, e incluso cuestionar, su forma de relacionarse permitiéndose con ello transitar a un nivel de mayor consciencia sobre lo que ocurre cuando se comunican con los demás hasta el punto de ir integrando algunas habilidades que están haciendo que sus relaciones en el trabajo se vean enriquecidas. El proceso fomentó la continua reflexión sobre su conducta y la manera de entrar en contacto con sus compañeros y, derivado de esto, la mayoría de los capturistas ha decidido asumir la responsabilidad que implica irse construyendo como personas en relación, no sin el esfuerzo de hacerlo dentro de un área altamente exigente con el constante riesgo de caer en prácticas de comunicación deficiente.

Se concluye también que las actividades del taller y los posteriores seguimientos despertaron interés en el grupo e hicieron evidente el deseo de los participantes por expresarse, por ser escuchados sin sentirse evaluados, por aprender, por entrar en relación de un modo más amable y menos prejuicioso con sus compañeros, y por desarrollarse como personas. Resumiendo, la intervención, enmarcada por las situaciones cotidianas del trabajo, activó en los DDPS su espíritu de superación. Sin embargo solo quienes lograron vincular la reflexión y la toma de conciencia asumiendo un compromiso responsable con su propio desarrollo y llevando a la práctica acciones concretas, por modestas que fuesen, han podido percatarse que, como lo propone el título de este estudio de caso, comunicarse efectivamente es conocerse y valorarse.

La intervención buscó que los participantes pudieran identificar elementos en la práctica comunicativa que los llevaran a transmitir información con claridad y a escuchar con atención. Durante el taller y el seguimiento fue posible notar y confirmar que el grupo comprendió que cualquier acción o conducta siempre expresa algo, un mensaje que el otro descifra, por lo que

*“No es posible no comunicar”* en virtud de que no es posible no actuar. A partir de este aprendizaje se dedujo que para tener claridad en ese mensaje sería necesario desarrollar habilidades y aplicar algunas técnicas sencillas que permitieran disipar dudas. En la práctica comunicativa los capturistas comprendieron que los prejuicios atrofian la comunicación, y por ende deterioran la relación pues se lanza unilateralmente una interpretación sin fundamento sobre otra persona. Esto mismo es válido cuando se asume que se comprendió el mensaje sin verificarlo con quien lo emitió pues nuevamente se hace un juicio unilateral. A este respecto una acción que ha comenzado a convertirse en práctica común tiene que ver con confirmar el sentido de los mensajes preguntando lo cual, además de clarificar abre una puerta hacia los demás a través del diálogo. En este sentido, lo capturistas comprendieron la importancia de escuchar pues esto posibilita que el otro perciba que es respetado y tomado en cuenta. Para ello su práctica se ha visto modificada ya que ahora han comenzado a poner mayor interés mientras sus compañeros hablan, evitan algunos distractores y atienden los mensajes no verbales, los propios y los del otro, lo cual resultó novedoso. Esto último habla de que en el grupo existe conciencia de que la comunicación se beneficia entre más congruente es, aunque en los hechos solo algunos asociados lo están poniendo en práctica.

Una observación relevante en la dinámica comunicativa del grupo es que tiende a dejar de lado las habilidades aprendidas cuando entra en una situación de mucha presión laboral o se sienten evaluados, sobre todo por quienes los supervisan. No obstante esto, hay asociados que siguen practicando elementos de comunicación efectiva en cualquier escenario lo cual indica que la mayoría del grupo sigue considerando que estas habilidades son útiles.

En virtud de estos resultados, se concluye que los DDPS han integrado elementos prácticos de comunicación y que han podido comprobar su efectividad al proveer y recibir información.

Durante todo el proceso de intervención se hizo continua referencia a que la comunicación va dando forma a la relación entre las personas pues la comunicación es conducta, y la conducta es la expresión observable, desde los sentidos, de la forma como las personas están vinculadas. Partiendo de este principio, uno de los aspectos que primero percibieron los capturistas fue que sí es posible acercarse a otros si parten de expresarse desde sí mismos, desde quienes son. En su reflexión colectiva el grupo dedujo que al partir de una actitud rígida o



prejuiciosa hacia el otro se activan barreras que bloquean incluso el simple intercambio de información. Por el contrario, la mayoría coincide en que una actitud aceptante o abierta promueve el diálogo desde donde pueden llegar a saber quiénes y cómo son sus compañeros. Y es precisamente desde este punto donde los capturistas asimilaron que, partiendo del hecho de que cada uno es distinto, están llamados a comunicarse para realmente conocerse. A este respecto el grupo encontró que clarificar los mensajes los ayuda a comprender como se expresa cada uno para que después puedan relacionarse de forma efectiva e interactuar mejor una vez que han conocido el código comunicativo del otro. Estos aprendizajes han impactado el diálogo de la mayoría de ellos ya que, a través de este, han descubierto que al entrar en relación con los demás de una forma más abierta y aceptante, particularmente cuando escuchan, encuentran coincidencias, notan que las aportaciones de los demás les permiten ver alternativas a su punto de vista y construyen un camino para confiar y apreciar a sus compañeros de trabajo.

En las semanas de duración del taller y durante el primer seguimiento se observó que el grupo en general experimentó en la práctica una comunicación que los llevó, quizá por primera vez, a mirar al otro como alguien digno de ser conocido. En los seguimientos posteriores, y derivado sobre todo de experiencias infructuosas en interacciones individuales con supervisores y compañeros, se encontró que en algunos casos se volvieron a levantar barreras, a formular juicios, a ignorar al otro, a criticarle e incluso a responsabilizarle del poco interés por mejorar la comunicación. Sin embargo, a la largo de toda la intervención, se notó disposición de la mayoría de ellos para realmente acercarse para conocer, confiar y valorar a sus compañeros, no sin antes vencer dificultades, desánimo y frustración expresada como enojo.

Estos elementos permiten concluir que los asociados de captura han asimilado que el proceso comunicativo efectivo beneficia sus relaciones intersubjetivas pues contribuye a que, como grupo de trabajo, generen vínculos saludables entre ellos, siempre y cuando se den a la tarea de seguirlo practicando.

Los ejercicios planteados en el taller y los seguimientos tuvieron un doble efecto en el grupo y cada integrante. Primero los llevó a revisar su práctica comunicativa habitual para generar cuestionamientos y reflexiones desde tres ámbitos: lo significativo, lo afectivo y su aprendizaje. Posteriormente y partiendo de su toma de consciencia, poder generar alternativas que los llevaran a abordar sus relaciones desde formas distintas a través de una comunicación

que diera resultados comprobables por sus beneficios.

El grupo en general mostró interés por abordar temas concernientes a su propio desarrollo tanto individual como colectivo, particularmente aquello que lo llevara a crecer y mejorar usando sus propias palabras. Durante las diversas sesiones mostraron gran capacidad de análisis sobre su comunicación tanto individual como colectiva, una necesidad notable por expresarse y ser tomados en cuenta y una gran creatividad para encontrar opciones de solución a sus problemas. Cabe recordar que los capturistas estaban habituados a interactuar en un ambiente altamente exigente pero descalificante. La intervención se volvió un espacio seguro que permitió expresarse y mirar su actuar en una forma crítica conservando aquello que vale la pena continuar y mostrando que es posible cambiar aquello que no. Todo dentro de un entorno donde percibieron congruencia, aceptación a sus ideas y empatía hacia su persona; condiciones necesarias y suficientes para expresarse y sentirse validados de tal modo que, según se observa en los 3 seguimientos, los motivaron a aventurarse a realizar cambios. Sesión a sesión el grupo fue encontrando un elemento práctico que les permitió acceder al resultado más notable de todo el proceso: haber identificado que la comunicación efectiva se manifiesta en un diálogo saludable (flexible, atento en la escucha, integrador de ideas) pues facilita interactuar con los demás y posibilita construir acuerdos donde cada uno es autor y responsable de sus resultados. Entonces, el grupo halló en la propuesta de la intervención una respuesta aceptable a sus necesidades aunque también dedujeron que no sería sencillo ponerla en práctica dado las resistencias que aún estaban experimentando. Esto último se evidenció con mayor claridad durante los seguimientos pues la reflexión con ánimo de cambio mostrada durante el taller se convirtió, para algunos, en severa crítica hacia aquellos que consideraban no estaban poniendo de su parte por crear un mejor ambiente de convivencia en el área.

Un aspecto novedoso que los capturistas integraron a su diálogo fue dar valor y atención al aspecto no verbal de sus mensajes. Una sesión completa del taller se dedicó a este punto y las reflexiones resultantes dieron cuenta que escuchar integralmente para ellos no solo implicaba atender el mensaje verbal, sino también captar el estado de ánimo, los gestos, el tono de voz, y la corporalidad en su conjunto. Debe notarse que, dado que en el área de captura tiene un alto componente de comunicación escrita (email y chat) vieron importante que también por estos medios fuese necesario expresarse con claridad escogiendo palabra y frases adecuadas además de confirmar que comprendieron y fueron comprendidos.

Las observaciones encontradas permiten concluir que los ejercicios del taller en lo particular y la dinámica de la intervención en lo general facilitaron el proceso reflexivo de la comunicación en los integrantes del área pues no solo revisaron las debilidades, carencias y barreras que venían experimentando, también pudieron aprender nuevos elementos que han agregado a sus recursos personales y que, en la mayoría de los casos, han podido verificar que les producen un beneficio.

