

# Impacto de la aceptación positiva incondicional, empatía y congruencia en el trabajo colaborativo

Fernández Baro, Iñigo Alfonso

2022

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5236>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

## **PUEBLA**

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



**IMPACTO DE LA ACEPTACIÓN POSITIVA INCONDICIONAL,  
EMPATÍA Y CONGRUENCIA EN EL TRABAJO COLABORATIVO**

Director del trabajo

**Dr. CARLOS GONZALO ESCANDON DOMINGUEZ SJ**

**ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO**  
que para obtener el Grado de  
**MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO**

presenta

**IÑIGO ALFONSO FERNANDEZ BARO**

## Resumen

En esta tesis se evalúa si las actitudes de la hipótesis propuesta por Carl Rogers para una relación de ayuda (Aceptación Positiva Incondicional, Empatía y Congruencia), favorecen el trabajo colaborativo. El objetivo planteado en esta investigación fue evaluar el impacto de practicar las Actitudes Rogerianas: Consideración Positiva Incondicional, Empatía y Congruencia (autoconocimiento), en el trabajo colaborativo de los miembros de un equipo de una organización del sector automotriz.

La investigación fue de tipo pre experimental, esto es, con un solo grupo y evaluación *pretest* y *postest*. Este trabajo se realizó con un equipo laboral o gerencia de una organización del sector automotriz. Se aplicó la evaluación *pretest* previa a una intervención, una vez finalizada la intervención, se realizó la evaluación *postest*. Los resultados cuantitativos, así como los resultados cualitativos, muestran que sí hay un impacto positivo en el trabajo colaborativo de los miembros del equipo cuando practican las actitudes rogerianas.

Con los resultados obtenidos en esta investigación, se concluye que la práctica de las actitudes rogerianas de los miembros de una organización, contribuye a favorecer su trabajo colaborativo. Sin embargo, también se concluye que para lograr esto, es fundamental que los colaboradores mantengan un equilibrio entre el ámbito laboral y personal de sus vidas con horarios de trabajo definidos y descanso adecuado.

## Índice

Capítulo I. Introducción .....	5
Pregunta de investigación.....	5
Objetivo General .....	6
Justificación.....	6
Capítulo II. Marco Teórico .....	10
Trabajo colaborativo en las organizaciones .....	10
Enfoque Centrado en la Persona .....	12
Actitudes para una relación de Ayuda.....	12
Aceptación Positiva Incondicional .....	14
Empatía.....	15
Congruencia.....	15
Capítulo III. Método .....	17
Diseño.....	17
Participantes .....	17
Instrumentos .....	17
Cuestionario sobre preferencias de los participantes para recibir el taller .....	18
Instrumentos de valoración <i>pretest</i> y <i>postest</i> .....	19
Cuestionario <i>postest</i> de preguntas abiertas .....	21
Procedimiento con los participantes.....	23
Intervención.....	24
Capítulo IV. Resultados .....	29
Resultados cuantitativos del <i>pretest</i> .....	29
Interpretación cualitativa del <i>pretest</i> .....	32
Proceso de intervención .....	35
Sesión 1.....	36
Sesión 2.....	38
Sesión 3.....	40
Resultados cuantitativos del <i>postest</i> .....	40
Resultados cualitativos.....	42
Propuesta para continuar con el Desarrollo Humano.....	49
Capítulo V. Discusión.....	52
Referencias.....	56

Anexo 1. Cuestionario para evaluar actitudes facilitadoras del crecimiento bajo un Enfoque Centrado en la Persona.....	57
Anexo 1.1 Ítems seleccionados de Cuestionario para evaluar actitudes facilitadoras del crecimiento bajo un Enfoque Centrado en la Persona .....	60
Anexo 2. Cuestionario de identificación del “enfoque equipo” de su ámbito de trabajo .....	61
Anexo 2.1 Ítems seleccionados Cuestionario de identificación del “enfoque equipo” de su ámbito de trabajo.....	62
Anexo 3. Power Point Sesión inicial.....	63
Anexo 4. Power Point Sesión 1.....	70
Anexo 5. Power Point Sesión 2.....	76
Anexo 6. Power Point Sesión 3.....	82

## **Capítulo I. Introducción**

Como Carl Rogers menciona en su libro *El Proceso de Convertirse en Persona* (2020), a través de crear cierto tipo de relación, basada en las tres actitudes básicas de Aceptación Positiva Incondicional, Empatía y Congruencia (Autoconocimiento), las personas son capaces de utilizar dicha relación para producir cambio y desarrollo individual. También, el propio Carl Rogers menciona que esta hipótesis ofrece posibilidades para el desarrollo de personas creativas, adaptadas y autónomas, y que esta hipótesis es aplicable no sólo con sus clientes (pacientes), sino en cualquier relación humana.

Con base en lo descrito en el párrafo anterior, propuesto por Rogers, esta tesis investigará si la práctica de estas actitudes favorecen el trabajo colaborativo en el ámbito laboral y empresarial.

### **Pregunta de investigación**

¿Qué impacto tiene favorecer la práctica de las Actitudes Rogerianas en el trabajo colaborativo en los integrantes de un equipo de una organización?

Por lo tanto, para responder dicha pregunta, en la presente tesis se establece el siguiente objetivo general.

## **Objetivo General**

Evaluar el impacto de practicar las Actitudes Rogerianas: Consideración Positiva Incondicional, Empatía y Congruencia (autoconocimiento), en el trabajo colaborativo de los miembros de un equipo de una organización del sector automotriz.

## **Justificación**

Con el objetivo particular de explicar la importancia de realizar este trabajo de investigación, en este apartado daremos respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es importante mejorar el trabajo colaborativo y el compañerismo en las organizaciones?
- ¿Por qué es importante fomentar la práctica de las Actitudes Rogerianas en las personas integrantes de equipos de trabajo en organizaciones?
- ¿Por qué es importante aplicar herramientas del modelo Humanista en las organizaciones para incrementar la práctica de Actitudes Rogerianas en los integrantes del equipo?

Durante las últimas dos décadas, la importancia del cuidado del personal en las empresas ha incrementado. Anteriormente, era común escuchar que la prioridad en las organizaciones con fines de lucro era incrementar la rentabilidad, sin importar, o importando poco, el bienestar de sus trabajadores. Actualmente, los altos funcionarios y propietarios de dichas empresas muestran más

preocupación en el bienestar de su personal, por supuesto, sin perder de vista el fin para el que fueron creadas dichas organizaciones: obtener ingresos económicos. Parte de este bienestar del personal es que exista una relación cordial y la adecuada colaboración entre las personas que integran la planta laboral de una empresa, ya que esto influye en la calidad de vida de los trabajadores, porque el tiempo mínimo de convivencia entre compañeros de trabajo es de ocho horas, cinco días de la semana. Por lo tanto, si dividimos el día en tres partes: ocho horas para dormir o descansar, ocho horas para actividades recreativas y otras responsabilidades personales, y las ocho horas mencionadas anteriormente para trabajar, significa que un tercio de estos cinco días lo compartimos con nuestros compañeros de trabajo. El hecho de no tener una relación cordial con ellos, influye en nuestra calidad de vida, y esto repercutirá al logro de los objetivos de la organización y al Desarrollo Humano del personal en dos sentidos: primero, no habrá trabajo colaborativo; segundo, los trabajadores no disfrutarán las actividades diarias como lo harían si existiera una mejor relación entre ellos. Esto también impactará los resultados económicos de la organización, dado que esto complicará el enfoque del equipo al logro del objetivo común. Por otro lado, la percepción del trabajo ha cambiado en las personas, hoy en día, además de ser el medio para subsistir y obtener ingresos para comprar bienes o servicios, el trabajo es un elemento fundamental en la vida de las personas, a través del cual, nos desarrollamos como *Seres Humanos*, interactuamos, y nos relacionamos con nuestros semejantes, es decir, el trabajo es percibido como un elemento de mayor trascendencia en nuestras vidas que antes. Partiendo de lo trascendente que es el trabajo para las personas hoy en día, y del tiempo que dedicamos a ello y, por ende, tiempo compartido con otras personas, es importante que las organizaciones promuevan una buena relación entre compañeros de todos los niveles de la organización.



En los párrafos anteriores ya se ha explicado, de forma general, la importancia y el impacto que tiene el compañerismo y el trabajo colaborativo entre las personas que integran un equipo y el impacto en la propia organización. A continuación, se explicará brevemente por qué es importante el Autoconocimiento y la Consideración Positiva Incondicional para mejorar la relación entre los integrantes de un equipo de trabajo, específicamente hablamos del compañerismo y el trabajo colaborativo.

A través de este trabajo de investigación se propone que una forma de lograr el compañerismo y el trabajo colaborativo es fomentando el Autoconocimiento y la Consideración Positiva Incondicional en los miembros de los equipos. Primero el autoconocimiento porque las personas deben estar conscientes de lo que son, de sus características, de sus actitudes, tanto positivas como negativas, de su esencia y estructura de personalidad, para que así, la interacción con otras personas sea congruente con su propia estructura y sean capaces de identificar actitudes negativas que no aportan a la integración del equipo de trabajo.

Además del Autoconocimiento, aunque es la base fundamental de la intervención que se realizará durante este trabajo, también es necesario que la *Mirada Compasiva* del Desarrollo Humano se viva entre compañeros, aceptándose y entendiéndose empáticamente para evitar juicios y enfrentamientos personales entre ellos. Con la ayuda de herramientas con enfoque Humanista se pretende que los integrantes de los equipos sean capaces de conocerse más a sí mismos y a sus compañeros, logrando así *aceptación propia* y aceptación de los demás. Logrando lo anterior, las personas disfrutarán más del tiempo en la oficina, el trato con sus compañeros será más cordial,

serán capaces de comunicarse con mayor apertura y aceptación mutua.

Por último, es muy importante mencionar lo valioso que es llevar el enfoque Humanista a las organizaciones con fines de lucro. El *Desarrollo Humano* y el enfoque Humanista puede agregar mucho valor a las organizaciones, y éste, debe transmitirse y propagarse a través de las personas que las integran, y una de las mejores maneras de lograrlo es a través de trabajos prácticos en los lugares de trabajo, en los equipos, y con las personas que los integran, como mencioné anteriormente. Es importante que los funcionarios de las organizaciones vivan lo enriquecedor de la experiencia Humanista, que observen y midan los beneficios de ella. Es una responsabilidad de los que adoptamos el enfoque Humanista, transmitirlo en los diferentes entornos en los que nos desenvolvemos. En el caso de este trabajo de investigación, será en equipos de una organización con fines de lucro.

## Capítulo II. Marco Teórico

### Trabajo colaborativo en las organizaciones

Un aspecto esencial de esta investigación, es definir qué es el trabajo colaborativo, ya que en este aspecto es donde se evaluará el impacto del autoconocimiento y la consideración positiva incondicional de los miembros del grupo de trabajo, o equipo.

Socorro Martín, en su libro *Psicología del Trabajo*, aunque no utiliza el término *trabajo colaborativo*, sí menciona que cuatro de *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* de Stephen Covey, contribuyen a comprender y perfeccionar la interacción entre las personas.

Los cuatro hábitos son los siguientes:

- *Pensar en ganar – ganar*: en este hábito, Covey establece que es importante tener elevada consideración en las propuestas externas, manteniendo siempre la asertividad para expresar y defender de forma razonable las propias.
- *Procuro primero comprender y después ser comprendido*: se refiere a que debe existir una comunicación efectiva para la convivencia armoniosa de las organizaciones.
- *Sinergia*: cuando el trabajo en equipo es auténtico, las diferencias se suman para lograr las metas.
- *Afilan la sierra*: en este hábito, Covey se refiere a la auto renovación de cuatro dimensiones

humanas, la física, a través del ejercicio; la mental, con el estudio; la emocional, a través de la empatía; y la espiritual, por medio de la meditación.

Otro concepto que utilizaremos para definir lo que es el trabajo colaborativo, es el de *eficacia grupal*, que explica Carlos María Alcover a partir de la definición dada por Richard Hackman (1990), quien lo define en torno a tres dimensiones:

- Logro de resultados del equipo.
- Capacidad de sus miembros para mantenerse unidos y seguir colaborando.
- Satisfacción y realización personal y profesional por ser parte del equipo.

Partiendo de lo anterior, podemos definir que el trabajo colaborativo es el conjunto de hábitos o elementos que permiten perfeccionar la interacción entre los miembros de un equipo. Dichos hábitos o elementos contribuyen al logro de resultados comunes y a la capacidad de los miembros del equipo de permanecer unidos, sintiéndose satisfechos profesional y personalmente.

Los hábitos o elementos básicos que incluiremos para lograr trabajo colaborativo, de acuerdo a lo analizado y sintetizado del texto de Stephen Covey, y del concepto de Hackman, son: la consideración de las ideas externas, asertividad, comunicación efectiva, sinergia, satisfacción, realización y auto renovación, a este último, nos referiremos como *desarrollo personal* en este trabajo de investigación.

## **Enfoque Centrado en la Persona**

Carl Rogers, en su libro *El Proceso de Convertirse en Persona* (2020), menciona que su hipótesis alcanza un significado para él, no sólo en su relación con los clientes, sino en todas sus relaciones humanas; menciona que su hipótesis es válida en las relaciones con estudiantes, miembros de una organización y en la familia. Rogers considera que su teoría ofrece posibilidades de desarrollo de personas creativas, adaptadas y autónomas. Con base en esto, es pertinente la aplicación de su teoría en el ámbito organizacional y empresarial. A continuación se describen, de forma general y sintetizada, los elementos de la teoría de Rogers utilizados como fundamento teórico para esta tesis.

## **Actitudes para una relación de Ayuda**

Durante los primeros años de su carrera, Rogers se planteaba cómo podía tratar, curar o cambiar a sus pacientes, posteriormente se preguntó cómo podía crear una relación que la persona pueda utilizar para su propio desarrollo (Rogers, 2020), este primer planteamiento es fundamental para el desarrollo de esta tesis, ya que la intervención que se realizó, se basa en la relación entre el facilitador y los miembros del equipo. Logrando este tipo de relación rogeriana, las personas descubrirán su propia capacidad para utilizar esta relación para madurar y producir cambio y desarrollarse (Rogers, 2020).