Un aspecto que la intervención enfatizó fue que la relación está definida por la comunicación, por consiguiente el encuentro intersubjetivo cobra una gran importancia ya que es precisamente aquí donde los seres humanos nos conocemos y nos reconocemos como tales; vinculados unos con otros.

Una de las quejas que los integrantes del grupo habían manifestado con mayor insistencia era no sentirse valorados al no ser escuchados ni tomados en cuenta. Durante la intervención ellos mismos fueron clarificando que, particularmente, la comunicación con sus supervisores y gerentes no daba espacio al reconocimiento. Desde el diagnóstico y a través del desarrollo de la intervención fue claro que entre ellos mismos no habían sido capaces de prodigarse el reconocimiento necesario que necesitaban al actuar, generalmente, desde la desconfianza (manifestada en el prejuicio, el ignorar al otro al no escucharlo, el no aclarar o interpretar unilateralmente lo que sus compañeros dijeron o hicieron, el no compartir sus conocimientos, el actuar de forma incongruente y el juzgar).

Un importante aprendizaje que el grupo asimiló consistió en que cuando se permitieron escuchar y poner atención a lo que el otro expresó pudieron no solo entrar en contacto con esa persona, sino incluso llegar a conocerla. De aquí dedujeron que si aspiran a confiar, primero necesitan conocer, y para conocer necesitan escuchar. Esta forma de abordar la relación los llevo a encontrar coincidencias en su forma de pensar que habían permanecido ocultas precisamente por relacionarse de forma deficiente. Más aún, los capturistas aprendieron que si bien existen diferencias entre ellos (algo que ya sabían), el hecho mismo de abrirse y escuchar analíticamente (entendiendo el propósito del que habla) e integralmente (desde todos los sentidos y recursos, desde lo verbal y no verbal) los posibilita a percibir esas diferencias ya no como algo amenazante, sino como algo que les aporta y que puede ser integrado a lo propio, algo valioso e incluso dignificante.

Otro aprendizaje al que accedió el grupo, no sin manifestar resistencias y dejar al descubierto su tendencia a descalificar, fue darse cuenta que en el encuentro no solo aportan, también reciben por lo que su persona se va construyendo también a través de la mirada de los demás. Una expresión de este aprendizaje es su deseo constante de recibir “*feedback*” con la intención de cambiar para mejorar. Otra fue el auto-revelarse delante de sus compañeros para ser identificados y reconocidos por ello (a través de su historia, sus aspiraciones, sus gustos, sus deseos) como quedó de manifiesto en la expresión de varias de las artes realizadas en la séptima sesión. En este punto, debe notarse que algunos capturistas expresaron que para llegar a confiar y reconocer al otro fue necesario también conocer, confiar y valorar lo que encuentran en sí mismos. Esto es evidencia que dentro del grupo hubo personas que lograron comprometerse con su autodesarrollo pues partieron de sí mismos, de ser responsables primero con ellos, para luego ir hacia los otros. Esos integrantes mostraron disposición por acercarse a los demás, expresaron su punto de vista con mayor libertad, hicieron un esfuerzo por escuchar y buscaron incluir puntos de vista distintos al propio; incluso se les percibió más cooperativos y dispuestos a lograr y cumplir acuerdos relacionados con su trabajo.

Un aspecto que revelo la intervención fue que la efectividad en la comunicación de supervisores y gerentes impacta en la forma como el grupo se percibe valorado. Los niveles jerárquicos superiores manifestaron las mismas deficiencias comunicativas que el resto de los capturistas sin embargo por la exposición de su rango, su rol como autoridad y el impacto de sus decisiones, se hacen más evidentes. En el reporte del seguimiento se observó que cuando los supervisores y gerentes adoptaron actitudes incongruentes, descalificadoras, parciales, autoritarias, no incluyentes, y poco dispuestas a encontrar alternativas negociando, los DDPS se sintieron frustrados, enojados y decepcionados de sus jefes. Por el contrario, en las ocasiones que hubo lugar para el diálogo los capturistas percibieron consideración y apoyo. A este respecto puede decirse que tanto supervisores como gerentes tienen delante el urgente desafío de integrar con mayor rapidez aquellas habilidades de comunicación que les permita ejercer su autoridad de una forma realmente efectiva buscando el doble objetivo de cumplir con las asignaciones laborales a la vez que facilitan el desarrollo del personal a su cargo. En otras palabras, motivan a su equipo de trabajo al “*fomentar las condiciones que permitan a las personas desarrollarse de tal manera que ayuden a la compañía y a ellos mismos a ser exitosos*” (INC College; 2013).

Los resultados expuestos anteriormente permiten concluir que las conductas y habilidades

que los participantes integraron, derivadas de su reflexión y experiencia en la intervención, les permitió identificar la comunicación efectiva como la vía para conocer y confiar en el otro y de ahí validar sus aportaciones.

Una característica del equipo de captura es que sus integrantes están habituados a trabajar de forma aislada. Es posible que esta actitud se vea reforzada por el entorno ya que todos ellos forman parte de una dinámica laboral altamente exigente respecto al cumplimiento de metas donde se alienta el esfuerzo desde la competencia con uno mismo y con los demás (ser mejor demostrando que se cometen mínimos errores, que se logra cumplir con los parámetros de calidad y productividad, que se cubren los requisitos establecidos para ser promovido o considerado para recibir un estímulo o una nueva responsabilidad y que se aprueba la evaluación que supervisores y compañeros hacen sobre el desempeño personal).

Durante la reflexión de la sesión inicial del taller el grupo encontró que si cada uno actúa como individuo en solitario lo que se obtiene es un agregado de personas desconfiadas, poco dispuestas a entrar en relación y menos dispuestas a cooperar entre sí o a verse como un equipo solidario. Desde esta posición les resultaba difícil mirar en las aportaciones del otro algo valioso o digno de ser reconocido, precisamente por el hecho de partir de una postura individualista donde solo el propio punto de vista cuenta. Para todos ellos el resultado lógico de esta dinámica era “*No hay comunicación*”, sin embargo lo que realmente percibían era la expresión de su mutua indiferencia y desconfianza.

La dinámica del taller buscó que el grupo trabajara unido sobre un objetivo común. Las reflexiones generales fueron resultado de las ideas de todos, los ejercicios de cada sesión animaron la interacción en pequeños grupos y en parejas; de este modo los capturistas entraron en relación unos con otros, se conocieron un poco más, se escucharon e intercambiaron ideas, practicaron las habilidades que fueron aprendiendo, se brindaron apoyo, enfrentaron los retos que les plantearon los ejercicios y arribaron al resultado final juntos. La práctica de la comunicación efectiva llevó al grupo a darse cuenta que la confianza en sus compañeros se puede ir construyendo a partir de conocerlos y tomar en cuenta sus aportaciones. A partir de este resultado y durante los 3 seguimientos fue evidente que aquellos DDPS que se dieron a la práctica de la comunicación efectiva en diálogo se enfrentaron con menos dificultades para lograr acuerdos o resistencias para sumarse a ellos en la organización del trabajo. A este respecto

se encontró que el factor que definió este avance en la forma de relacionarse del grupo fue que los capturistas fueran considerados en el proceso de construcción de acuerdos y que en el resultado final percibieran que fueron incluidos. De este modo manifestaron su adhesión desde el convencimiento. Por el contrario, cuando fueron sujetos de descalificación, o fueron ignorados o sintieron que se les imponía algo sin involucrarlos, se adhirieron al resultado por obligación no sin manifestar nuevamente frustración y enojo.

Al concluir la intervención, se observó que la primera opción para hacer las cosas sigue siendo la propia individualidad sobre todo por el constante sentido de urgencia y el ambiente competitivo del área. Sin embargo el grupo tiene más presente que cuando se escuchan e integran diversas ideas pueden construir alternativas en la organización del trabajo que la mayoría está dispuesta a apoyar; es decir logran acuerdos por consenso. A este respecto debe resaltarse que cuando el grupo logra trabajar como un equipo, basando sus acuerdos en el diálogo, están creando un ambiente donde sus integrantes perciben inclusión, compañerismo, apoyo, reconocimiento, responsabilidad, compromiso y pertenencia. De este modo el clima laboral del área pasa de ser inhibitor a promotor del desarrollo, que es finalmente lo que los capturistas necesitan.

No obstante los resultados anteriores, una parte importante de ellos siguen manifestando dificultades para comunicarse. La mayor resistencia que externaron fue que no generarían un cambio si los demás no lo hacían antes, por lo que se deduce que siguen viendo a sus compañeros como responsables de las situaciones problemáticas que ocurren en el área, pero no ven (o no quieren ver) su propia responsabilidad. A la luz del proceso que todo el grupo siguió esta declaración hace evidente que los beneficios de la comunicación efectiva aún no son captados por estos integrantes, quizá porque esas personas no cuentan con una razón para verlos como ya lo han hecho sus compañeros. Es posible que estos capturistas perciban que es más conveniente no comprometerse con un proceso de cambio pues su actitud desinteresada, apática o francamente negativa les aporta beneficios que de otro modo obtendrían con mayor esfuerzo (pe. prefieren victimizarse ante sus compañeros por el exceso de trabajo para ganar su simpatía en lugar de proponer alternativas y comprometerse con ellas). En todo caso la decisión de cada DDPS por integrarse o excluirse del equipo debe partir del propio convencimiento.

Los resultados antes expuestos permiten concluir que la mayor parte de los miembros del grupo de captura lograron asociar que la práctica de la comunicación efectiva permite que la

toma de decisiones y la generación de acuerdo al interior de los equipos de trabajo se facilite.

## Discusión de los resultados.

La experiencia compartida con el grupo de captura a lo largo de año y medio permitió corroborar la actualidad del presente estudios de caso. Comunicar y sentirse valorado son aspectos importantes al interior de los grupos de trabajo. Sin embargo, y quizá por ser temas tan cotidianos, pasan al plano de lo que se da por hecho o por sabido entre los mismos colaboradores, por consiguiente se obvian, se desatienden y, en el mejor de los casos se abordan como si fueran procedimientos para hacer o conseguir algo. Comunicarse, interactuar con otros y percibir que se es reconocido en el espacio laboral forma parte del bienestar al que toda persona adulta contemporánea aspira en virtud de que hoy día se dedica una porción significativa de tiempo al trabajo. Por lo tanto el crecimiento de las organizaciones no solo tiene que estar vinculado con los resultados de su operación, también está correlacionado con el desarrollo de relaciones saludables entre sus integrantes.

La vivencia del equipo de captura, ampliamente descrita en el presente texto, permitió validar, incluso desde el diagnóstico que, como propone Watzlawick en sus 5 axiomas básicos de la comunicación humana, toda conducta puede ser vista como comunicación pues pone delante un mensaje que al ser interpretado va delineando la relación entre quien lo emitió y lo recibió. A lo largo de la intervención los capturistas llegaron a ser conscientes de que detrás de esta idea se encontraba la fuente de sus constantes desencuentros, sobre todo al hacer una auto-reflexión de lo que hacían, por ejemplo asumir e interpretar en lugar de clarificar sus mensajes. Esta situación exponía sus relaciones interpersonales a un continuo desgaste que el grupo llegó a identificar como falta de comunicación, cuando en realidad su comunicación era deficiente e inefectiva. En este sentido, la propuesta de la intervención fue invitar al grupo a concluir por ellos mismos lo que Watzlawick (1981) identifica como el cimiento de la comunicación humana: *“En el nivel relacional, las personas no comunican nada acerca de hechos externos a su relación, sino que proponen mutuamente definiciones de esta relación, y por implicación de sí mismos”* (p. 85), y a partir de ahí encontrar alternativas en su actuar cotidiano que los posibilitaran a transitar de relaciones donde sus compañeros de trabajo eran ignorados, a relaciones donde esos mismos compañeros fuesen valorados. La mayor parte de los integrantes del grupo atendió la invitación del taller y se animó a intentar formas de acercarse a sus colaboradores desde una mayor confianza y aprecio, dando forma a una manera distinta de relacionarse con los demás poniendo



en práctica habilidades accesibles a todos tales como confirmar que se fue entendido o confirmar que se entendió, escuchar de una manera más atenta lo que el otro dijo, poner atención al lenguaje no verbal, evitar el prejuicio ante algo que no se comprende, reducir barreras y distractores en las interacciones, conducirse con mayor congruencia y permitirse integrar otros puntos de vista al propio.

Para alcanzar el nivel de profundidad en la reflexión que llevó al grupo a cuestionarse sobre su actuar, para luego tomar el impulso necesario que lo llevara a emprender un proceso de cambio en su comunicación tal que impactara sus relaciones laborales, se robusteció la propuesta de Watzlawick con la práctica dialógica a la manera de Rogers. Si bien Watzlawick ya hablaba que todo proceso comunicativo lleva implícito un aspecto relacional y en toda secuencia comunicacional se van organizando los hechos de la conducta que dan forma a esa relación, es Rogers quien encuentra las condiciones suficientes y necesarias para convertir esa relación en promotora del desarrollo: contacto, congruencia, consideración positiva y empatía. Si todas ellas se ponen al servicio del diálogo, éste se convertirá en un instrumento altamente efectivo que permitirá a las personas entrar en una relación enriquecedora basada en la comprensión. En este sentido, fue posible observar que los integrantes del grupo de captura necesitaban un espacio que les permitiera experimentar un diálogo auténtico donde pudieran sentirse no solo escuchados sino sobre todo comprendidos, no exclusivamente por sus supervisores y gerentes también entre ellos mismos, y donde pudieran ser creativos sin sentirse evaluados o descalificados. En las prácticas del taller y en sus encuentros cotidianos, el grupo aprendió que el diálogo abierto e incluyente da resultados positivos que pueden ser percibidos tanto en lo individual como en lo colectivo. El más evidente, y que fue validado por el grupo, consistió en concretar algunos acuerdos respecto a la forma de realizar el trabajo. Sin embargo un beneficio aún mayor que pudo ser observado en el taller y los seguimientos, fue que el diálogo puesto en práctica modifica la forma en que miran, y por consiguiente tratan, a sus compañeros, quienes han pasado de ser unos extraños con los que trabajan todos los días, a personas dignas de ser tomadas en cuenta. De esta manera, sus relaciones también se vieron enriquecidas pues no solo encontraron coincidencias, también percibieron que los demás aprendían algo de ellos y ellos algo de los demás. Lo anterior confirmó la propuesta de Andrade (2005) de “*autopresencia-en-relación*” (p. 19), donde solo en el encuentro las personas se dignifican, dignificando.

Es pertinente señalar que no en todos los casos los asociados de captura percibieron que

el diálogo puede llegar a ser efectivo. En diversas situaciones parecen rebasados por las cargas de trabajo. La presión cotidiana se convierte en un factor que no les permite darse cuenta de los beneficios que podrían obtener si hacen de la comunicación clara un aliado. Entonces algunos optan por seguir desempeñando su trabajo como habitualmente están acostumbrados a realizarlo, expresando de esta manera sus propias resistencias y barreras. Para ellos el espacio laboral es el lugar donde hay que *“cumplir con lo que se me pide”* y nada más. En el fondo esta situación refleja un desánimo a comprometerse con ellos mismos derivado quizá de su dificultad de empoderarse de su propio desarrollo, por lo que responsabilizar a los demás de aquello que no quieren o no pueden mirar en sí mismos. Es una respuesta conveniente a sus problemas. Sin embargo esos mismos asociados plantean un reto para quien pretende promover el desarrollo humano dentro de las organizaciones. El desafío consiste en reactivar la manera en que cada uno pueda llegar a mirarse como persona valiosa en el contexto del trabajo, y desde ahí volverse corresponsable de construir una atmósfera favorable donde todos, cada uno, encuentren su lugar al convertirse en líder de sí mismo. Martínez (2007) resume esta idea en una frase sencilla y profunda: *“Llegar a ser líder es sinónimo de llegar a ser uno mismo”* (p. 21). Entonces la tarea se traduce en hacer del ambiente laboral un lugar que facilite el enriquecimiento de las personas, desde las relaciones que puedan ir creando, tomando como base la comunicación efectiva. Esto es en lo que consiste el auténtico liderazgo. En palabras de Covey (2010) *“El liderazgo [en las organizaciones]... se caracterizará por aquellos que encuentren su propia voz y que, cualquiera que sea su posición, inspiren a otros a encontrar la suya. Será un liderazgo en que la gente comunique con tanta claridad a los demás el valor y el potencial que tienen, que ellos podrán verlo por sí mismos”* (p. 31).

La propuesta de desarrollo humano expresada en el presente estudio buscó y logró despertar en la mayoría de los DDPS la voluntad de crearse a sí mismos en el acto libre de encontrarse con sus compañeros de trabajo, comunicándose de forma efectiva. En tanto cada uno haga esa elección de forma consciente y responsable podrán llegar a valorar al otro. Desde esta perspectiva es claro que aquellos actos que lleven al desencuentro se vuelven inhibidores del desarrollo. Por el contrario, las conductas que promuevan el encuentro auténtico y profundo no solo serán enriquecedoras sino dignificantes para los integrantes de este equipo de trabajo. Para ello quizá sea la humildad el elemento clave que los conduzca hacia esa dignidad plena a la que aspiran. Para el promotor del desarrollo humano este aprendizaje es fundamental.

## **Recomendaciones.**

### **Aprendizaje hacia los beneficiarios.**

Es importante considerar que el grupo intervenido es un grupo de trabajo que forma parte de una empresa perteneciente a la industria farmacéutica y que habitualmente está sometido a continuas exigencias por entregar un trabajo con calidad y en tiempo. Esta circunstancia los anima a querer involucrarse más activamente en la realización de sus tareas y en la organización del trabajo por lo que constantemente demandan expresarse y ser escuchados, por lo tanto necesitan espacios adecuados para hacerlo. Estos espacios contribuyen a que entren en contacto para conocerse, estimulan la confianza mutua y fomentan el sentido de equipo pues los acuerdos y acciones son el resultado del consenso y esfuerzo de todos.