Cualquier persona cuyo trabajo implica una relación humana, debe contar con ciertas actitudes que le sirvan como herramienta para ayudar a los demás (Álvarez, 2018). Y, cuanto más auténtico sea el facilitador en la relación, ésta será más útil para la persona (Rogers, 2020).

Para lograr la autenticidad mencionada en el párrafo anterior, el facilitador debe tener presentes sus propios sentimientos, y no adoptar una fachada con actitudes distintas de las que surgen en un nivel profundo. Ser auténtico implica también la voluntad de ser y expresar estos sentimientos. Sólo mostrándose auténticamente, el facilitador podrá lograr que la otra persona, en este caso integrante del equipo, logre encontrar su propia autenticidad (Rogers, 2020).

Adicional a la autenticidad del facilitador en una relación, debe existir una segunda condición, la *aceptación incondicional*, ésta reside en que cuanto mayor sea la aceptación y el agrado hacia la persona, será más útil para ella en su proceso de desarrollo (Rogers, 2020).

La aceptación de la que habla Rogers, consiste en un *cálido respeto* hacia la persona por su mérito propio, y es incondicional, es decir, se da independientemente de su condición, conducta o sentimientos (Rogers, 2020).

La aceptación incondicional y el respeto hacia las actitudes de la persona, se da por parte del facilitador independientemente de los positivo o negativo que éstas pudieran ser, y aun cuando pudieran contradecir otras actitudes del pasado de la misma persona. Este respeto y aceptación brindan calidez y seguridad a la relación, es decir, le dan la seguridad a la persona de agradar y ser valorado como individuo, lo cual es fundamental en una relación de ayuda (Rogers, 2020).

Como cimiento para trabajar una relación de ayuda, a continuación se enlistan y describen las actitudes básicas extraídas del enfoque centrado en la persona de Carl Rogers. En un equipo laboral, estas actitudes son pertinentes para lograr el desarrollo personal de cada uno de sus integrantes, así como, el logro de las metas comunes del grupo y la práctica de los hábitos que caracterizan al trabajo colaborativo que mencionamos en el apartado anterior de este marco teórico.

### **Aceptación Positiva Incondicional**

Esta actitud se basa en la consideración de que la esencia de toda persona es positiva, aun cuando hay ciertas actitudes y conductas que sean un obstáculo para su desarrollo, la esencia es constructiva. Todos los seres humanos tenemos una *tendencia actualizante*, a través de la cual buscamos la mejor configuración de nosotros mismos. Rogers sostiene que sólo a través de una actitud afectuosa, positiva y aceptante, las personas se desarrollan y cambian (Álvarez, 2018).

Trasladando lo descrito en el párrafo anterior a la relación que se construye entre los miembros de un equipo de trabajo de una organización, en esta investigación planteamos que una actitud fundamental para lograr la colaboración armoniosa entre ellos, es esta consideración positiva incondicional que plantea Rogers. Es decir, cada miembro debería considerar que todos sus compañeros tienen una esencia positiva, aunque en algún momento existan actos que obstaculicen esta percepción.

Como consecuencia de la consideración positiva incondicional, nos aceptamos, aunque no

estemos de acuerdo unos con otros, sólo no existe un juicio de unos a otros, porque todos parten de esta premisa de que la persona en esencia es buena (Álvarez, 2018).

## **Empatía**

La empatía consiste en percibir el mundo emocional del otro, sin juicios y sin estar desconectados. La empatía es tener el marco de referencia del otro y comprenderlo desde allí. Es la capacidad de ver el mundo como lo ve la otra persona (Rogers y Kinget, 2013).

Los obstáculos que impiden la empatía son, por ejemplo, la proyección, el juicio interno, aconsejar, las rigidez mental, el enojo y el miedo. Para lograr una real empatía, se requiere habilidad para comprender a la persona sin hacer interpretaciones, ni juicios, implicándonos emotivamente pero sin caer en la identificación (Álvarez, 2018).

Aplicado al trabajo colaborativo, esta actitud es indispensable para lograr la cooperación armoniosa porque a través de ella, alcanzamos el respeto por las ideas y perspectivas de los demás integrantes del equipo, los aceptamos, sin juzgarlos. El resto del equipo, a su vez, me aceptará y respetará de la misma forma.

## **Congruencia**

En el enfoque rogeriano, la congruencia también se refiere a la autenticidad, la genuinidad, el ser transparente, espontáneo, congruente internamente, consiste en darse cuenta de la propia



experiencia interna. Rogers plantea que la congruencia es el reflejo de un adecuado autoconocimiento. Ser uno mismo implica saber que nos pasa internamente, por lo que la congruencia sirve para separar lo que es propio de lo que es del otro (Álvarez, 2018).

El autoconocimiento es indispensable para lograr la congruencia, ya que es necesario darse cuenta de lo que uno siente, de lo que nos sucede internamente, estar consciente de sus temores, tener claro lo que se piensa de lo que se está escuchando (Álvarez, 2018).

Tomando como base lo descrito en el primer apartado de este marco teórico, podemos concluir, teóricamente, que para lograr los hábitos y elementos que definen al trabajo colaborativo en el equipo de una organización, es necesario que en los integrantes existan las actitudes rogerianas descritas en el segundo apartado: consideración positiva incondicional, empatía y congruencia (autoconocimiento).

## **Capítulo III. Método**

En este capítulo se describe el método para realizar esta investigación, incluyendo la descripción de los participantes, contexto, instrumentos y procedimiento utilizados.

### **Diseño**

Esta es una investigación de tipo pre experimental, esto es, con un solo grupo y evaluación *pretest* y *postest*.

### **Participantes**

Los participantes son personal de un equipo del área de finanzas de una empresa automotriz transnacional. Participaron diez personas (un gerente y nueve especialistas) quienes son de diferentes edades, géneros, carreras y antigüedades en la organización. Además de estas diez personas, un onceavo integrante del equipo fue invitado a participar, sin embargo, nunca dio respuesta a los cuestionarios ni se presentó en las sesiones.

### **Instrumentos**

A continuación se describen los instrumentos que fueron utilizados durante esta tesis, dichos instrumentos sirvieron para valorar la situación del equipo previa a la intervención y posterior a

ella. Además, se hicieron preguntas para conocer las preferencias del equipo para la preparación de las sesiones y preguntas abiertas para enriquecer los resultados.

### **Cuestionario sobre preferencias de los participantes para recibir el taller**

El primer formulario utilizado, tuvo como objetivo principal obtener información *pretest*, sin embargo, para aprovechar el mismo formulario de *Microsoft Forms*, se incluyeron algunas preguntas para conocer las preferencias del equipo sobre medios de contacto, tiempos disponibles para las sesiones y preferencias de aprendizajes.

Las preguntas que se plantearon, fueron las siguientes:

1. ¿Por qué medio te gustaría recibir información sobre los temas que abordaremos en este proceso?

Opción 1: Correo electrónico

Opción 2: Whatsapp

2. ¿Cómo te gusta y se te facilita aprender mejor?

Opción 1: Leyendo, a través de conceptos teóricos

Opción 2: Escuchando definiciones y experiencias del facilitador

Opción 3: A través de actividades prácticas y de reflexión

Opción 4: De todo un poco

3. Para la participación en este proceso prefieres:

Opción 1: Dos sesiones de dos horas en una o dos semanas

Opción 2: Una sesión de cuatro horas en un día

Opción 3: Sesiones cortas (30 min. / 1 hora) y actividades prácticas para hacer en tus ratos libres

Seguido de estas preguntas, en el mismo formulario se pidió contestar los instrumentos utilizados para el *pretest* y *postest*


### **Instrumentos de valoración *pretest* y *postest***

Los instrumentos que se utilizaron fueron dos cuestionarios, uno de ellos para valorar el trabajo en equipo y el otro para valorar las actitudes rogerianas practicadas por los integrantes del equipo.

Los cuestionarios son los siguientes:

1. Cuestionario para evaluar actitudes facilitadoras del crecimiento bajo un Enfoque Centrado en la Persona, citado en Adriana De Cisneros (2018) para su investigación titulada *Una docencia con Enfoque Centrado en la Persona: La Satisfacción del alumno y la autopercepción del profesor* (Anexo 1). Este segundo cuestionario está integrado por

ochenta y cuatro ítems. Para esta tesis, para disminuir el tiempo de respuesta de los participantes, se seleccionaron cinco ítems por cada una de las actitudes, quedando en total quince ítems (Anexo 1.1). Ejemplo de ítems:

Marque la opción que mejor le describa en sus relaciones interpersonales \* 

Rara vez o nunca   Pocas Veces   Algunas veces   Frecuentemente   Siempre o casi siempre

#### Ejemplo ítem de aceptación positiva incondicional

1. Las demás personas pueden confiar en mí plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

#### Ejemplo ítem de empatía

6. Entiendo como ve las cosas la otra persona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

#### Ejemplo ítem de congruencia

11. Puedo confiar en que diré lo que siento y pienso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Para la respuesta *Rara vez o nunca*, el valor es de un punto, para la respuesta *Pocas veces*, dos puntos, para *Algunas veces*, tres puntos, para la respuesta *Frecuentemente*, el valor es de cuatro puntos, y para la respuesta *Siempre o casi siempre*, es de cinco puntos

2. Cuestionario de identificación del “enfoque equipo” de su ámbito de trabajo. Esta escala

consta de 12 ítems (Anexo 2). Publicado en el libro Trabajo en Equipo de Jaume Triginé y Federico Gan (2012). De este cuestionario se seleccionaron diez de los doce ítems (Anexo 2.1). Ejemplo de ítem:

Marque la opción que mejor describa la situación actual en su equipo de trabajo \*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Las personas del mismo grupo de trabajo tienen objetivos compartidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pesa más el concepto de equipo de trabajo que el de jerarquía organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El valor de cada respuesta, es el siguiente, para la respuesta *Totalmente en desacuerdo* el valor es de 1.25 puntos, para la respuesta *En desacuerdo* es de 2.5 puntos, para *De acuerdo*, es de 3.75 puntos, y por último, para la respuesta *Totalmente de acuerdo* el valor es de cinco puntos

### **Cuestionario posttest de preguntas abiertas**

Además de los dos instrumentos descritos anteriormente para valorar al equipo en el *posttest*, después de la intervención, con el fin de obtener información cualitativa para profundizar en los resultados, se pidió a los participantes contestar las siguientes preguntas en dos momentos diferentes (después de la segunda sesión y antes de la tercera, y después de la tercera sesión).

Después de la segunda sesión y como parte del formulario de *Microsoft Forms* de *postest*, se preguntó lo siguiente:

- ¿Cuál de las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona consideras que tú menos practicas?
- ¿Cuál de las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona te gustaría que practicaran más tus compañeros o colaboradores?
- ¿Cuál de las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona te gustaría que practicara más tu jefe?
- Actualmente ¿hay alguna situación o experiencia en el trabajo que está afectándote personalmente de forma negativa?
- Describe brevemente la situación que está afectándote personalmente (respuesta opcional)
- ¿Consideras que esta experiencia que está afectándote podría resolverse con la práctica de las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona?
- ¿Consideras que la información y experiencia compartida durante las sesiones es útil para el ámbito laboral? (Sí, no y por qué?)

Después de la tercera sesión, la cual fue la última, se pidió contestar por correo electrónico las siguientes preguntas:

- ¿Recomendarías estas sesiones a un amigo/compañero? (Sí, no y por qué)
- ¿Consideras que las sesiones tuvieron impacto en el trabajo colaborativo del equipo? (Sí,

no y por qué)

- ¿Qué hubieras agregado (de tu parte o del facilitador) en las sesiones para que el impacto fuera mayor?

### **Procedimiento con los participantes**

El procedimiento que se siguió para esta tesis, inició con un primer acercamiento con el gerente del equipo a través de una llamada telefónica, platicándole de forma general el objetivo y alcance del trabajo, además se le preguntó si estaba interesado en que él y su equipo participaran. Durante esta plática, el gerente expresó que sí estaba interesado pero que yo debía hacer la invitación al resto del equipo.

Como siguiente paso, y derivado de lo platicado antes con el gerente, se programó una sesión dentro del horario de trabajo por *Microsoft TEAMS* de treinta minutos con los integrantes del equipo para explicarles en qué consistía la tesis y pedir su participación.

En esta sesión se presentaron por medio de un *Power Point*, el cual se encuentra en el anexo 3 de este trabajo, los siguientes puntos:

#### 1. Introducción

¿Qué es el Desarrollo Humano?

¿Qué es el Enfoque Centrado en la Persona?



¿Qué no son el Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona?

2. Objetivo, título y pregunta de investigación y de la tesis
3. Justificación de la tesis
4. Procedimiento
5. Instrumentos
6. Invitación a tomar de manera voluntaria un taller sobre Desarrollo Humano
7. Sigüientes pasos y premisas

Una vez realizada la presentación, se envió a los participantes el cuestionario a través de un formulario de *Microsoft Forms*, tal como se les había explicado en las sesión inicial, en dicho formulario, se incluyeron las preguntas sobre sus preferencias para preparar las sesiones de la intervención y los dos cuestionarios para hacer la valoración *pretest*.

## **Intervención**

A partir de las respuestas obtenidas del cuestionario, se analizaron e interpretaron los resultados y se prepararon y planearon las sesiones y actividades a realizar como intervención. El contenido de las sesiones se describen a continuación.

### ***Sesión 1***

Esta primera sesión, cuyo *Power Point* está en el anexo 4, tuvo tres objetivos principales, el

primero fue retomar y volver a explicar el objetivo y el procedimiento de la tesis, así como presentarles las actividades que había planeado realizar con ellos en las siguientes sesiones; el segundo objetivo fue presentar al equipo los resultados cuantitativos obtenidos del *pretest* y explicarles mi interpretación a través de una metáfora, el tercer objetivo fue compartirles mi experiencia cuando trabajé en esa área, esto con el fin de conectar con ellos, ya que les expliqué de cada etapa de mi estancia, el proceso emocional que viví.

Al final de la sesión hubo unos minutos para que ellos compartieran sus comentarios y experiencias. La sesión se agendó de una hora, sin embargo, se prolongó y terminó siendo de una hora y media.

Los puntos presentados en esta primera sesión fueron:

1. Objetivo de la tesis
2. Procedimiento
3. Sigüientes pasos
4. Mi experiencia en el área
5. Recuperación de ideas

## *Sesión 2*

La segunda sesión, cuya presentación de *Power Point* se encuentra en el anexo 5 de esta tesis, tuvo un enfoque más teórico y reflexivo. En la primera parte se presentó una breve reseña de Carl

Rogers, después, se explicó el Enfoque Centrado en la Persona y las tres actitudes rogerianas (Aceptación, empatía y congruencia). Se explicó también el concepto de congruencia e incongruencia, así como las diferencias entre la coherencia y la congruencia desde el enfoque centrado en la persona.

Se tenía planeada una actividad de reflexión con un fragmento de una película, pero por disponibilidad de tiempo de los participantes, ya no se realizó. A cambio de esta actividad ya no realizada, se les dejó de tarea ver una película para hacer la actividad de reflexión en la tercera sesión. También, al final de la sesión, se dio un espacio de reflexión y aportación por parte de los participantes. Al igual que la primera sesión, se planeó de una hora pero terminó siendo de hora y media.

Después de la sesión, se pidió a los participantes responder el cuestionario del pretest, así como las preguntas abiertas que se mencionaron previamente en el apartado de Instrumentos.

Los puntos presentados en esta segunda sesión fueron:

1. Objetivo de la tesis y rumbo del taller
2. Carl Rogers
3. Enfoque Centrado en la Persona
4. Actitudes Rogerianas
  - Empatía

- Aceptación Positiva Incondicional
  - Congruencia
5. Recuperación de ideas y cierre
  6. Actividad: Un cura congruente o coherente (no realizada)

### ***Sesión 3***

La tercera y última sesión, cuyo anexo se encuentra en el anexo 6, tuvo como primer objetivo realizar la actividad de reflexión pendiente sobre la película dejada de tarea en la sesión dos, sin embargo, pocos participantes vieron la película, por lo que ya no se llevó a cabo la actividad, en lugar de esto, se repasó brevemente el concepto de congruencia.

El segundo objetivo fue presentar a los participantes los resultados cuantitativos del postest. También se les explicó la interpretación cualitativa utilizando otra vez la metáfora de los globos.

A manera de conclusión y como aportación personal de mi parte hacia el equipo para fomentar la continuidad del trabajo del Desarrollo Humano, les realicé un pronóstico o *forecast* de Desarrollo Humano. Este *forecast* lo representé con una gráfica de columpio, que es familiar para ellos por ser de uso común en las presentaciones financieras de la empresa, e incluí conceptos y figuras representativas del Enfoque Centrado en la Persona y del Desarrollo Humano.

Por último, se tuvo un momento de recuperación de ideas y se pidió la retroalimentación de los participantes a través del cuestionario de preguntas abiertas que se les envió por correo electrónico.

Los puntos presentados en la tercera sesión, fueron:

1. Reflexión película (Congruencia)
2. Resultados
  - Promedio Pretest Vs. Post test
  - Actitudes practicadas y deseadas
  - Afectación trabajo - persona
3. Metáfora de los globos
4. Forecast
5. Recuperación de ideas
6. Agradecimiento

## **Capítulo IV. Resultados**

Una parte fundamental del procedimiento de este trabajo de titulación, fue la intervención realizada con los miembros del equipo, la cual ya se describió en el capítulo de método y procedimiento. En este capítulo se presentan los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos previos, durante y posteriores a dicha intervención.

La valoración del impacto de la intervención se realizó con los resultados cuantitativos obtenidos de la aplicación del cuestionario de actitudes rogerianas y trabajo colaborativo, dicho cuestionario, se aplicó antes (pretest) y después (postest) de la intervención, esto para tener un punto de comparación previo para compararlo con el resultado posterior. También, en este capítulo se describen las impresiones obtenidas de la interacción con los participantes durante cada una de las sesiones.

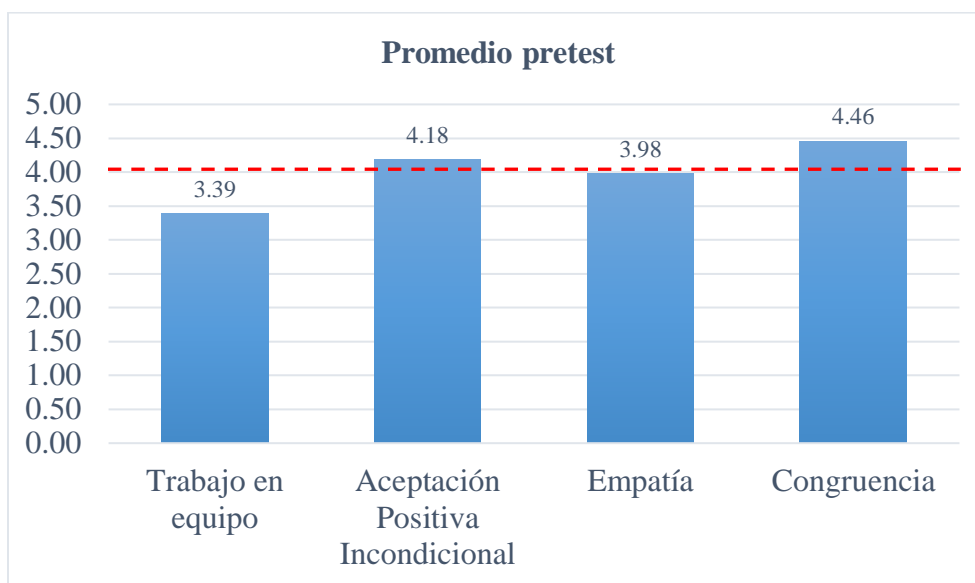
### **Resultados cuantitativos del pretest**

Como se comentó en el apartado de método y procedimiento, antes de la intervención, se aplicó a los participantes un cuestionario de veinticinco ítems, de los cuales, diez se utilizaron para valorar el trabajo colaborativo y cinco para valorar cada una de las tres actitudes rogerianas.

El cuestionario del pretest fue contestado por diez de los once integrantes del equipo. El máximo puntaje posible es de cinco, y se consideró que por debajo de los cuatro puntos, la

dimensión evaluada era desarrollable durante la intervención realizada.

Los resultados obtenidos del cuestionario con las respuestas de los diez participantes, están promediados y presentados en la siguiente gráfica (Gráfica 1), se muestra una barra por cada una de las dimensiones evaluadas: trabajo en equipo, aceptación positiva incondicional, empatía y congruencia.



Gráfica 1. Promedio pretest en trabajo en equipo y actitudes rogerianas

Nota: los valores arriba de la línea roja corresponden a las respuestas frecuentemente, siempre o casi siempre, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Debajo de la línea, los valores corresponden a las respuestas totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, rara vez o nunca, pocas veces y algunas veces.

Como se puede observar en la gráfica, la dimensión con el puntaje más bajo fue la de trabajo en equipo, seguida de la actitud de empatía, ambas por debajo de los cuatro puntos. En las

dimensiones de aceptación positiva incondicional y congruencia, se obtuvo un puntaje por encima de los cuatro puntos.

Además del resultado promedio de todo el equipo por cada dimensión evaluada, mostrado en la gráfica anterior, se presenta a continuación una tabla (Tabla 1) con los resultados obtenidos por cada participante.

Tabla 1

Participante	Trabajo en equipo	Aceptación Positiva Incondicional	Empatía	Congruencia
Participante 1	3.63	4.00	4.20	4.60
Participante 2	2.75	3.80	3.40	4.40
Participante 3	3.38	3.80	3.80	4.40
Participante 4	3.13	4.20	4.00	4.40
Participante 5	3.63	4.20	3.40	3.40
Participante 6	3.63	5.00	5.00	5.00
Participante 7	4.13	4.40	3.80	4.60
Participante 8	3.63	3.80	3.80	4.00
Participante 9	3.00	4.00	4.20	4.80
Participante 10	3.00	4.60	4.20	5.00
<b>Promedio</b>	<b>3.39</b>	<b>4.18</b>	<b>3.98</b>	<b>4.46</b>

Pretest por participante en trabajo en equipo y actitudes rogerianas

En línea con los resultados promedio de la gráfica, la dimensión de trabajo en equipo es la que tiene el resultado más bajo para cada integrante, seguida de la dimensión de empatía, aunque ésta última sólo dos décimas abajo del cuatro, que como mencioné anteriormente, es el puntaje mínimo que utilizamos para determinar si la dimensión puede desarrollarse en los miembros del equipo durante la intervención.



Hasta ahora, con los resultados cuantitativos obtenidos de los cuestionarios contestados por los participantes, se observa que la única dimensión que obtiene un puntaje bajo para los miembros del equipo, es la de trabajo en equipo, con lo que podríamos concluir alguna de las siguientes ideas:

- Las actitudes rogerianas tienen bajo impacto en el trabajo colaborativo del equipo.
- Los participantes contestaron el cuestionario racionalizando por alguna situación reciente del equipo.
- Los participantes no conocen aun el Enfoque Centrado en la Persona ni los conceptos de las actitudes rogerianas.

Considerando que el objetivo de esta tesis es evaluar el impacto de las tres actitudes rogerianas en el trabajo colaborativo del equipo, podríamos concluir, con base en los resultados cuantitativos del pretest, que no hay un impacto significativo de las tres actitudes en el trabajo colaborativo, sin embargo, se consideró pertinente profundizar y realizar una interpretación cualitativa de los datos obtenidos, y complementar esta interpretación con las actitudes observadas en los participantes previo a la intervención.

Esta interpretación cualitativa se describe en el siguiente apartado.

### **Interpretación cualitativa del pretest**

A continuación se describe la interpretación cualitativa de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, esta interpretación fue complementada con lo observado durante las interacciones

previas a la intervención con los integrantes del equipo.

Como se muestra en los resultados cualitativos del pretest, se identificó que dos de las tres actitudes rogerianas alcanzaron un puntaje de más de cuatro puntos en las dimensiones de aceptación y congruencia, y de 3.98 puntos para empatía, lo que indica que los integrantes del equipo perciben de sí mismos que ponen en práctica estas actitudes, sin embargo, la dimensión de trabajo colaborativo, la cual obtuvo un puntaje de 3.39. La interpretación cualitativa de estos resultados es que las actitudes de empatía, aceptación y congruencia son reconocidas por ellos, en ellos mismos, sin embargo, perciben que esto no permea o no impacta el trabajo colaborativo del equipo.

A partir de estos resultados, tuve la idea de explicarlo con una metáfora que logré identificar durante la preparación de una de las sesiones y que compartí con el equipo como parte de los resultados obtenido del pretest.

La metáfora fue que el equipo es semejante a una tina con globos llenos de agua (Figura 1), donde cada uno de los participantes es un globo y el agua son las tres actitudes rogerianas, que sí existen y ellos mismos reconocen en sí mismos, sin embargo, no están puestas a disposición del resto de los integrantes, por lo que no tiene un impacto en el trabajo colaborativo del día a día.



Figura 1. Metáfora de globos equipo pretest

Partiendo de esta metáfora, se planteó a los participantes, más adelante, en la primera sesión, los beneficios de desarrollar y poner a disposición del resto de los integrantes del equipo estas actitudes. Metafóricamente se hizo la similitud de dejar salir el agua, perder un poco el volumen del globo, sin perder las actitudes que ya tienen y reconocen (Figura 2).



Figura 2. Metáfora de globos poniendo en práctica las actitudes

Así, poniendo a disposición de los demás estas actitudes, se podría lograr un equipo donde se conviva más cómoda y agradablemente, donde cada integrante pueda fluir y moverse a través

de las actitudes rogerianas, más, de mis compañeros y de mi jefe (Figura 3).



Figura 3. Metáfora de globos de trabajo en equipo con actitudes

De modo que, las mismas personas (globos), las actitudes ya identificadas por el propio equipo (agua), pero ahora a disposición de la otra persona (tina con agua), integrarán un equipo de trabajo más colaborativo.

### **Proceso de intervención**

A continuación se describe la experiencia de los participantes y mi experiencia a partir de los temas vistos en las sesiones de la intervención.

Se planearon tres sesiones, una por semana y de una hora cada una, esto por la disponibilidad de tiempo del equipo, sin embargo, todas las sesiones, a pesar de estar agendadas de una hora, se prolongaron a hora y media. Una de ellas, la sesión dos, se dio de una hora y media

y se agendó una sesión adicional de treinta minutos.

Los principales puntos de cada sesión, fueron los siguientes:

- Sesión 1. Introducción y conexión como exintegrante del equipo
- Sesión 2. Enfoque Centrado en la Persona y Actitudes Rogerianas
- Sesión 3. Cierre

Para cada una de las tres sesiones se prepararon presentaciones de power point, las cuales se encuentran en el anexo 4 (sesión 1), anexo 5 (sesión 2) y anexo 6 (sesión 3).

Posterior a las dos primeras sesiones, apliqué el cuestionario posttest, del cual se mostrarán los resultados más adelante. Dichos resultados también fueron presentados al equipo en la sesión de cierre.

### **Sesión 1**

Esta primera sesión consistió, principalmente, en explicar el objetivo de este trabajo, presentarles los resultados cuantitativos del pretest y explicarles la metáfora de los globos descrita anteriormente en este mismo capítulo (Figuras 1, 2 y 3). También, en esta sesión les compartí a los integrantes del equipo mi experiencia durante mi colaboración en este mismo equipo, esto con el

fin de conectar con ellos y presentarme como una persona cercana, que conoce la situación del área, y no como un consultor ajeno a su experiencia.

### ***Metáfora de los globos***

De la metáfora de los globos que utilicé para explicarles mi percepción e interpretación de los resultados del pretest, recibí comentarios positivos al respecto. A los participantes les gustó la metáfora, fue clara la idea para ellos y les gustaron las imágenes.

### ***Mi experiencia en el equipo***

Escucharon atentamente mi experiencia. La sesión se prolongó más de lo planeado, aun así, los participantes permanecieron. Uno de ellos tuvo que salir, agendó una sesión conmigo para terminar de escuchar la experiencia y compartir la suya.