Un punto relevante a tener siempre en cuenta es el estado de ánimo de los participantes al iniciar cualquier tipo de acercamiento con ellos; esto permite responder adecuadamente a la realidad que el grupo vive en ese momento construyendo un ambiente de mayor empatía.

El grupo va reflexionando y validando sus propias aportaciones. En tanto más descubren sobre ellos, su interés crece y se van involucrando más activamente en la intervención. El facilitador guía la dinámica y resume la experiencia colectiva permitiendo así que los participantes descubran que ellos mismos pueden generar sus propias respuestas. Esta forma de proceder permite a las personas irse dando cuenta de su actuar en el día a día, los anima a cuestionarlo como grupo e individualmente y los impulsa a buscar alternativas que luego puedan poner en práctica.

En lo que respecta a los integrantes, la gran mayoría de ellos tienen el deseo de aportar. Algunos lo hacen espontáneamente, otros necesitan que se les anime a través de preguntas directas, pero sin incidir en sus respuestas. Esta forma de abordar los ejercicios y reflexiones puede llegar a sorprender a algunos, sobre todo aquellos que están acostumbrados a que se les den soluciones y no a generar ideas por sí mismos. Sin embargo esta dinámica anima a todos a interesarse más en su desarrollo como equipo y como personas.

Para conducir una experiencia como esta, particularmente el taller, es ideal contar con un equipo de trabajo ya que sus aportaciones son cruciales para lograr el cometido de la intervención en su conjunto.

Las co-facilitadoras, desde su rol de observadoras, percibieron en un contexto diferente al grupo y ayudaron al facilitador a ver aspectos de los que este no pudo percatarse. Esto incluyó haber detectado limitaciones en los ejercicios y resaltar el dicho o la actitud de alguna persona en particular descubriendo de ese modo líneas alternativas de análisis. Por otro lado, el apoyo que brindaron en la logística de las sesiones permitió un mejor manejo del grupo desde una experiencia compartida de facilitación.

En lo que respecta al supervisor, sus contribuciones ayudaron a que las planeación de las sesiones y las acciones durante las mismas fueran exitosas dado que permitió al facilitador ser consciente de sus prejuicios respecto a su rol y hacia el grupo, ubicarse en los hechos para poder salir de sus interpretaciones, encontrar puntos de mejora en lo planeado (limitaciones en los recursos, ligar los temas de las sesiones, llevar la reflexión en forma pausada, reencauzar hacia los objetivos cuando fue necesario) e intentar cosas novedosas para lograr aprendizajes significativos (practicar la improvisación tomando riesgos que permitan salirse del guión planeado para dar enfoques múltiples al accionar).

Esta intervención reveló que en la dinámica de los grupos de trabajo hay diversos factores que inciden en su forma de comunicarse y que fueron abordados con detalle a lo largo del presente estudio de caso.

Hubo 3 temas que, desde una perspectiva gerencial, aportaron los aprendizajes más importantes para quien encabeza o busca encabezar un equipo de trabajo:

1. Escucha: Es claro que un grupo laboral busca ser escuchado. La mayoría de sus integrantes se entusiasman por entrar en un proceso que los lleve a desarrollar esta habilidad pasando de una escucha deficiente, donde cada uno quiere que lo escuchen pero no está capacitado para hacerlo (*“finjo que escucho... y los demás fingen conmigo...”*) a un estado de escucha analítica y activa. Los supervisores y gerentes, antes que cualquier otro miembro del equipo, necesitan revisar y fortalecer esta habilidad para que desde ahí

puedan modelar a su grupo la forma efectiva de hacerlo desde una verdadera experiencia dialógica basada, sobre todo, en la empatía.

2. Responsabilidad: Algunos de los integrantes del grupo actúan como sujetos pasivos que esperan recibir soluciones a sus problemas de parte de sus supervisores (consejos, recetas, pasos a seguir, etc.). Otros optan por no involucrarse en los retos comunes y prefieren culpar a los demás, sobre todo a sus supervisores y gerentes, de aquello que como grupo padecen pero que no son capaces de mirar su propia contribución a eso que critican. La mayoría están convencidos que las habilidades de la comunicación asertiva beneficia su desarrollo por lo que se han comprometido, sobre todo con ellos mismos, a generar cambios, no sin las dificultades que esto implica. Para un gerente o supervisor resulta imprescindible fomentar un clima incluyente donde cada uno de los miembros de su equipo sea capaz de ver por sí mismo la responsabilidad y el compromiso de formar parte de un equipo laboral donde cada uno es autor del propio bienestar y del bienestar común.
3. Autoridad: El estilo de comunicación de gerentes y supervisores impacta a su equipo de trabajo por lo que debe estar basado no solo en el conocimiento, también en la apertura y la inclusión pero sobre todo, en la congruencia. De esta manera su autoridad podrá ser percibida como legítima.

## **Sugerencias hacia los facilitadores.**

Los continuos cambios y alta competitividad en la industria farmacéutica exigen a las organizaciones y a quienes trabajan para ellas capacidad para adaptarse rápidamente a los constantes cambios y desafíos. El equipo de captura, ampliamente descrito en este reporte, no es ajeno ni indiferente a esta realidad. El taller Comunicarnos es Conocernos y Valorarnos fue una intervención adecuada para responder al momento y las necesidades de este grupo permitiendo que los asociados entraran en un nivel de reflexión, cuestionamiento de percepciones y cambio de actitudes respecto su comunicación y su forma de reconocer y valorar. Los resultados obtenidos permiten sustentar que esta intervención respondió a las necesidades que le dieron origen.

A continuación se plantean algunas sugerencias surgidas del taller antes descrito y que pueden ser útiles para crear nuevas intervenciones en desarrollo humano con este mismo grupo o con equipos de trabajo con características similares.

### **Diagnóstico.**

Un aspecto fundamental para la construcción y realización del taller fue haber tomado como punto de partida las necesidades más apremiantes que el grupo manifestó y que fueron detectadas a partir de un ejercicio diagnóstico. De esta manera la planeación, organización y ejecución de la intervención se orientó en ofrecer alternativas al grupo que le permitieran ir explorando maneras distintas, incluso novedosas, de dar respuesta a su propia problemática. Contar con un diagnóstico no solo es conveniente, es necesario pues permite, en primer lugar, que el facilitador se sensibilice a la realidad socio-cultural donde pretende intervenir. También es útil pues da forma a aquello que el grupo realmente demandan y no a otra cosa, por lo que cualquier acción que se planee o emprenda para atender sus necesidades cobra legitimidad. Finalmente permite plantear una intervención eficaz y a la medida de lo que el grupo y sus integrantes requieren.

### **Planeación.**

Para la creación del taller fue de gran apoyo escuchar los puntos de vista de algunos de los capturistas. Sus opiniones ayudaron a dar forma a las sesiones en lo que respecta a extensión,

días y horarios, organización de los grupos, temas o dinámica (más práctica, menos teoría, más ejercicios, menos exposición). De esta manera se les involucró desde un principio lo cual despertó en ellos interés y compromiso pues se percataron que sus aportaciones estaban actuando en su favor.

Acercarse al grupo desde la planeación también permitió prefigurar lo que sería la relación facilitador-grupo a lo largo de toda la intervención: una experiencia de escucha activa y confianza.

Por otro lado, la consulta permanente de referencias bibliográficas así como de otras fuentes digitales de conocimiento, además de la asesoría de académicos y otros expertos en la materia, contribuyó a dar sustento, vigencia y formalidad a lo que fue la propuesta del taller antes de ser llevado a la práctica.

### **Equipo de trabajo.**

Cuando el facilitador también es un gerente, como fue el caso de esta intervención, puede aprovechar el espacio que brinda la planeación y ejecución del taller como una oportunidad para involucrar a otros miembros del grupo gerencial o a otros asociados que aspiran a formar parte de él para acercarlos a otras formas de abordar el rol gerencial; mas desde un liderazgo que facilita e impulsa el desarrollo de las personas, desde las personas mismas, que desde una postura directiva pero ajena a los empleados aunque esta sea bien intencionada. Gerentes o gerentes en entrenamiento pueden hacer el papel de co-facilitadores o supervisores, enriqueciendo con sus ideas, observaciones y acciones la experiencia que se fue gestando sesión a sesión.

### **Facilitación y práctica.**

La participación activa del grupo unida a un fundamento teórico sólido revistió al taller de la fuerza necesaria para garantizar un impacto positivo en el equipo de captura, o al menos en la mayoría de sus integrantes. La puesta en práctica de una propuesta humanista arropada por otras teorías de comunicación resultaron ser efectivas pues alentaron la toma de consciencia en los DDPS sobre aquellos aspectos de su comportamiento que dificultaban sus relaciones, para luego animarlos a actuar en la búsqueda e implementación de soluciones por ellos mismos, brindándoles la oportunidad de transformarse de seres pasivos a personas responsables que gestionan por sí mismas su desarrollo. Entonces es recomendable que en la facilitación y puesta

en práctica de cualquier intervención no se intente ofrecer únicamente métodos o recetas para solucionar los problemas del grupo pues esto resultará inefectivo ya que no parten de los aprendizajes significativos que generan los participantes. Resulta mucho más eficaz impulsar al grupo que descubra en su sabiduría innata los recursos y potencialidades, personales y colectivas, que den respuesta a sus necesidades y que tengan un impacto permanente en su entorno laboral y en su vida en general.