### ***Cierre de la primera sesión***

Los participantes agradecieron la experiencia compartida, algunos de ellos expresaron haber pasado también por situación de ansiedad o mucho estrés. Por momentos se sienten motivados pero dicen tener cargas de trabajo excesivas. También comentaron que es útil compartir la experiencia pero que no con todas las personas es posible hacerlo, ya que hay a quien no le interesa o usa esta información para manipularlos.

Otro participante expresó que es un área donde se aprende mucho y que a pesar de haber pasado por etapas de mucho trabajo, el buen estado de ánimo se conserva. El participante que agendó la sesión por no permanecer hasta el final, expresó mucho interés por escuchar mi experiencia y me platicó su experiencia.

## **Sesión 2**

La segunda sesión trató sobre Carl Rogers y sobre el Enfoque Centrado en la Persona, expliqué cada una de las tres actitudes. El grupo se dividió en dos, esto porque a la primera sesión planeada sólo llegaron tres integrantes del equipo. Decidí impartir la sesión con ellos y programar otra para los integrantes faltantes. Por tal motivo, en algunas de las secciones a continuación descritas, hago mención del primer o segundo grupo.

### ***Reseña sobre Carl Rogers***

En el grupo uno no hubo comentarios sobre la reseña de Carl Rogers presentada. En el grupo dos, llamó la atención del gerente la diversidad de estudios realizados por Rogers antes de decidirse por la psicopedagogía.

### ***Enfoque Centrado en la Persona y Actitudes Rogerianas***

En la primera sesión programada, sólo se presentaron tres participantes, pensé en posponer la

sesión pero decidí hacerla con ellos y agendar otra sesión con el resto. Los tres participantes se mostraron interesados y atentos. Les pareció novedoso e interesante el concepto de Aceptación Positiva Incondicional y les gustó mucho la segunda diapositiva del concepto de Congruencia (estructura).

Esta sesión estaba de una hora, se prolongó a hora y media, aun así, no concluí, pero para la última parte se agendó una sesión adicional de treinta minutos. En esta segunda parte de la sesión, uno de los participantes, que coordina a tres especialistas, dijo que ya empezaba a poner en práctica las actitudes, que trataba de evitar juzgar y aceptaba a los colaboradores tal como son y entendiendo su experiencia previa.

Durante la sesión del segundo grupo, la mayor parte de los integrantes me pareció distraído, sin embargo, en dos participantes llamó la atención el concepto de la empatía, uno de ellos mencionó la importancia de esta actitud en el trato con los clientes internos.

Otro de los participantes, el que se mostró más participativo durante la sesión, mencionó que era una actitud difícil de cumplir, mencionó que "bajo esta definición, nadie es empático", el comentario fue en sentido positivo, me aclaró que lo hizo para enfatizar lo difícil que puede ser practicar la empatía con el enfoque de Rogers, y que es un concepto del que se habla mucho en la empresa, pero que bajo la definición del Enfoque Centrado en la Persona, es difícil realizar.

El concepto de Aceptación Positiva Incondicional llamó también la atención, sobre todo



del gerente, manifestando que era interesante y novedoso para él.

Al transcurrir la hora, la mayoría de los participantes tenían otra reunión, por lo que se finalizó la sesión sin explicar la última diapositiva de Coherencia Vs. Congruencia. Ninguno expresó la intención de quedarse más tiempo para terminar esta última parte, ni de agendar otra sesión.

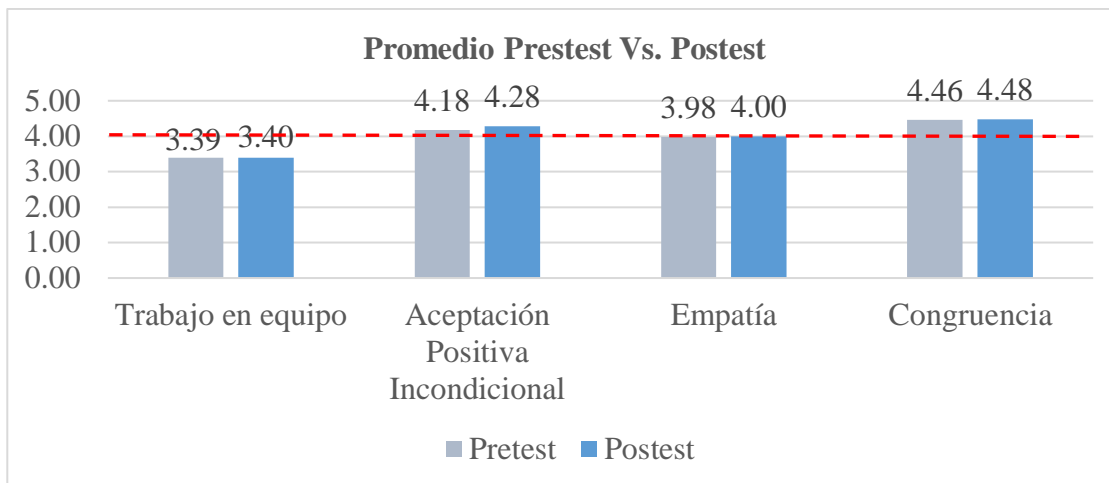
### **Sesión 3**

La tercera y última sesión fue para cerrar la intervención. Se tenía planeado hacer una breve reflexión sobre una película, pero sólo dos participantes la vieron, por lo que ya no realizamos esta actividad. Durante esta sesión, se presentaron a los integrantes del equipo los resultados del postest y una interpretación cualitativa de ello. Además, se pidió a los participantes contestar tres preguntas abiertas por correo electrónico con el objetivo de profundizar en las causas o factores que pudieran impactar el resultado de la intervención. Esto se describirá en los apartados siguientes como parte de los resultados.

### **Resultados cuantitativos del postest**

Posterior a las sesiones, se aplicaron los cuestionarios a los participantes, de dicha aplicación, se obtuvieron los resultados promedio mostrados en la siguiente gráfica (Gráfica 2). Comparado con los resultados del pretest, en todas las dimensiones hubo un incremento, en algunos casos de

centésimas de punto.



Gráfica 2. Pretest Vs. Postest trabajo en equipo y actitudes rogerianas

Nota: los valores arriba de la línea roja corresponden a las respuestas frecuentemente, siempre o casi siempre, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Debajo de la línea, los valores corresponden a las respuestas totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, rara vez o nunca, pocas veces y algunas veces.

Como se puede observar en la gráfica 2, a diferencia de los resultados del pretest, ahora las tres actitudes rogerianas alcanzaron el valor mínimo requerido de cuatro puntos, y que la dimensión de trabajo en equipo tuvo un incremento de 0.01 puntos. Con base en este resultado, observamos que sí hay un impacto de la práctica de las actitudes rogerianas en el trabajo colaborativo del equipo, sin embargo, el impacto es mínimo. Derivado del bajo impacto observado con los resultados promedio, se tomó la decisión de analizar los resultados de cada participante, dichos resultados se muestran en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2. Resultados pretest y postest por participante

Participante	Fase	Trabajo en equipo	Aceptación Positiva Incondicional	Empatía	Congruencia
Participante 1	Pretest	3.63 ↓	4.00 ↑	4.20 =	4.60 ↓
	Postest	3.50 ↓	4.40 ↑	4.20 =	4.00 ↓
Participante 2	Pretest	2.75 ↑	3.80 ↑	3.40 ↑	4.40 ↑
	Postest	2.88 ↑	4.20 ↑	3.80 ↑	5.00 ↑
Participante 3	Pretest	3.38 ↑	3.80 =	3.80 =	4.40 ↓
	Postest	3.50 ↑	3.80 =	3.80 =	4.00 ↓
Participante 4	Pretest	3.13 =	4.20 =	4.00 ↑	4.40 ↑
	Postest	3.13 =	4.20 =	4.20 ↑	4.60 ↑
Participante 5	Pretest	3.63 ↑	4.20 ↓	3.40 ↑	3.40 ↑
	Postest	3.75 ↑	4.00 ↓	3.80 ↑	3.80 ↑
Participante 6	Pretest	3.63 =	5.00 ↓	5.00 ↓	5.00 ↓
	Postest	3.63 =	4.80 ↓	4.80 ↓	4.80 ↓
Participante 7	Pretest	4.13 ↓	4.40 =	3.80 ↑	4.60 =
	Postest	3.25 ↓	4.40 =	4.20 ↑	4.60 =
Participante 8	Pretest	3.63 ↑	3.80 ↑	3.80 ↑	4.00 ↑
	Postest	4.25 ↑	4.20 ↑	4.00 ↑	4.40 ↑
Participante 9	Pretest	3.00 ↑	4.00 ↑	4.20 ↓	4.80 =
	Postest	3.13 ↑	4.40 ↑	3.80 ↓	4.80 =
Participante 10	Pretest	3.00 =	4.60 ↓	4.20 ↓	5.00 ↓
	Postest	3.00 =	4.40 ↓	3.40 ↓	4.80 ↓
<b>Promedio</b>	<b>Pretest</b>	<b>3.39</b> ↑	<b>4.18</b> ↑	<b>3.98</b> ↑	<b>4.46</b> ↑
	<b>Postest</b>	<b>3.40</b> ↑	<b>4.28</b> ↑	<b>4.00</b> ↑	<b>4.48</b> ↑
<b>Incremento</b>		<b>0.01</b>	<b>0.10</b>	<b>0.02</b>	<b>0.02</b>

Nota: Flechas rojas indican disminución en los puntajes; las verdes, aumento y el signo igual, sin cambios

### Resultados cualitativos

El primer paso para profundizar en los resultados fue evaluar si hay relación entre la asistencia de los participantes con los resultados obtenidos. Para esto se realizó la tabla mostrada a continuación (Tabla 3). Donde, por cada uno de los participantes se indica su asistencia a cada sesión y el

incremento o decremento de su puntaje en los cuestionarios.

Tabla 3. Relación asistencia - puntaje

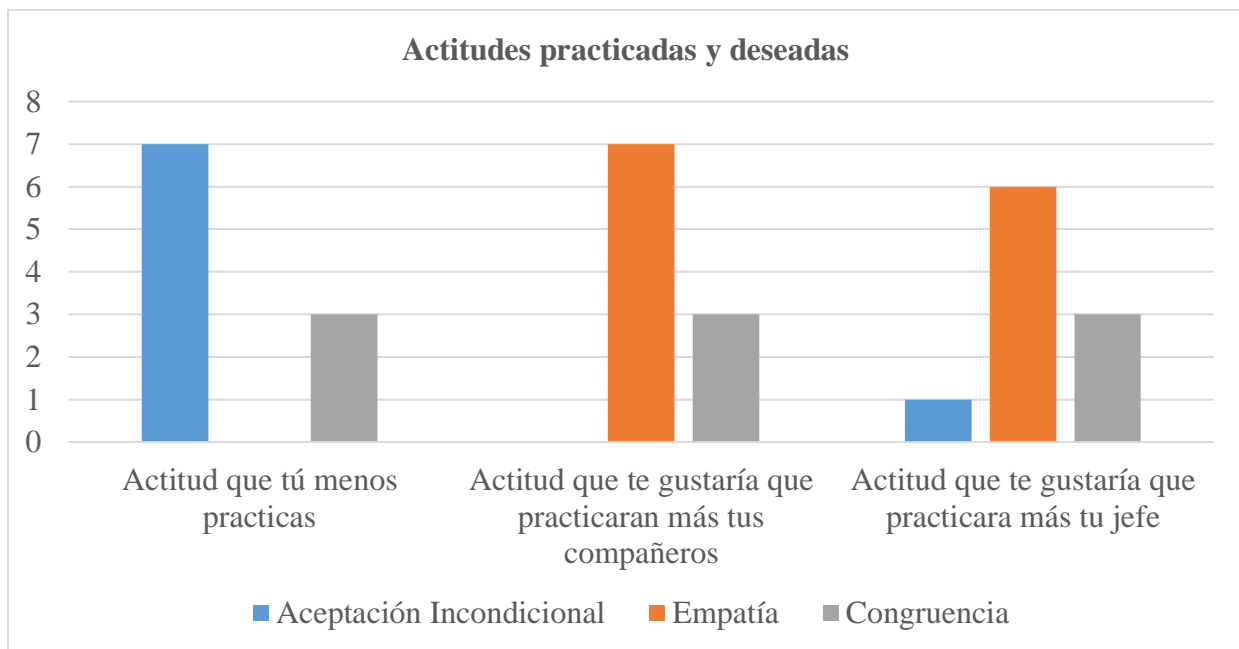
Participante	¿Asistió a la sesión?			¿Cómo cambió el puntaje?	
	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Trabajo en equipo	ECP
Participante 1	No	No	Sí	Bajó	Bajó
Participante 2	Sí	Sí	Sí	Subió	Subió
Participante 3	Sí	Sí	Sí	Subió	Bajó
Participante 4	Sí	Sí	No	Sin cambio	Subió
Participante 5	Sí	Sí	Sí	Subió	Subió
Participante 6	Sí	No	No	Sin cambio	Bajó
Participante 7	Sí	No	Sí	Bajó	Subió
Participante 8	No	Sí	No	Subió	Subió
Participante 9	Sí	Sí	No	Subió	Sin cambio
Participante 10	No	No	Sí	Sin cambio	Bajó

Nota: En la tabla se muestra, del lado izquierdo, la asistencia por participante, y del lado derecho qué cambio hubo en el resultado del postest respecto del resultado del pretest.

En los resultados de los participantes 1, 6 y 10, hay relación entre la inasistencia a dos de las sesiones con la baja de puntaje en los cuestionarios, sin embargo, esta tendencia no es igual en otros participantes. Por ejemplo, el participante 3, a pesar de haber asistido a todas las sesiones y haber sido uno de los más participativos e interesado, tuvo un decremento en el puntaje. En sentido contrario, el participante 8, no asistió a dos de las sesiones pero obtuvo un incremento en el puntaje. Otros participantes como el 4, 7 y 9, no asistieron a una de las sesiones, su participación fue activa y mostraron interés, en ellos la tendencia es de incremento, salvo en el participante 7 para la dimensión de trabajo colaborativo.

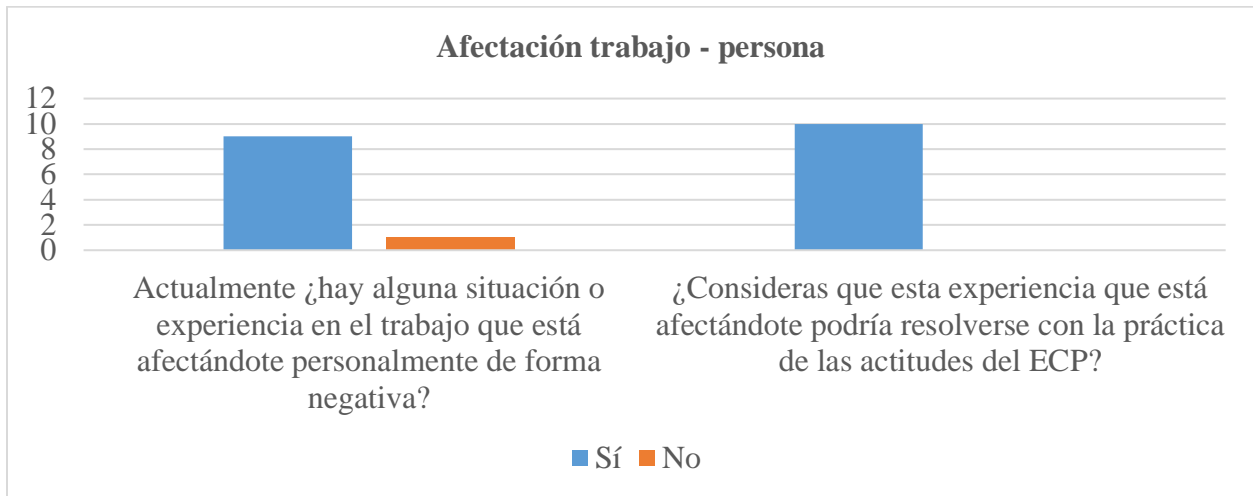
Como se describe en el párrafo anterior, los resultados no están, en todos los casos, relacionados a la asistencia de las personas a las sesiones, por tal motivo, se realizaron preguntas adicionales a los participantes con el fin de obtener más información sobre lo que impacta al trabajo colaborativo en el área, y también obtener información sobre lo que puede ocasionar una baja en el puntaje de las actitudes rogerianas.

Tres de las preguntas que se hicieron a los participantes, se muestran en la siguiente gráfica, donde podemos observar que los participantes reconocen de sí mismos, cada uno que la empatía es la actitud más practicada, sin embargo, en la segunda pregunta, podemos ver que esta actitud no es percibida por cada integrante del resto de los integrantes del equipo, ya que la actitud que más desean que sea practicada es la empatía. Esta actitud podría ser la que más impacta en la dimensión del trabajo colaborativo. En cuanto a la actitud que los colaboradores desean de su jefe, también está la empatía, seguida de la congruencia y por último la aceptación incondicional.



Gráfica 3. Actitudes practicadas Vs. Deseadas

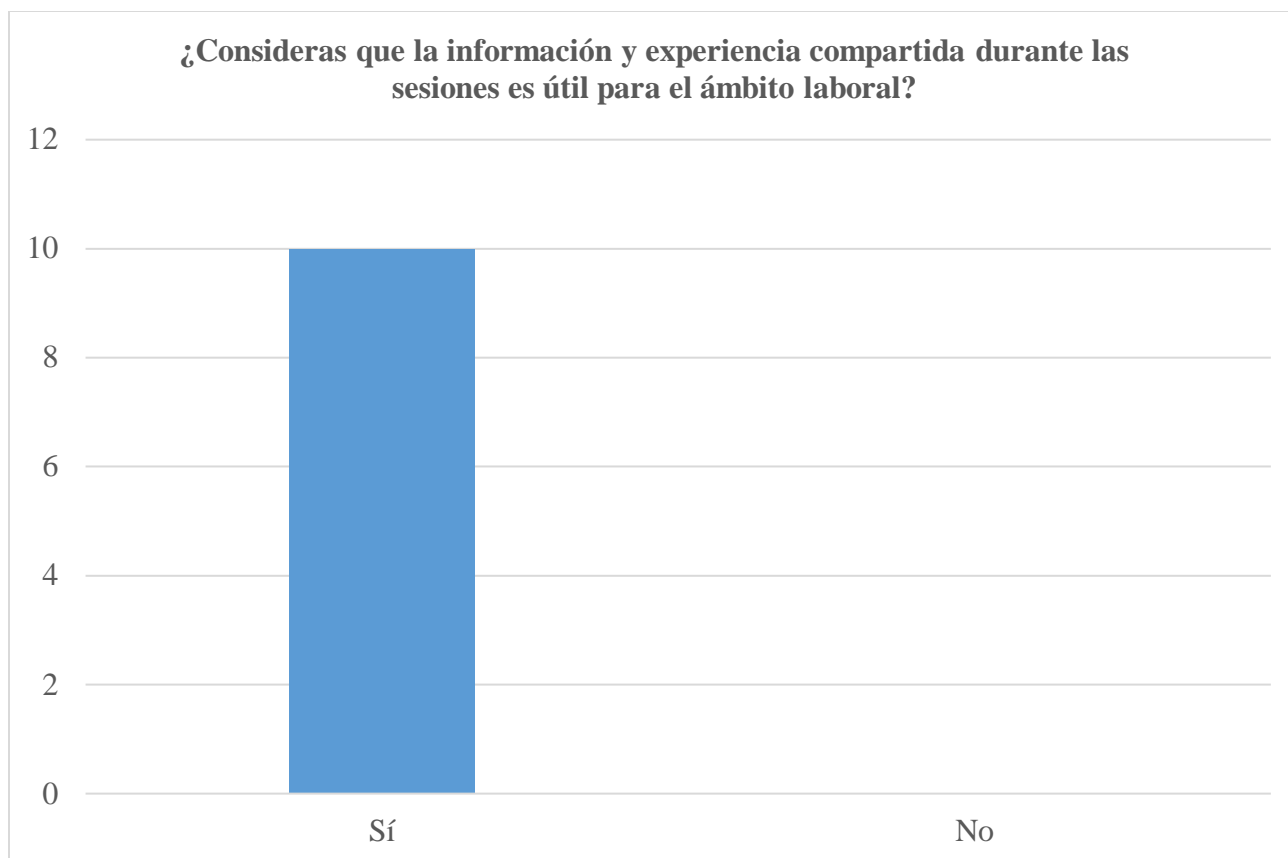
Una situación que se identificó con estas preguntas adicionales que se plantearon al equipo, es que existe una situación que le afecta de forma personal. Nueve de los diez integrantes es afectado emocionalmente por una situación laboral y todos consideran que esta situación podría ser resuelta con la práctica de las actitudes rogerianas.



Gráfica 4. Afectación trabajo – Persona

Las situaciones que más afectan al equipo son la sobrecarga de trabajo y la alta rotación de personal, la segunda derivada de la primera. Considero que este fue un hallazgo relevante y que impacta el trabajo colaborativo del equipo.

Por último, todos los participantes coincidieron en que la información compartida durante las sesiones es útil para el ámbito laboral (Gráfica 5). Consideran que es recomendable el taller y que tiene impacto en el trabajo colaborativo, sin embargo, mencionan que hubiera sido mejor tener sesiones de más duración con más actividades prácticas y de reflexión.



Gráfica 5. Utilidad del ECP en lo laboral

Además de los datos ya expuestos, a continuación se presentan las respuestas de los participantes a las preguntas de cierre que le hice vía correo electrónico al finalizar la intervención. Dichas respuestas confirman el resultado de las gráficas 4 y 5, sin embargo, se menciona en repetidas ocasiones que era necesario realizar las sesiones más largas y que con la asistencia a las sesiones de todos los integrantes del equipo se hubiera logrado un mayor impacto.

Tabla 4

<b>Participante</b>	<b>¿Recomendarías estas sesiones a un amigo/compañero? (Sí, no y por qué)</b>
1	Si, por supuesto es un tema muy interesante para el desarrollo de cualquier persona, especialmente en el contexto actual en donde no se pone poca o nula

	atención a temas humanísticos.
2	Sí, porque como se mencionó en la sesión desde nuestra perspectiva nosotros no somos el problema, siempre es alguien más (llámese jefe, pareja, amigo, compañero, etc.), sin embargo cuando preguntamos a esas mismas personas como nos perciben de igual manera pueden pensar lo mismo.
3	Si 100% porque te hace analizar las perspectivas que tienes actualmente tanto personales como las que puede llegar a tener alguien más, e incluso si existe un problema te puedes llegar a dar cuenta si realmente eres tú el del problema o no, como por ejemplo en el área que el verdadero problema ahora vemos que es la sobrecarga de trabajo.
4	Claro que sí!, ya que permitirá entender muchas cosas relacionadas con el conocimiento personal y el trato a terceros.
7	Sí lo recomendaría, considero que dentro del ajetreo del día a día, detenerse un poco y tomar este tiempo de respiro para analizar y aprender sobre herramientas que pueden apoyarnos en el trabajo en equipo y a conocernos como personas, siempre va a generar cambios para mejorar.
10	Sí. Porque se le da un foro a la gente para que tenga confianza de exponer sus puntos de vista

Tabla 5

<b>Participante</b>	<b>¿Consideras que las sesiones tuvieron impacto en el trabajo colaborativo del equipo? (Sí, no y por qué)</b>
1	Sí, porque permitió crear las bases para el autoconocimiento y autocrítica de los participantes.
2	No, porque no todo el equipo participó y porque desafortunadamente hasta el día de hoy no tuvo un impacto directo en el área.
3	Considero que sí, pues los que participamos creo que ahora podemos tener un poco más de aceptación y empatía por los demás ahora que sabemos el pensamiento general de todos.
4	Si, actualmente yo tenía una percepción equivocada de mi equipo de trabajo. Sin embargo, con estas sesiones pude entender y aprender muchas cosas nuevas que he estado aplicando en mi día a día.
7	Sí, porque creo que a todos nos movió saber que estamos viviendo una situación que no es algo “normal” y que podemos hacer algo por cambiarla, tal vez los resultados no se vean de inmediato, pero creo que con pequeñas acciones podemos poco a poco ir generando cambios para el bien de todos.
10	La gente puede decir que “Sí”, pero si no lo pone en práctica, la respuesta sería “No”.



Tabla 6

Participante	¿Qué hubieras agregado (de tu parte o del facilitador) en las sesiones para que el impacto fuera mayor?
1	De parte del facilitador, creo que las sesiones fueran desarrolladas con mayor duración, hubiese sido muy interesante platicar a mayor profundidad los temas. De parte del participante, una participación completa en todas las actividades.
2	Cámaras abiertas, el contacto físico es importante pero por la situación de Pandemia tal vez el contacto visual hubiera también servido para mejorar la participación y evitar que se estuviera trabajando en temas laborales mientras se tenían estas sesiones.
3	Quizá agregar algunas actividades dinámicas sencillas en las que se obligara a participar a cada integrante del grupo de modo de mantener su atención y participación activa.
4	Creo falta mayor participación del equipo.... Buscar algo que los motive a participar más ya que en muchas sesiones al final se quedaban callados
7	Yo hubiera agregado un poco más de tiempo para aprovechar ésta oportunidad, viendo lo que aprendimos y conocimos, creo que hubiera estado dispuesta a más sesiones o a una extra fuera del horario laboral. Tal vez alguna de las sesiones en un horario no laboral podría apoyar en algún ejercicio o práctica de ejemplo involucrando a todo el equipo en conjunto para obtener más pruebas o argumentos que tuvieran un efecto más importante o más directo del que creo que se logró. No sé si todos hubieran estado de acuerdo en poner un poco más de su tiempo “personal” pero creo que platicándolo, tal vez se hubiera logrado alguna sesión que no terminara con todos diciendo adiós porque tenían otra junta, tal vez se perdió la continuidad en algún ejercicio.
10	Que las observaciones de las encuestas indiquen al grupo cómo actuar y que el manager indique un plan de acción.

## **Propuesta para continuar con el Desarrollo Humano**

Una vez finalizada la intervención y el postest, con base en los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, hice otra metáfora con términos financieros para explicar a los participantes mis hallazgos y acciones generales que podrían implementar (Figura 4).

Esta metáfora la explico a través de una gráfica de columpio, la cual es utilizada en el área de finanzas para explicar las desviaciones que existen entre las cifras de una planeación y otra. Esta metáfora fue presentada al equipo durante la sesión de cierre.

La gráfica de columpio, en esta metáfora, parte de un *Budget* o presupuesto, representado por la primer barra azul, de izquierda a derecha de la figura. El *Budget* es el punto de partida, una planeación que se hizo sin conocer sobre el Enfoque Centrado en la Persona ni las actitudes rogerianas.

A este *Budget*, es necesario, como primer paso, sumarle equilibrio entre vida personal y trabajo de los integrantes del equipo, esto representado por la segunda barra de color verde atenuado. El equilibrio laboral permite a la persona un adecuado descanso, una de las necesidades básicas de la pirámide de A. Maslow. Recordemos que el exceso de carga laboral fue mencionado por el equipo en una de las preguntas abiertas ya explicadas anteriormente.

El equilibrio laboral es parte fundamental para lograr trabajo colaborativo y se les plantearon una serie de acciones generales que podrían poner en práctica, sin embargo, se aclaró que esto está fuera del alcance de este proyecto.

Una vez logrado el equilibrio, tenemos un *Budget* ajustado (tercera barra azul), a partir de esta barra, la práctica de las tres actitudes rogerianas, representadas por las tres barras verdes siguientes, impulsarán el trabajo colaborativo.

De acuerdo a los resultados cualitativos obtenidos con el cuestionario, se plantea que la empatía será necesario practicarla más, y por esto se muestra más grande, seguida de la aceptación y de la congruencia. La práctica de estas tres actitudes contribuirá a su desarrollo humano y tener una relación de colaboración entre ellos.

Por último, con la barra roja, se representaron otros factores que son propios de un trabajo, que no dejarán de existir pero que podrán ser solventados por el equipo, apoyándose en la práctica de conceptos básicos del Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers.

Con la última barra azul, represento el *forecast* o pronóstico, es decir, el resultado de sumarle al *Budget*, equilibrio, empatía, aceptación, congruencia, y restándole otros menores.