### **Entorno laboral.**

Es conveniente permitir que haya espacios de escucha y apertura, como el que ofreció el taller y los seguimientos, para que los asociados refuercen y practiquen los aprendizajes adquiridos y a la vez generen otros que les permitan desarrollarse como individuos y como equipo. Las interacciones uno a uno entre gerentes y capturistas, las juntas de grupo, las juntas entre gerentes y supervisoras, las reuniones de los equipos de trabajo y el ejercicio de los roles de entrenador y mentor son excelentes oportunidades para practicar la comunicación efectiva en un clima de confianza y valoración sin la necesidad de dedicar un tiempo o un lugar especial para hacerlo. De esta forma se aprovechan los ámbitos que el mismo entorno laboral ofrece para fomentar un diálogo nutritivo.

### **Desarrollo continuo del grupo.**

Por otro lado, es recomendable que periódicamente y tomando en cuenta la disponibilidad del grupo, se planeen ejercicios con todos buscando apoyarlos a actualizar y revalorar lo reflexionado así como practicar lo que ya saben sobre comunicación efectiva, enfocando estos esfuerzos a que sigan fortaleciendo sus relaciones intersubjetivas. Del mismo modo pueden abordarse otros temas que resulten importantes en ese momento para el grupo.

Las sugerencias antes descritas y puestas en práctica a nivel individual y colectivo, pueden incluso ser benéfica para aquellos asociados que muestran mayores resistencias a un cambio pues si bien es cierto que también ellos necesitan sentirse escuchados y valorados, es muy probable que su proceso de concientización sea más lento que el del resto de sus compañeros por lo que se vuelve importante atenderlo constantemente. En este sentido no debe perderse de vista que el reconocimiento, como fue abordado dentro de esta intervención, es un poderoso motivador. En particular debe notarse que este grupo necesita recibir reconocimiento a



menudo.

### **Equipo gerencial y de supervisores.**

Supervisores y gerentes necesitan convertirse en los primeros convencidos de los beneficios de practicar una comunicación efectiva. Sin embargo esto no podrán lograrlo si solo se enfocan a recibir entrenamiento desde la teoría de la comunicación, es indispensable que tomen el riesgo de validar lo que van aprendiendo desde su propia práctica. Se sugiere entonces que ellos sean los primeros en concretar los aprendizajes adquiridos en esta intervención, los cuales los llevarán a transformarse en promotores de una atmósfera abierta, estimulante del crecimiento y alentadora del acuerdo por consenso a través del diálogo. Otra forma de expresarlo es que comiencen a asumir un liderazgo donde se les perciba disponibles, dispuestos a brindar apoyo (y que realmente lo den), activos en la escucha, incluyentes y congruentes; es decir que sean líderes por su ejemplo. Lo anterior no debe entenderse como una exigencia que sobrecarga de responsabilidad a unos cuantos, al contrario, es la expresión saludable de la congruencia de quien ocupa un puesto de mayor responsabilidad la cual también implica el conocimiento de las propias fortalezas y limitaciones y anima a obrar de acuerdo con ese conocimiento.

### **Más de allá de Comunicarnos es conocernos y valorarnos.**

CDM no solo está integrada por captura, existen más de 100 personas que diariamente realizan otras tareas relacionadas con el manejo de datos clínicos que van desde la programación de bases de datos hasta la organización de estrategias que garanticen a los patrocinadores que la información de sus estudios se apega a lo establecido en los protocolos clínicos.

Un área que aspire a comunicarse eficientemente necesariamente necesita que la mayor parte de sus integrantes muestre disposición para hacerlo. Por otro lado, comunicar y valorar son temas que continuamente se abordan en los planes de desarrollo profesional pues muchos asociados los identifican como necesarios para mejorar su desempeño y fortalecer sus relaciones laborales. Por lo tanto se sugiere que otros equipos de trabajo también puedan tener acceso a una experiencia de desarrollo similar a la que vivieron los capturistas, cuyo alcance y objetivos sean semejantes, pero responda a sus necesidades y características propias. Esta idea puede ser retomada por otros promotores interesados en el desarrollo humano dentro de las organizaciones.

## Referencias.

- Acevedo, A. (1984). *Aprender jugando Tomo 1* (2ª edición). México: Acevedo y Asociados Consultores en Desarrollo Integral, S.A. de C.V.
- Acevedo, A. (1984). *Aprender jugando Tomo 2* (1ª edición). México: Acevedo y Asociados Consultores en Desarrollo Integral, S.A. de C.V.
- Aleman, C. (1997). *Los valores y el proceso experiencial en Psicoterapia experiencial y focusing: La aportación de E.T. Gendlin*. Bilbao, Vizcaya, España: Desclée.
- Andrade, B. (2005). ¿Cuál dignidad humana? Algunas aclaraciones antropológicas y teológicas. *Revista Iberoamericana de Teología*. Número 1, Julio-Diciembre 2005, p. 13-49.
- Arias, F. (26 de octubre, 2011). Sentimiento, lugar y secreto. Dinámica. Comunicación personal.
- Bautista, M. (12 de marzo, 2011). El avatar. Dinámica de clase. Comunicación personal.
- Buber, M. (1994). *Yo y Tú*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Cissna, K. N., & Anderson, R. (1990). The Contributions of Carl R. Rogers to a Philosophical Praxis of Dialogue. *Western Journal of Speech Communication*, 54 (Spring 1990), p. 125-147.
- Covey, S. (2010). El liderazgo es un arte que posibilita. *De Líder a Líder. Libro 2: El liderazgo una cuestión de ser y no de hacer*. Compilado por Frances Hesselbein y Alan Shrader. 1ª Ed. Buenos Aires: Granica, p. 23-31.

Fernández, C., y Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. (Primera edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Guía del Asociado. Kendle América Latina. (Junio 2011) Kendle México.

INC College (2012). Building a High Performance Team: Learn how to take your team to the next level of superior performance. USA: *Leadership Essential Series*. [capacitación en línea para empleados de INCR].

INC College (2013). Motivating Employees: Understand the skills needed to foster a climate of a highly motivated team. USA: *Leadership Essential Series*. [capacitación en línea para empleados de INCR].

Kelly, J. C. (1981). *A Philosophy of Communication*. London, England: The Centre for the Study of Communication and Culture.

Kohlrieser, G. (2010). Usar el diálogo para lidiar con los conflictos. *De Líder a Líder. Libro 2: El liderazgo una cuestión de ser y no de hacer*. Compilado por Frances Hesselbein y Alan Shrader. 1ª Ed. Buenos Aires: Granica, p. 167-175.

Lafarga, J. (2013). *Desarrollo Humano: el crecimiento personal*. México: Trillas.

López, R. (2010). Comunicación no violenta en las organizaciones. Universidad Loyola del Pacífico. *La comunicación que necesitamos, el país que queremos. XV Encuentro Nacional CONEICC*. Coordinadores: Ma. de Lourdes López, José Luis López y José Samuel Martínez. Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación. México, D.F. 11 de octubre de 2011, p. 1046-1058.

Maass, M. (1998). La Comunicación como factor de cambio en una organización. *Serie Espacios No. 3 Departamento de Comunicación Universidad Iberoamericana*. México.

Macías, R. (2010). Los retos de la comunicación organizacional en el modelo neoliberal. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. *La comunicación que necesitamos, el país que queremos. XV Encuentro Nacional CONEICC*. Coordinadores: Ma. de Lourdes López, José Luis López y José Samuel Martínez. Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación. México, D.F. 11 de octubre de 2011, p. 1128-1135.

Martínez, R. (2007). *Todos nacemos líderes. El cumplimiento de mí mismo: una guía para el liderazgo potencial*. México, Debolsillo.

Ojeda, A. (2012). *Manual Operativo: Las Minas. El juego que busca desarrollar habilidades resilientes* (en prensa). México: Universidad Iberoamericana.

Plas, J. M. (1996). *Person-centered leadership. An American approach to participatory management*. Thousand Oaks, California. U.S.A.: Sage.

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española* [en línea]. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/>

Rogers, C., y Roethlisberger J.F. (1952, July-August). Barriers and Gateways to Communication. *HBR Classic November-December 1991*, p. 105-111.

Rogers, C. R. (1989). Hacia un enfoque moderno de los valores: el proceso de valoración en la persona madura. *Desarrollo del Potencial Humano Volumen 2 Aportaciones de una Psicología Humanista*. Compiladores Juan Lafarga y José Gomez Del Campo. Segunda edición. México: Trillas, p. 137-152.

Rogers, C. R. (1989). La relación interpersonal, el núcleo de la orientación. *Desarrollo del Potencial Humano Volumen 2 Aportaciones de una Psicología Humanista*. Compiladores Juan Lafarga y José Gomez Del Campo. Segunda edición. México: Trillas, p. 121-136.

Segrera, A. (21 de febrero, 2012). Dibujo colectivo. Dinámica de clase. Comunicación personal.

Torres, M., y Petriz, M. (2010). Y la comunicación organizacional ¿Para qué sirve? Universidad Autónoma del Estado de Morelos. *La comunicación que necesitamos, el país que queremos. XV Encuentro Nacional CONEICC*. Coordinadores: Ma. de Lourdes López, José Luis López y José Samuel Martínez. Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación. México, D.F. 11 de octubre de 2011, p. 1136-1155.

Training House de México (2005). *Escuchar y Organizar. Manual del Participante*. Dirección a la Excelencia<sup>MR</sup>. México, D.F.

Training House de México (2005). *Proporcionando Información Clara. Manual del Participante*. Dirección a la Excelencia<sup>MR</sup>. México, D.F.

Training House de México (2005). *Obteniendo Información Específica. Manual del Participante*. Dirección a la Excelencia<sup>MR</sup>. México, D.F.

Vargas, Y., y Paz, G. (2010). La comunicación en las organizaciones desde distintos enfoques. Universidad Autónoma de Baja California. *La comunicación que necesitamos, el país que queremos. XV Encuentro Nacional CONEICC*. Coordinadores: Ma. de Lourdes López, José Luis López y José Samuel Martínez. Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación. México, D.F. 11 de octubre de 2011, p. 1106-1115.

Watzlawick, P. (2002). *El lenguaje del cambio. Nueva técnica de la comunicación terapéutica*. (7ª edición). Barcelona, España: Herder.

Watzlawick, P. (2009). *¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación*. (8ª edición). Barcelona, España: Herder.

Watzlawick, P., y Ceberio, M. R. (2008). *Ficciones de la realidad. Realidades de la ficción. Estrategias de la comunicación humana*. España: Paidós.

Watzlawick, P., Bavelas, J. B. y Jackson, D. D. (1981). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas* (1ª edición 14ª impresión). España: Herder.

## **Anexos.**

### **Anexo A: Formatos del taller.**

#### **Sesión 1.**

##### **Hoja de firmas A.**

Nació bajo mi signo astrológico.  
Prefiere trabajar solo.  
Le gusta vivir.  
Lee poesía.  
Se ve atractivo (a) para mí.  
Tiene jefa.  
Vive solo.  
Puede intimidarme.  
Cree en lo mágico.  
Es su primer trabajo.  
Parece amigable.  
Parece abierto.  
Toca un instrumento musical.  
Trabaja los fines de semana.  
Le gusta la competencia.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

##### **Hoja de firmas B.**

Es tan efectivo como yo.  
Le gusta mandar.  
Está mejor preparado que yo.  
Puede ser mi amigo.  
Me interesa mucho.  
Es una incógnita para mí.  
Me inspira confianza.  
Me recuerda a alguien.  
Me gustaría conocerlo (a) más.  
Lo noto cambiado.  
Me genera ternura.  
Es un gran líder.  
Va mucho al cine.  
Le gusta ver televisión.  
Me parece manipulador.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Sesión 2.

### Auto evaluación para conocer que tan efectiva es mi comunicación.

Piense como se comunica cuando proporciona información en el trabajo (con mis compañeros, supervisores, gerentes o en situaciones de la oficina). Anote X en la columna apropiada para clasificar cada elemento. Luego calcule su puntuación.

	Excelente	Bien	Regular	Mal
El momento y lugar que elijo para entablar mi comunicación es el adecuado.				
Establezco el propósito de mi comunicación al comenzar a dialogar.				
Presento la información de tal forma que el otro entiende lo que necesito.				
Aliento la discusión abierta y la interacción con el otro.				
Hago un resumen de lo que comprendí.				
Número total de marcas.				
Multiplique por:	3	2	1	0
Puntuación total de 15 posibles.				
TOTAL				



### Sesión 3.

#### ¿Sabemos escuchar?

Conteste este cuestionario de acuerdo con la clave. La primera columna es para responder acerca de la situación personal. La segunda columna es para contestar lo que estime de su pareja.

Clave.

- 5 Totalmente cierto.
- 4 Cierto
- 3 Puede ser
- 2 Falso
- 1 Totalmente falso

	Yo	Pareja
<b>Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.</b>	( )	( )
<b>Acostumbro animar a los demás para que hablen.</b>	( )	( )
<b>Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona que está hablando.</b>	( )	( )
<b>Escucho con la misma atención o parecida atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o un desconocido.</b>	( )	( )
<b>Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te hablo.</b>	( )	( )
<b>Miro a la persona con la que estoy hablando.</b>	( )	( )
<b>Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las diversas reacciones que ocurren a mí alrededor.</b>	( )	( )
<b>Pienso en lo que la otra persona me está diciendo.</b>	( )	( )
<b>Trato de comprender lo que me dice.</b>	( )	( )
<b>Trato de escudriñar lo que me dice.</b>	( )	( )
<b>Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra sin interrumpirlo.</b>	( )	( )
<b>Cuando alguien que está hablando duda en decir algo, lo ánimo para que siga adelante.</b>	( )	( )
<b>Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si fue eso realmente lo que quisieron decirme.</b>	( )	( )
<b>Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas.</b>	( )	( )
<b>Se escuchar a mi interlocutor sin dejarme determinar demasiado por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia física.</b>	( )	( )
<b>Escucho aunque pueda anticipar lo que van a decir.</b>	( )	( )
<b>Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor.</b>	( )	( )

### Sesión 3.

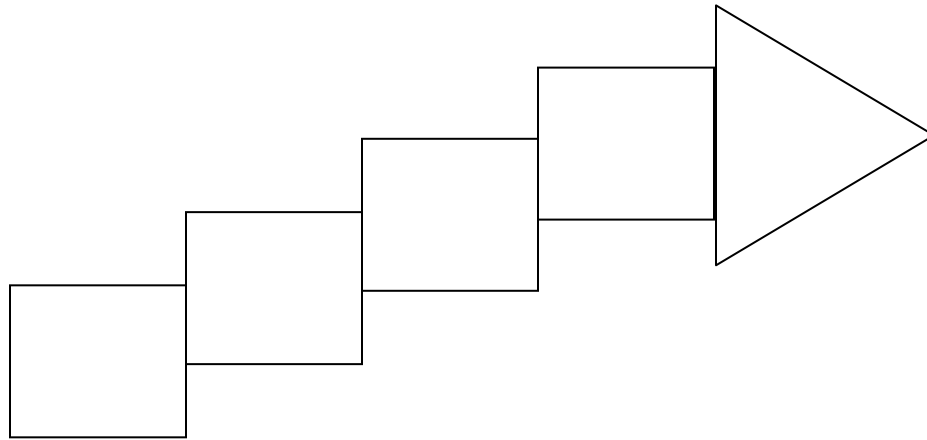
#### La historia.

Un hombre de negocios acaba de apagar las luces de la tienda cuando un hombre apareció y demandó dinero. El dueño abrió una caja registradora. El contenido de la caja registradora fue extraído y el hombre salió corriendo. Un miembro de la policía fue avisado rápidamente.

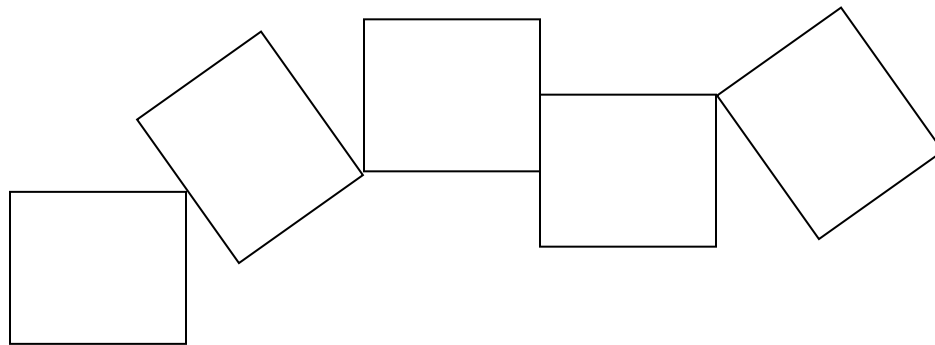
Un hombre apareció después de que el dueño apago las luces de su tienda.	V	F
El ladrón era un hombre.	V	F
El hombre que apareció no demandó dinero.	V	F
El hombre que abrió la caja registradora era el dueño.	V	F
El dueño de la tienda extrajo el contenido de la caja registradora y salió corriendo.	V	F
Alguien abrió una caja registradora.	V	F
Después de que el hombre que demandó dinero extrajo el contenido de la caja, huyo a toda carrera.	V	F
Aunque la caja registradora contenía dinero, la historia no dice cuanto.	V	F
El ladrón demandó dinero del dueño.	V	F
Un hombre de negocios acababa de apagar las luces cuando un hombre apareció dentro de la tienda.	V	F
Era a plena luz del día cuando un hombre apareció.	V	F
El hombre que apareció abrió la caja registradora.	V	F
Nadie demando dinero.	V	F
La historia se refiere a una serie de eventos en los cuales únicamente se mencionan 3 personas: el dueño de la tienda, un hombre que demandó dinero y un miembro de las fuerzas policiacas.	V	F
Los siguientes eventos ocurrieron: alguien demandó dinero, una caja registradora fue abierta, su contenido fue extraído y un hombre huyo de la tienda.	V	F

**Sesión 5.**

**Dibujo A.**



**Dibujo B.**



**Bitácora del participante para las sesiones 1 a 6.**

**Bitácora.**

<b>Nombre</b>	
---------------	--

Sesión: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Para mí, ¿qué fue lo importante de esta sesión?</b>	
<b>¿Qué sentí?</b>	
<b>¿Qué aprendí?</b>	
<b>Comentario libre sobre la sesión. (si lo deseas, usa este espacio para hacer algún comentario adicional)</b>	
<b>Comentario sobre el desempeño del facilitador.</b>	

**Bitácora del participante para las sesión 7.**

Auto percepción.