# Forecast de Desarrollo Humano

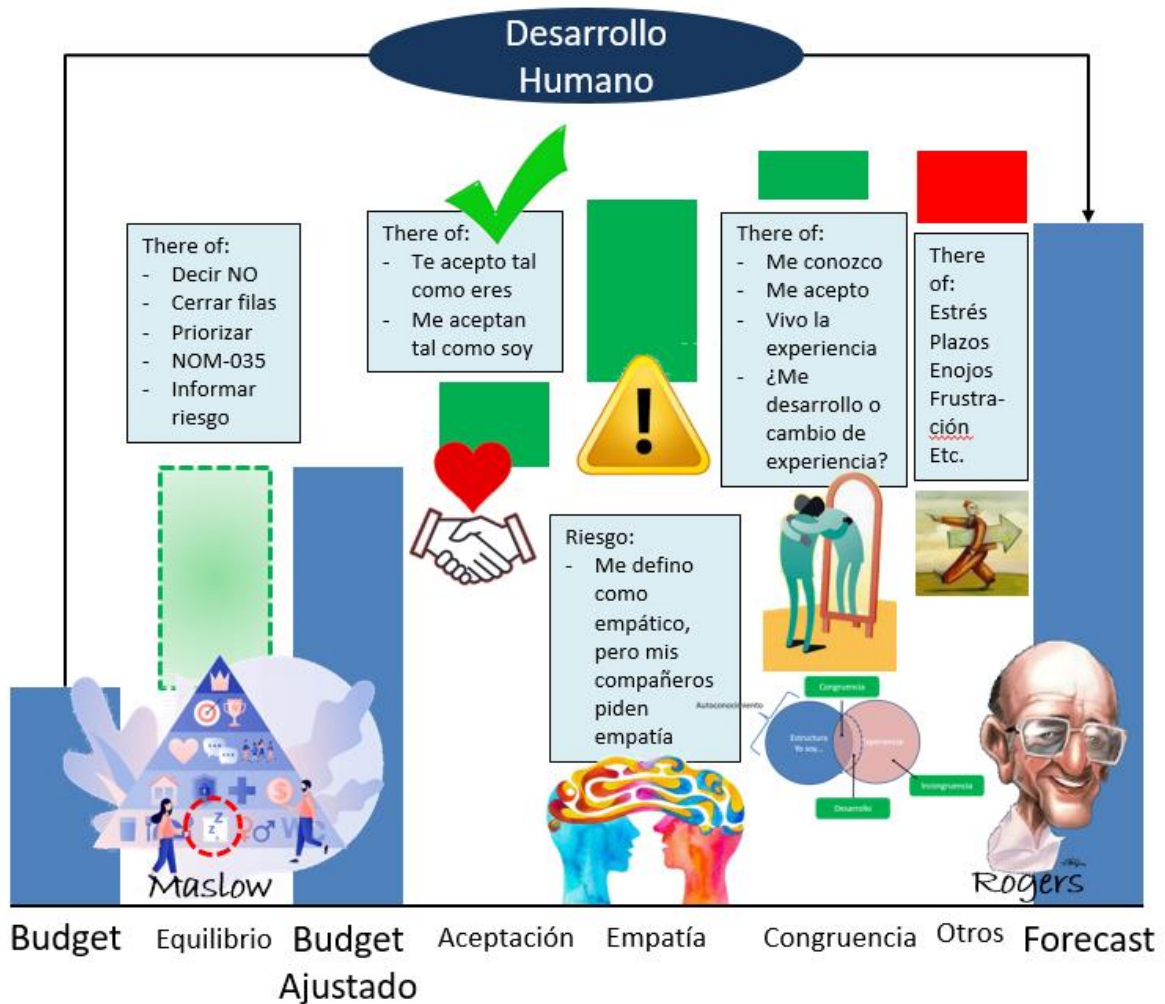


Figura 4. Forecast de Desarrollo Humano

## Capítulo V. Discusión

Como ya se ha planteado en capítulos anteriores, el objetivo de esta tesis fue evaluar el impacto de practicar las Actitudes Rogerianas: Consideración Positiva Incondicional, Empatía y Congruencia (autoconocimiento), en el trabajo colaborativo de los miembros de un equipo de una organización del sector automotriz. Con base en los resultados obtenidos, se observó que sí hay un impacto positivo de las Actitudes Rogerianas en el trabajo colaborativo.

El impacto cuantitativo valorado a través de los cuestionarios, muestran que al incrementar el puntaje del equipo laboral en las Actitudes Rogerianas, también se da un incremento en el puntaje del trabajo colaborativo. En síntesis, posterior a la intervención, las Actitudes Rogerianas incrementaron los siguientes valores porcentuales:

- Aceptación Positiva Incondicional. 2.5 por ciento (de 4.18 a 4.28 puntos)
- Empatía 0.5 por ciento (de 3.98 a 4.00 puntos)
- Congruencia 0.4 por ciento (de 4.46 a 4.48 puntos)

Por otro lado, el puntaje de la dimensión de trabajo colaborativo también incrementó en 0.4 por ciento, lo que representa 0.01 puntos, pasando de 3.39 puntos del pretest, a 3.40 del posttest.

Aunque los incrementos en las cuatro dimensiones fueron de centésimas, esto fue suficiente

para lograr desarrollo personal en los participantes, tal como fue expresado por ellos mismos en el cuestionario que se aplicó posterior a la intervención.

Cabe mencionar que, con base en lo observado durante todo el proceso de intervención y en los cuestionarios aplicados al final de ésta, los resultados cuantitativos pudieron alcanzar un mayor incremento si:

- Todos los integrantes de la gerencia hubieran participado en todas las sesiones.
- El gerente hubiera participado en todas las sesiones, no sólo en la última.
- Las sesiones hubieran sido de más tiempo, como se tenía planeado, es decir, sesiones de dos horas en lugar de sólo una hora.
- El proceso de intervención hubiera sido más largo. De hecho, las sesiones se dieron en un periodo de mes y medio. Cabe suponer que este proceso pudo tener más impacto de haber durado mínimo seis meses.
- Se hubieran realizado todas las actividades planeadas, ya que algunas de ellas no se llevaron a cabo porque el equipo tenía mucho trabajo y poca disponibilidad de tiempo.

Además de lo señalado anteriormente, me parece importante mencionar que todos los participantes reconocieron que el Enfoque Centrado en la Persona, y las experiencias compartidas durante las sesiones, son útiles en el ámbito laboral y personal, coincidiendo así con lo mencionado en el marco teórico de esta tesis sobre la apreciación del propio Carl Rogers, quien dice en su libro *El Proceso de Convertirse en Persona* (2020) que su hipótesis es aplicable no sólo en la relación

con sus clientes, sino en todas sus relaciones humanas.

También, en la sesión de cierre, los participantes expresaron su interés en mostrar los resultados a su director y al vicepresidente del departamento de Finanzas, lo que representaría una aportación de mucho valor del, y para, el Desarrollo Humano en el ámbito empresarial. La práctica de las actitudes rogerianas en las organizaciones contribuiría a que los trabajadores logren desarrollarse y estar satisfechos en sus puestos de trabajo, con sus equipo y jefes, reduciendo así la rotación de personal y mejorando su salud física y emocional.

En el Marco Teórico se definió, con base en Stephen Covey y Richard Hackman, que el trabajo colaborativo es el conjunto de hábitos o elementos que permiten perfeccionar la interacción entre los miembros de un equipo, y que dichos hábitos o elementos contribuyen al logro de resultados comunes y a la capacidad de los miembros del equipo de permanecer unidos, sintiéndose satisfechos profesional y personalmente. Aunque esta definición enfatiza la perfección en la interacción de los miembros de un equipo, considerando ciertos hábitos y elementos, no especifica cuáles. Con base en la realización del presente estudio y como reflexión posterior a la experiencia vivida con los participantes durante la intervención, dado que sí hay un impacto de la práctica de las actitudes rogerianas en el trabajo colaborativo, como reflejan los resultados, se propone que la definición de trabajo colaborativo puede ampliarse, incluyendo ahora una perspectiva desde el Desarrollo Humano de la siguiente forma, resaltando con negritas las partes nuevas:

Trabajo colaborativo es el conjunto de hábitos, elementos y **actitudes** que permiten

**desarrollar** la interacción entre los miembros de un equipo practicando la **aceptación** y la **empatía** entre ellos. Dichos hábitos, elementos y **actitudes** contribuyen al logro de resultados comunes y a la capacidad de los miembros del equipo de **auto conocerse** para permanecer unidos, sintiéndose satisfechos profesional y personalmente, **viviendo en congruencia**.

Por último, es importante mencionar que un hallazgo de este trabajo de investigación, fue identificar que los integrantes del equipo están afectados negativamente por la carga excesiva de trabajo, lo que impide un descanso adecuado y obstaculiza el equilibrio con el ámbito no laboral de sus vidas, por lo que se plantea como parte de esta discusión, que habría que profundizar en investigar si más que la práctica de las actitudes rogerianas, lo que ayudaría a lograr un mejor trabajo colaborativo, es nivelar adecuadamente las cargas de trabajo del equipo, permitiéndoles con esto terminar sus labores en horarios definidos y adecuados.



## Referencias

González, S. (2014). *Psicología del trabajo*. México: Grupo Editorial Patria.

Alcover de la Hera, C. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Rogers, C. (2020). *El proceso de convertirse en persona*. México: Paidós.

Álvarez, Andrea. (2018). *Guía de actitudes y herramientas de orientación humanista: Formación de bases de enfoque centrado en la persona*. México: Juan Pablos Editor.

Rogers, C. (2017). *Psicoterapia centrada en el cliente*. España: Paidós.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario para evaluar actitudes facilitadoras del crecimiento bajo un Enfoque Centrado en la Persona

Item	Dentro de las relaciones interpersonales yo establezco:	Rara vez o nunca	Pocas Veces	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
		1	2	3	4	5
1	Me guardo las cosas, no digo lo que pienso					
2	Entiendo las palabras de las personas pero no sus sentimientos					
3	Entiendo como ve las cosas la otra persona					
4	Con frecuencia me desilusionan las personas					
5	Me agrada la persona sin importar lo que diga					
6	Malinterpreto a la persona sin importar que quiere decir					
7	Estoy muy interesado en la otra persona					
8	Digo cosas muy diferentes a las que siento					
9	Las demás personas pueden confiar en mí plenamente					
10	Discuto con los demás para demostrarles que tengo la razón					
11	Me siento incomoda con la persona, pero no presto atención a mis sentimientos					
12	Algunas cosas que las personas dicen me entristecen					
13	Para mí la persona es como un "libro abierto" que puedo leer					
14	Las personas me son indiferentes					
15	Las personas pueden confiar en mi honestidad					
16	Ignoro algunos de los sentimientos de la otra persona					
17	Me gusta ver a las personas cuando hablo con ellas					
18	Puedo decir que conozco al otro, casi tanto como el se conoce					
19	Estoy tan metido en sus sentimientos que mi presencia no					
20	Puedo confiar en que dire lo que siento y pienso					
21	Aprecio a la persona					
22	Soy Autentico					
23	Aún cuando no exprese con mucha claridad, trato de entender cómo se siente					
24	Le ayudo a poner en palabras sus sentimientos					
25	Me comporto con frialdad					
26	Trato de entender al otro, aunque a veces me equivoque					
27	La otra persona se da cuenta de mi confianza en ella					
28	Me agrada la persona, aunque a veces me critique					
29	Me agrada más cuando esta de acuerdo conmigo					
30	Intento seguir los sentimientos de la persona que esta conmigo					
31	Trato de encontrar las palabras que describen con exactitud lo que el otro siente					
32	Finjo que la persona me agrada más de lo que en realidad me					
33	Escucho realmente lo que me dice					

Item	Dentro de las relaciones interpersonales yo establezco:	Rara vez o nunca	Pocas Veces	Algunas veces	Frecuente	Siempre o casi siempre
		1	2	3	4	5
34	Me escudo en mi rol profesional para que no me conozcan					
35	Me meto tanto a la experiencia del otro que capto con					
36	Pienso que las personas se sienten seguras conmigo					
37	A veces no me entienden lo que quiero decirles					
38	Presiono a la persona para que diga cosas que considero					
39	Lo que le digo a la persona corresponde a lo que ella siente					
40	Digo cosas en las que no creo					
41	No les parezco auténtico					
42	Las personas se sienten libres para ser ellas mismas cuando estan conmigo					
43	Aunque intento entender a las personas no lo logro					
44	Entiendo lo que quiere decir incluso antes de que termine de					
45	Acepto a la persona tal y como es					
46	Acepto a la otra persona tanto cuando habla de lo positivo como cuando habla de lo negativo					
47	Siento curiosidad acerca de los motivos por los que actúa otra persona, pero no me intereso por ella a niveles mas profundos					
48	Entiendo al otro tan bien, que puedo captar sus sentimientos aun cuando trate de esconderlos					
49	Las personas pueden confiar en mis reservas					
50	Cualquier tema del que la persona quiere hablar, me parece					
51	Hago notar sentimientos de los que las personas no se habían					
52	Me comporto como una persona real, no como un experto					
53	Confio en que la persona sabe lo que le conviene					
54	Cuando estoy triste trato de disimular mi tristeza					
55	Me agrada la persona a pesar de todo lo negativo que se de					
56	Doy consejos que ayudan a los demás a resolver los					
57	Me cuesta trabajo cambiar el tema aunque sé que lo que estoy diciendo no es importante para la persona					
58	Cuando la persona habla de un tema que me incomoda, la interrumpo abruptamente					
59	Me importa mucho que somos amigos aunque en verdad no los					
60	Cuando veo a la persona preocupada por algo, bromeo al					
61	Cuando estoy escuchando al otro me siento relajado					
62	Me agrada la persona, pero no las cosas de las que habla					
63	Trato de ayudar al otro, aunque me desagrada como persona					
64	Mantengo una postura de neutralidad					
65	Trato de portarme de modo impersonal o abstinento					
66	Dejo que la persona hable de lo que le plazca					
67	Me preocupan los asuntos del otro tanto como a él					
68	Soy frío y distante					
69	Puedo sentir lo que la otra persona siente, sin necesidad de					
70	No me influye su estado de ánimo					
71	La persona se da cuenta de que me esfuerzo por comprenderlo					