Instrucciones: Ahora que ha concluido el taller responde las siguientes preguntas considerando tu aprendizaje aplicado a tu día a día en el trabajo.

<b>1. ¿Ha cambiado en algo tu comunicación?</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
---	-----------	-----------

Si respondiste Sí,

<b>2. ¿en qué ha cambiado?, ¿qué estás haciendo ahora?</b>	
--	--

<b>3. ¿Qué resultados estás obteniendo de los cambios que has implementado?</b>	
---	--

Si respondiste No,

<b>4. ¿Qué lo obstaculiza?</b>	
--------------------------------	--

Responde las siguientes preguntas considerando tu aprendizaje en el taller aplicado a tu día a día en el trabajo,

<b>5. ¿Qué estás haciendo diferente para conocer más a tus compañeros?</b>	
--	--

<b>6. ¿Qué estás haciendo diferente para valorar a tus compañeros?</b>	
--	--

<b>7. ¿Qué notas que ha cambiado en la forma en que los demás te conocen, te valoran o se interesan por ti?</b>	
---	--

<b>8. ¿Te gustaría dar seguimiento a este taller?, ¿de qué manera?</b>	
--	--

<b>9. ¿Te gustaría más talleres como este?, ¿sobre qué temas?</b>	
---	--

Constancia de participación en el taller.



Se otorga la presente

**Constancia**

a

**<Nombre del participante>**

por su participación en el taller

***“Comunicarnos es conocernos y valorarnos”***

celebrado entre el 26 de enero y el 15 de marzo de 2012

en Tlalnepantla, México.

\_\_\_\_\_  
<Facilitador>  
Facilitador

\_\_\_\_\_  
<Funcionario Empresa>  
<Puesto empresa>

<LOGO  
EMPRESA>

## Formato de evaluación del taller.

### Evaluación general del taller.

Instrucciones: Elige la respuesta que mejor describa tu percepción sobre la organización del taller y sus contenidos.

1 Totalmente en desacuerdo.

2. En desacuerdo.

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

4. De acuerdo.

5. Totalmente de acuerdo.

1. Los temas que se abordaron son aplicables a mi trabajo.	1	2	3	4	5
2. Los temas abordados respondieron a mis expectativas.	1	2	3	4	5
3. El desarrollo de los temas facilitó mi aprendizaje.	1	2	3	4	5
4. Los ejercicios planteados despertaron mi interés y reflexión.	1	2	3	4	5
5. Los ejercicios respondían al contenido del taller.	1	2	3	4	5
6. Los ejercicios me permitieron entrar en relación con mis compañeros.	1	2	3	4	5
7. Durante el taller sentí que mi opinión fue tomada en cuenta.	1	2	3	4	5
8. Percibí que hubo los ajustes necesarios durante el taller para asegurar el aprendizaje de todos.	1	2	3	4	5
9. La planeación y organización del tiempo en cada sesión permitió alcanzar los objetivos.	1	2	3	4	5
Comentarios adicionales					

## Formato de evaluación del facilitador.

### Evaluación general del facilitador.

Instrucciones: Elige la respuesta que mejor describa tu percepción sobre el desempeño del facilitador.

1 Totalmente en desacuerdo.

2. En desacuerdo.

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

4. De acuerdo.

5. Totalmente de acuerdo.

1. Despertó y mantuvo mi interés.	1	2	3	4	5
2. Explicó los objetivos a lograr.	1	2	3	4	5
3. Relacionó un tema con otro.	1	2	3	4	5
4. Destacó lo importante de cada tema.	1	2	3	4	5
5. Realizó síntesis de lo expuesto y reflexionado.	1	2	3	4	5
6. Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, etc.	1	2	3	4	5
7. Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono adecuado.	1	2	3	4	5
8. Observo a los participantes, los escuchó y generó un ambiente de confianza.	1	2	3	4	5
9. Animó mi participación.	1	2	3	4	5
10. Logró la participación de la mayoría del grupo.	1	2	3	4	5
11. Su exposición motivó mi aprendizaje y mi reflexión.	1	2	3	4	5
Comentarios adicionales					



## Anexo B: Ejemplos de las Artes.

Participante 2: Símbolo de infinito hecho de recortes pegados sobre una cartulina.



Participante 5: Foro de diálogo.