Item	Dentro de las relaciones interpersonales yo establezco:	Rara vez o nunca	Pocas Veces	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
		1	2	3	4	5
72	Sé como se siente cuando no esta bien					
73	Evito que la persona hable de temas que me incomodan					
74	Interrumpo a la persona sin darme cuenta					
75	Trato de que el otro no le de importancia a sus problemas					
76	Le digo cosas que no creo					
77	Le demuestro que me agrada					
78	Me distraigo y luego le digo algo que no viene al caso					
79	Si cometí un error no trato de ocultarlo					
80	No dejo que se note lo que siento					
81	Mi actitud es distante					
82	Me comprometo con la otra persona					
83	Me aburre lo que dice					
84	Trato de que se de cuenta de que estoy interesado en lo que					

### Anexo 1.1 Ítems seleccionados de Cuestionario para evaluar actitudes facilitadoras del crecimiento bajo un Enfoque Centrado en la Persona

Ítem	Clasificación	Dentro de las relaciones interpersonales que yo establezco:	Rara vez o nunca	Pocas Veces	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
			1	2	3	4	5
9	API	1. Las demás personas pueden confiar en mí plenamente					
27	API	2. La otra persona se da cuenta de mi confianza en ella					
42	API	3. Las personas se sienten libres para ser ellas mismas cuando están conmigo					
46	API	4. Acepto a la otra persona, tanto cuando habla de lo positivo, como cuando habla de lo negativo					
53	API	5. Confío en que la persona sabe lo que le conviene					
3	Empatía	6. Entiendo como ve las cosas la otra persona					
23	Empatía	7. Aún cuando no se exprese con mucha claridad, trato de entender cómo se siente la otra persona					
31	Empatía	8. Trato de encontrar las palabras que describen con exactitud lo que el otro siente					
48	Empatía	9. Entiendo al otro tan bien, que puedo captar sus sentimientos aun cuando él trate de esconderlos					
84	Empatía	10. Trato de que la otra persona se de cuenta de que estoy interesado en lo que dice					
20	Congruencia	11. Puedo confiar en que diré lo que siento y pienso					
22	Congruencia	12. Soy auténtico					
52	Congruencia	13. Me comporto como una persona real, no como un experto lejano					
79	Congruencia	14. Si cometí un error, no trato de ocultarlo					
82	Congruencia	15. Me comprometo con la otra persona					

## Anexo 2. Cuestionario de identificación del “enfoque equipo” de su ámbito de trabajo

Ítem	Cuestionario de identificación de enfoque equipo de trabajo / Cuestionario de valoración del enfoque de equipo	No, en absoluto	Más bien no	Más bien sí	Sí claramente
1	Las personas que comparten el mismo ámbito o espacio de trabajo tienen objetivos compartidos.				
2	Pesa más el concepto de "equipo de trabajo" que el de rol o jerarquía profesional.				
3	Se priorizan soluciones consensuadas con el conjunto del equipo para problemas comunes al mismo.				
4	El equipo de trabajo posee una base de información común.				
5	Tareas clave como la planificación o la solución de problemas se enfocan bajo la perspectiva común, por encima de perspectivas o intereses personales.				
6	Existen tareas compartidas entre personas de diferentes categorías dentro del equipo.				
7	Existen sistemas de medida de la satisfacción de clientes (externos e internos).				
8	Existe aprendizaje colectivo de los errores que se producen para no volverlos a repetir.				
9	Existe información regular y suficiente sobre los resultados del ámbito hacia todas las personas del equipo.				
10	En el clima laboral del día a día prevalecen los momentos positivos (por encima de discusiones inútiles o conflictos entre personas).				
11	Los éxitos se celebran con el "NOS" colectivo (y no con el "YO" individual).				
12	Ante cualquier incidencia o imprevisto que suceda, se sabe con claridad quién debe hacerse cargo del asunto.				

## Anexo 2.1 Ítems seleccionados Cuestionario de identificación del “enfoque equipo” de su ámbito de trabajo

Ítem	Cuestionario de identificación de enfoque equipo de trabajo / Cuestionario de valoración del enfoque de equipo	Totalmente en des-acuerdo	En des-acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	1. Las personas que comparten el mismo grupo de trabajo tienen objetivos compartidos.				
2	2. Pesa más el concepto de equipo de trabajo que el de jerarquía organizacional.				
3	3. Se priorizan soluciones consensuadas con los integrantes del equipo para problemas comunes.				
4	4. Tareas clave como la planificación o la solución de problemas se enfocan bajo la perspectiva común, por encima de perspectivas o intereses personales.				
5	5. Existen tareas compartidas entre personas de diferentes jerarquías organizacionales dentro del equipo (por ejemplo: Manager - Especialista).				
6	6. Existe aprendizaje colectivo de los errores que se producen para no volverlos a repetir.				
7	7. Existe información regular y suficiente sobre los resultados del equipo hacia todos sus integrantes.				
8	8. En el clima laboral del día a día prevalecen los momentos positivos, por encima de discusiones inútiles o conflictos entre personas.				
9	9. Los éxitos se celebran como éxitos del equipo, más que como éxitos individuales.				
10	10. Ante cualquier incidencia o imprevisto que suceda, se sabe con claridad quién debe hacerse cargo del asunto.				

## Anexo 3. Power Point Sesión inicial



### Presentación de tesis para la Maestría en Desarrollo Humano

Director: Dr. Carlos Escandón sj

Estudiante: Iñigo Fernández 3º Semestre

### Índice

1. Introducción
  - ¿Qué es el Desarrollo Humano?
  - ¿Qué es el Enfoque Centrado en la Persona?
  - ¿Qué no son el DH y el ECP?
2. Objetivo, título y pregunta de investigación y de la tesis
3. Justificación
4. Procedimiento (participación Gerencia)
5. Instrumentos
6. Sigüientes pasos y premisas





## ¿Qué es el Desarrollo Humano?

### El Desarrollo Humano es el estudio de:

- Los dinamismos que impulsan la evolución de la persona
- Condiciones sociales y ambientales que favorecen (o estorban) el buen funcionamiento de las personas

### La maestría en Desarrollo Humano:

- Prepara para acompañar a otras personas en sus procesos de trabajo, vida cotidiana y crecimiento personal.
- Considera todas las áreas de la persona, para trabajar la humanización; desde lo familiar, social, físico, laboral y espiritual.
- Busca el bienestar integral de grupos y personas, a través de la reflexión profunda del mundo actual.
- Busca soluciones a problemáticas humanas que son resultado de un sistema laboral, social y humano en crisis.
- Busca solución a problemas como ruptura de vínculos sociales, violencia, individualidad, carencia de valores, falta de habilidad en el manejo de emociones, situaciones de riesgo psicosocial.
- Se basa en gran parte en la teoría de Carl Rogers (ECP)



## ¿Qué es el Enfoque Centrado en la Persona?

- Enfoque de terapia psicológica: Enfoque Centrado en el Cliente de Carl Rogers.
- Terapia no directiva
- La persona tiende a actualizarse y desarrollarse
- Voluntaria y libre
- Se da a través de una vinculación emocional cliente – terapeuta
- Se busca clarificación de emociones y pensamientos
- Objetivo: afirmación y aceptación (integración)
- Plena confianza en la experiencia del cliente
- Se basa en: Empatía, Aceptación Positiva Incondicional y Congruencia (autoconocimiento)



## El Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona NO son:

- Gestión de recursos humanos
- Teoría religiosa / espiritual
- Valoraciones o juicios éticos o morales
- Terapia directiva
- Programación neurolingüística



## Objetivo

**Evaluar** el impacto de la práctica de las **Actitudes Rogerianas**: Aceptación Positiva Incondicional, Empatía y Congruencia (autoconocimiento), en el **trabajo colaborativo** de los miembros de dos equipos de una organización.



## Título

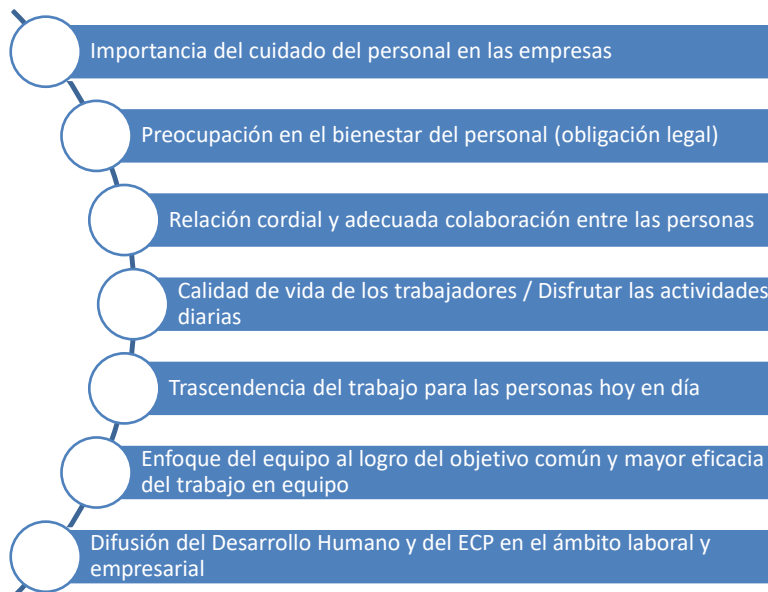
Impacto de la práctica de la **Aceptación Positiva Incondicional, Empatía y Congruencia**, en el **trabajo colaborativo**

## Pregunta de investigación

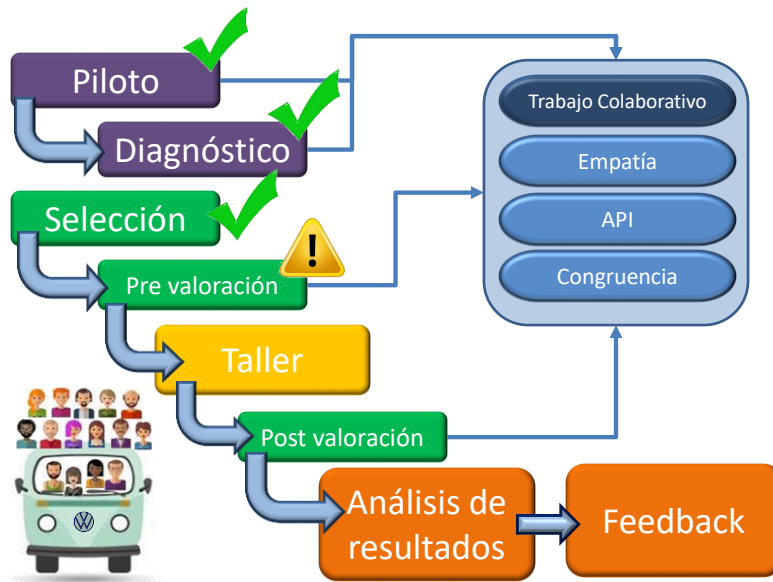
¿Qué impacto tiene favorecer la práctica de las actitudes rogerianas en los miembros del equipo de una organización en su trabajo colaborativo?



## Justificación



## Procedimiento (participación C. NSO)



## Instrumentos

### Pre valoración y Post valoración

1. Cuestionario de identificación del enfoque equipo de su ámbito de trabajo (10 preguntas, 4 opciones).
2. Cuestionario para evaluar actitudes facilitadoras del crecimiento bajo un Enfoque Centrado en la Persona (15 preguntas, 5 opciones).

**Taller, entrevistas, diálogo, actividades, reflexión, etc.**

## **Siguientes pasos**

- Evaluación basal (pre test)
- Diseño de intervención
- Intervención
- Post test
- Análisis de resultados y feedback
- Elaboración de informe (Tesis)



## **Premisas**

- Confidencial
- Participación voluntaria
- Feedback personal opcional
- Feedback de grupo sin información personal



Gracias



## Anexo 4. Power Point Sesión 1



### **Impacto de la consideración positiva incondicional, empatía y congruencia en el trabajo colaborativo**

Iñigo Fernández

Sesión 1

### **Índice**

1. Objetivo del proyecto
2. Procedimiento
3. Sigüientes pasos
4. Resultado pre valoración

#### Sesión 1

1. Objetivos
2. Mi experiencia en la Gerencia
3. Recuperación de ideas





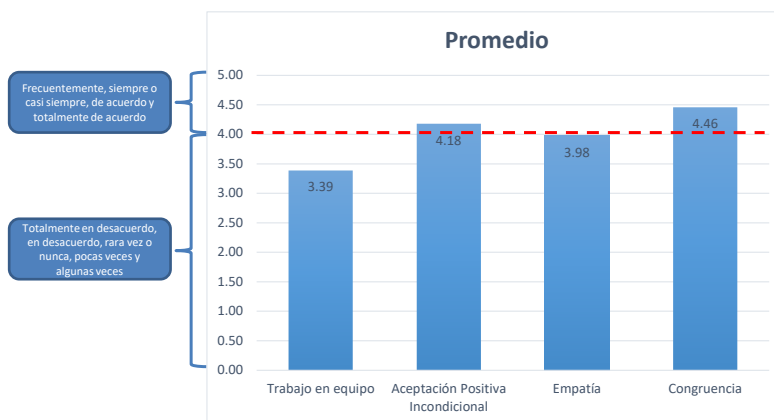


### 3. Sigüientes pasos

Sesión	Actividad	Tiempo	Semana
1	Introducción Mi experiencia en la Gerencia	1 hr.	33
2	Explicación Teoría del ECP Actividad: Un cura coherente o congruente	1 hr. 30 min.	34
n/a	Lectura de conceptos básicos Ver película Actividad película	15 min. 2 hrs. 20 min.	35
3	Sesión de reflexión	1 hr. 30 min.	36
n/a	Examen semanal	20 min.	37 y 38
4	Cierre	1 hr.	38
n/a	Cuestionario de post valoración	5 min.	38



### 4. Resultado pre valoración (cuantitativo)



## 4. Resultado pre valoración (interpretación cualitativa)



- Agradables
- Sentido humano
- Empáticos
- Aceptantes
- Trabajan en equipo

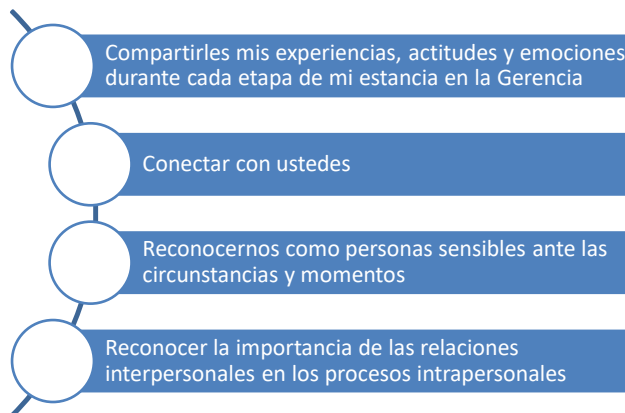


Lograr un equipo donde se conviva más cómoda y agradablemente, donde pueda fluir y moverme a través de las actitudes mías, de mis compañeros y de mi jefe.