**Participante 6: Dos personas.**



**Participante 8: Títere (VACO).**



**Participante 9: Dos personajes dialogantes.**



**Participante 20: Flor hecha de globos.**



**Participante 23: Personas representadas como espirales.**

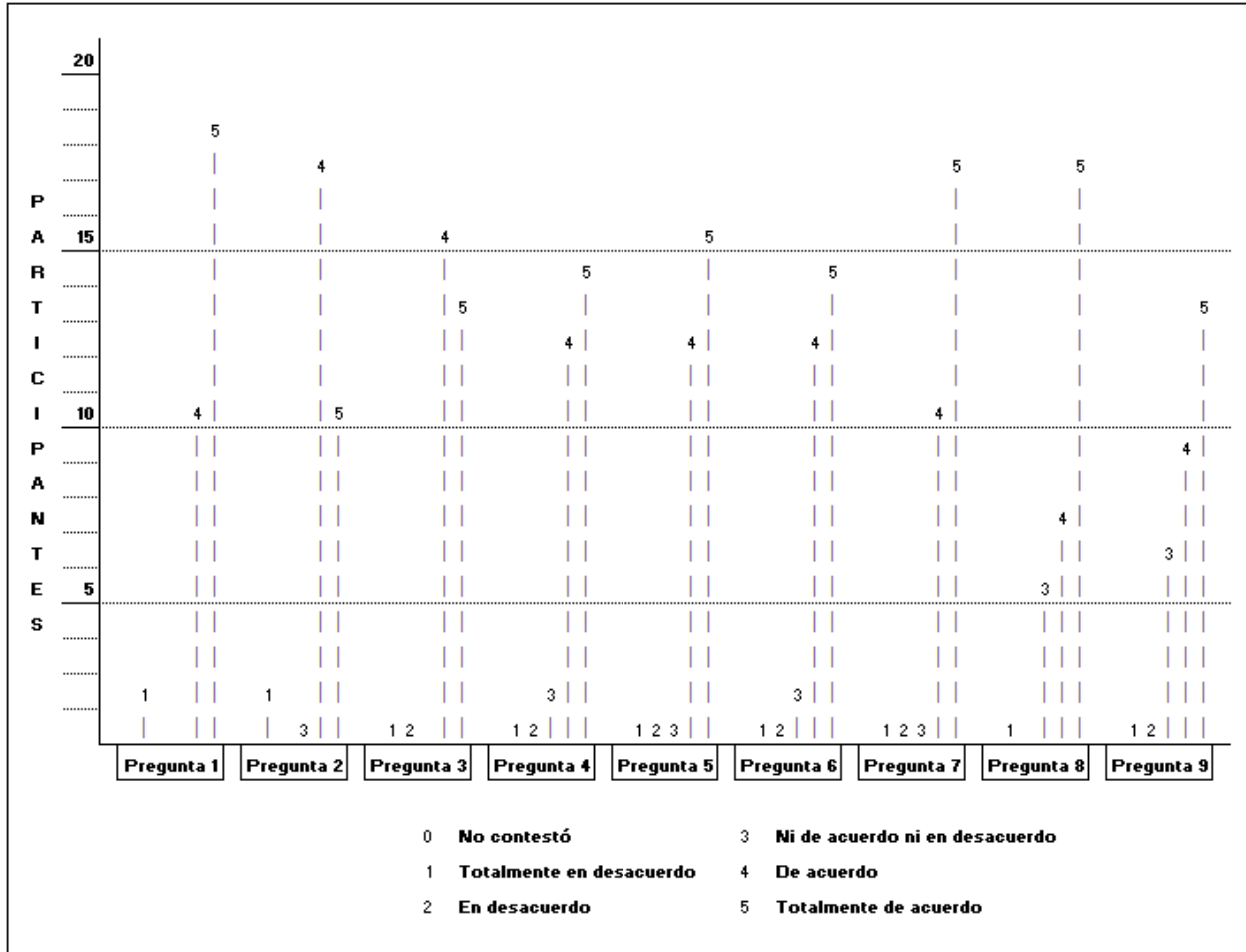


**Equipo 5: La vida es movimiento.**



## Anexo C: Resultados de la evaluación del taller y del facilitador.

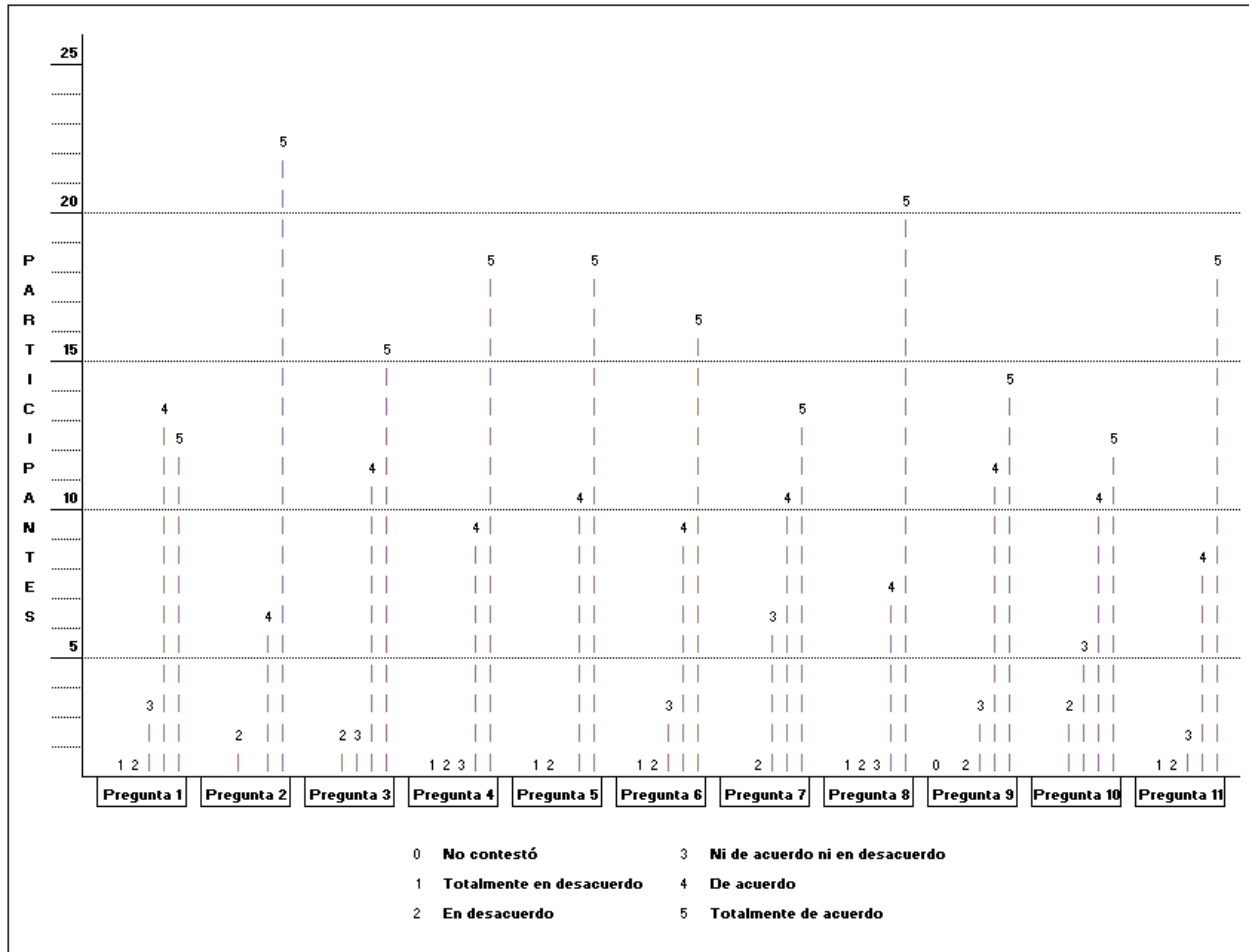
### Resultados de la evaluación del taller.



- |   |
|---|
| 1. Los temas que se abordaron son aplicables a mi trabajo.  |
| 2. Los temas abordados respondieron a mis expectativas.   |
| 3. El desarrollo de los temas facilitó mi aprendizaje.  |
| 4. Los ejercicios planteados despertaron mi interés y reflexión.                                    |
| 5. Los ejercicios respondían al contenido del taller.   |
| 6. Los ejercicios me permitieron entrar en relación con mis compañeros.                             |
| 7. Durante el taller sentí que mi opinión fue tomada en cuenta.                                     |
| 8. Percibí que hubo los ajustes necesarios durante el taller para asegurar el aprendizaje de todos. |
| 9. La planeación y organización del tiempo en cada sesión permitió alcanzar los objetivos.          |

La evaluación de la intervención hecha por los participantes del taller está representada por 6 figuras por pregunta (eje X) de acuerdo con la escala Likert de 5 puntos. Las unidades sobre el eje Y son las personas que respondieron después de elegir un alternativa ofrecida en la escala.

## Resultados de la evaluación del facilitador.



1. Despertó y mantuvo mi interés.
2. Explicó los objetivos a lograr.
3. Relacionó un tema con otro.
4. Destacó lo importante de cada tema.
5. Realizó síntesis de lo expuesto y reflexionado.
6. Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, etc.
7. Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono adecuado.
8. Observo a los participantes, los escuchó y generó un ambiente de confianza.
9. Animó mi participación.
10. Logró la participación de la mayoría del grupo.
11. Su exposición motivó mi aprendizaje y mi reflexión.

La evaluación del trabajo del facilitador hecha por los participantes del taller está representada por 6 figuras por pregunta (eje X) de acuerdo con la escala Likert de 5 puntos. Las unidades sobre el eje Y son las personas que respondieron después de elegir un alternativa ofrecida en la escala.

## **Anexo D: Guía de entrevista para grupos focales.**

- Los grupos focales se plantearon con la finalidad de conocer el punto de vista del equipo de captura a través de un conjunto representativo de sus integrantes en momento significativos de la intervención.
- La selección se realizó de forma aleatoria, donde la probabilidad de elegir a cualquier persona para participar fue la misma.
- Se recomienda llevar a cabo 1 ó a lo más 2 grupos focales de 5 integrantes cada uno.
- La reunión del grupo debe hacerse en un espacio cerrado, por ejemplo una oficina o sala, donde todos los convocados puedan permanecer sentados, preferentemente en círculo.
- Al iniciar la sesión el facilitador agradece a los asistentes su interés por haber acudido. También es conveniente que todos se presenten ante el grupo por su nombre.
- El facilitador va formulando las preguntas animando a los asistentes a responder espontáneamente, aunque puede dirigirse a una persona en particular si lo cree necesario (p.e. cuando no ha participado o permanece en silencio) buscando involucrarla en la sesión pero sin forzarla a responder.
- Es importante llevar un buen control de tiempo lo cual implica apegarse al horario de la reunión. Aunque cada intervención es libre, es conveniente pedir que se haga de forma concisa pero sin dejar de lado aquello que sea relevante; de esta manera se garantiza fluidez y enfoque.
- El facilitador cuidará que la participación se lleve a cabo de forma ordenada y respetuosa, donde todos tengan la posibilidad de hablar sin ser interrumpidos y sin interrumpir a otro.
- El facilitador necesita mostrarse como escucha activo, no solo de aquello que se diga sino sobre todo de la forma como fue dicho. Sus participaciones no deben guiar o sesgar los puntos de vista de los asistentes, sin embargo es recomendable que pida se aclare, se amplíe, o se ejemplifique alguna respuesta si considera que esto enriquece el tema que se está tratando. Ocasionalmente puede formular pequeños resúmenes sobre lo expresado.
- Al concluir la sesión el facilitador agradece a los asistentes su presencia y participación.

### **Preguntas generadoras utilizadas en los grupos focales durante el diagnóstico.**

Las preguntas de esta etapa se formularon con el propósito de determinar las necesidades y obstáculos de desarrollo del grupo. La información obtenida permitió validar los hallazgos reportados en las sesiones lúdicas que también fueron planteadas como instrumento diagnóstico.

Describe con libertad y amplitud cómo ha sido tu experiencia de pertenecer y trabajar como DDPS.

¿Cómo ha impactado esa experiencia en tu desarrollo durante el tiempo que has trabajado como DDPS?

### **Preguntas generadoras utilizadas en los grupos focales durante el seguimiento de 3 meses.**

Los cuestionamientos planteados permitieron indagar sobre el nivel de aprovechamiento de los temas abordados durante las sesiones del taller y concretados en acciones cotidianas en el trabajo.

¿Qué recuerdan del taller? ¿Qué les resultó significativo?

A lo largo del taller estuvimos viendo herramientas que pueden aplicarse a la vida diaria, tanto en el trabajo como fuera de él, ¿recuerdan alguna de ellas?, ¿cuáles de esas herramientas están usando en la práctica?

¿Qué están haciendo cuando incorporan las ideas de otros a las propias para llegar a acuerdos?

¿Qué significado le da el grupo a valorar y confiar a 3 meses del taller?

¿Qué acciones están implementando para hacer su comunicación diferente o para valorar a los otros en el trabajo?

¿Qué resultados han tenido esas acciones?



¿En qué aspectos el grupo necesita seguir avanzando?

**Preguntas generadoras utilizadas en los grupos focales durante el seguimiento de 6 meses.**

El propósito de esta pregunta única fue averiguar el impacto del taller a medio año de haber concluido a partir de aquellos aprendizajes que quedaron más firmemente arraigados en el grupo y la manera como los estaban aplicando en su práctica laboral diaria.

¿Qué recuerdan del taller que les haya resultado significativo o relevante?

**Seguimiento de 9 meses.**

A diferencia de los seguimientos anteriores, el seguimiento de 9 meses no contempló la realización de grupos focales, solamente hubo sesiones lúdicas basadas en el juego *Las Minas* (2012).