## Sesión 1

### 1. Objetivos



## Sesión 1

### 2. Mi experiencia en la Gerencia



## Sesión 1

### 3. Recuperación de ideas

- ¿Identificas alguna etapa de tu carrera que reconoces como un momento difícil?
- ¿Algún compañero te ha compartido su sentir en un momento complicado para él?
- ¿Consideras que los compañeros, jefes y colaboradores cercanos pueden ayudar a superar estos momentos complicados?
- ¿Me hubiera servido de algo compartir mis emociones con algún compañero o con mi jefe?

Gracias



## Anexo 5. Power Point Sesión 2



### **Impacto de la consideración positiva incondicional, empatía y congruencia en el trabajo colaborativo**

Iñigo Fernández

Sesión 2

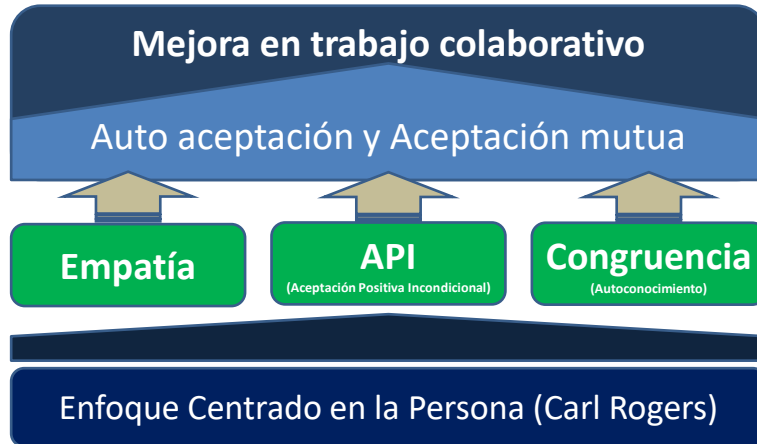
### **Índice**

1. Objetivo del proyecto
2. Carl Rogers
3. Enfoque Centrado en la Persona
4. Actitudes Rogerianas
  - Empatía
  - Aceptación Positiva Incondicional
  - Congruencia
5. Recuperación de ideas y cierre



## 1. Objetivo

**Evaluar** el impacto de la práctica de las **Actitudes Rogerianas**: Aceptación Positiva Incondicional, Empatía y Congruencia (autoconocimiento), en el **trabajo colaborativo**.



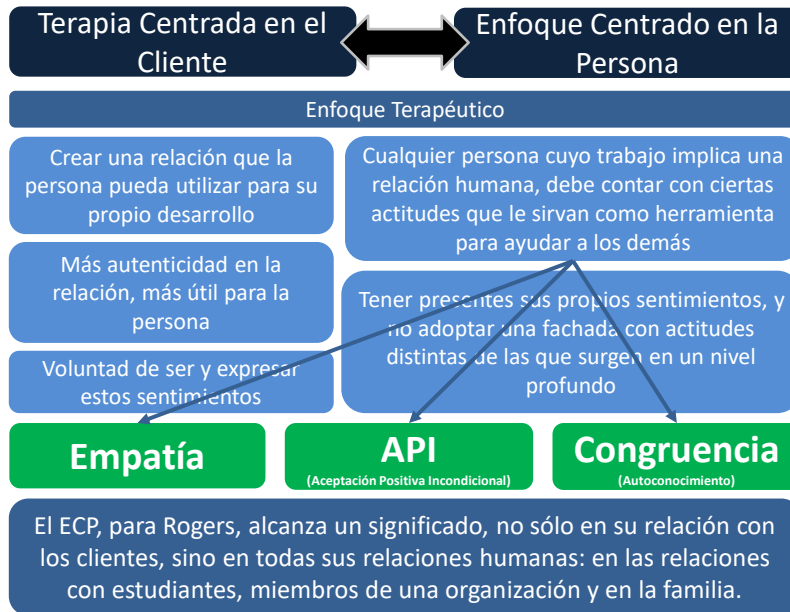
## 2. Carl Rogers

- Nace en 1902 en Chicago, es el cuarto de seis hijos, en una familia conservadora
- En 1914 su padre compra una granja y Carl se inicia como agricultor
- Va a la Universidad de Wisconsin a estudiar Agricultura, después de dos años cambia de carrera y comienza a estudiar Historia
- En 1922 viaja a China y de regreso inicia sus estudios en Teología
- Se casa en 1924, con quien tuvo dos hijos
- Abandona la Teología e inicia sus estudios en el campo de la Psicopedagogía
- En 1942 funda las bases de la **Terapia Centrada en el Cliente** (Enfoque Centrado en la Persona)

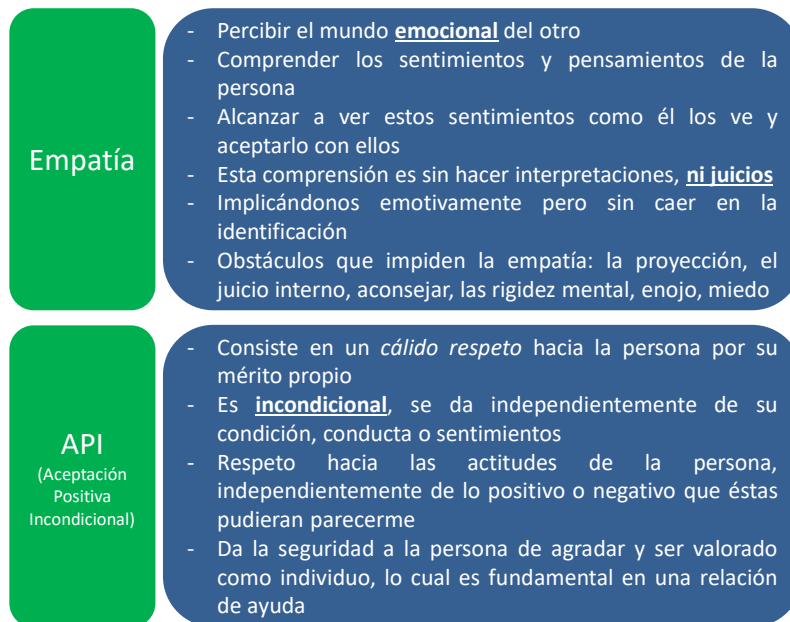


**CARL ROGERS**  
1902-1987

### 3. Enfoque Centrado en la Persona



### 4. Actitudes Rogerianas – Empatía y Aceptación



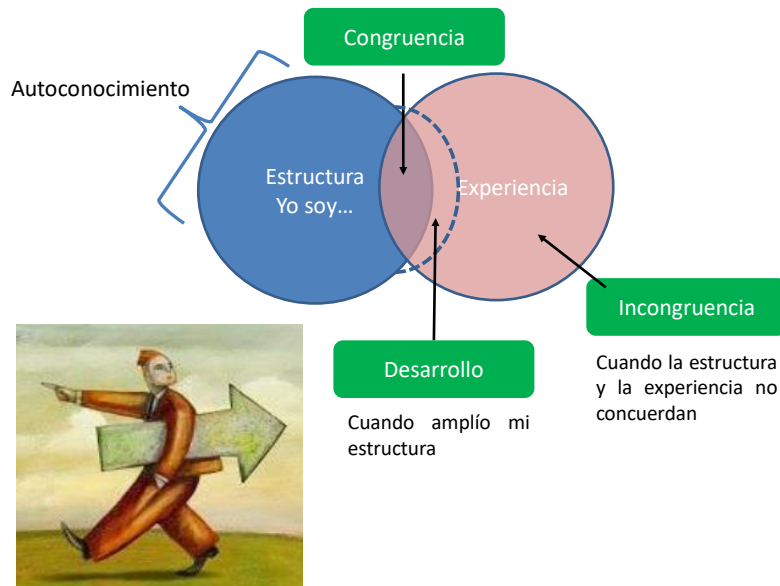
#### 4. Actitudes Rogerianas – Congruencia

##### Congruencia

- En el enfoque rogeriano: autenticidad
- Transparente, espontáneo
- Sin esconderse detrás de una fachada profesional o personal
- La congruencia es el reflejo de un adecuado autoconocimiento
- Ser uno mismo implica saber qué nos pasa internamente, por lo que la congruencia sirve para separar lo que es propio de lo que es del otro
- Es necesario darse cuenta de lo que uno siente, de lo que nos sucede internamente, estar consciente de los temores
- Me doy cuenta de la experiencia y comunico lo que siento



#### 4. Actitudes Rogerianas – Congruencia





#### 4. Actitudes Rogerianas – Coherencia Vs. Congruencia

Coherencia	Congruencia
Algo que resulta lógico	Permitirse ser uno mismo
Consecuente respecto a un antecedente	Saber quién eres y qué es lo que quieres
Significa 'cosas vinculadas'	Es vivir acorde a tu escala de valores
Mantener la relación y la armonía en un conjunto de 'cosas'	Ir desposeyéndonos de máscaras y roles
Nos vuelve seres anclados a nuestro pasado	Actúa en cada momento según la situación
Nos lleva a una respuesta única, siempre la misma	No es alguien predecible, se requiere valor y empuje



#### 5. Recuperación de ideas

- Identificas alguna situación o experiencia donde hayas puesto (o no) en práctica alguna de las actitudes?
- ¿Cuál de las tres actitudes rogerianas llamó más tu atención?

Gracias



## Anexo 6. Power Point Sesión 3



### **Impacto de la consideración positiva incondicional, empatía y congruencia en el trabajo colaborativo**

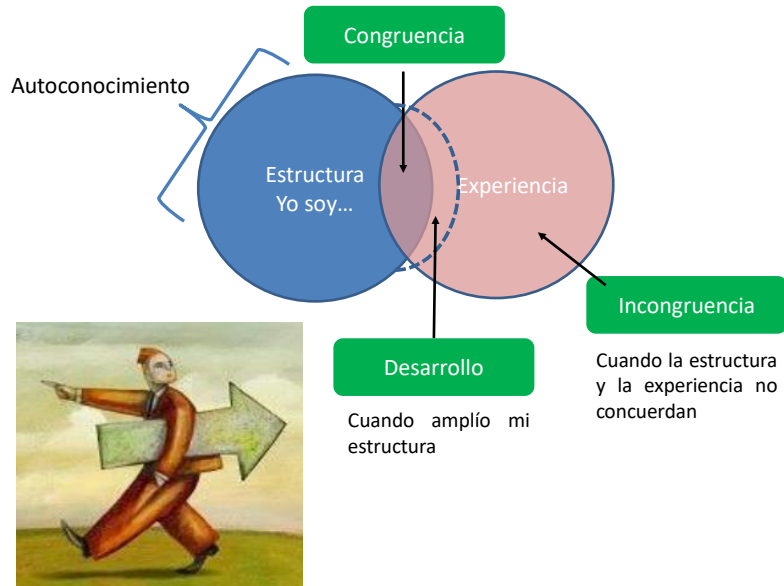
Iñigo Fernández  
Cierre

#### **Índice**

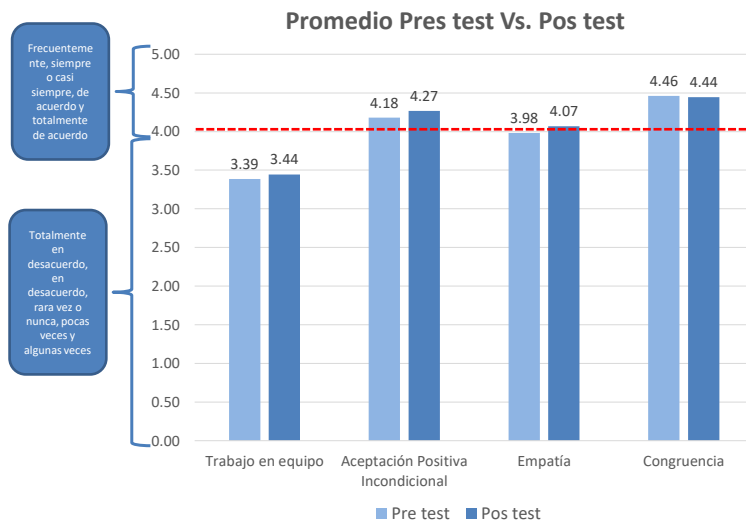
1. Reflexión película (Congruencia)
2. Resultados
  - Promedio Pre test Vs. Post test
  - Actitudes practicadas y deseadas
  - Afectación trabajo - persona
3. Conclusiones
  - Metáfora de los globos
  - Forecast
4. Recuperación de ideas
5. Agradecimiento



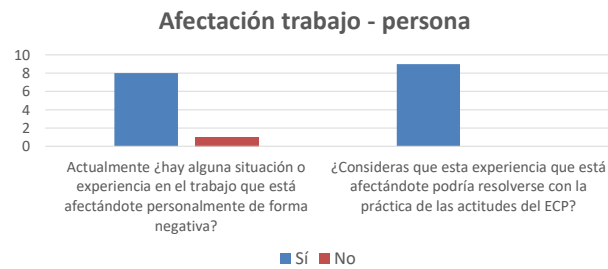
## 1. Reflexión película (Congruencia)



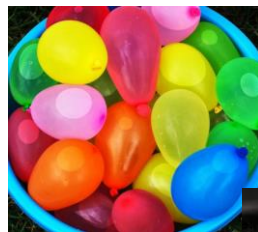
## 2. Resultados



## 2. Resultados

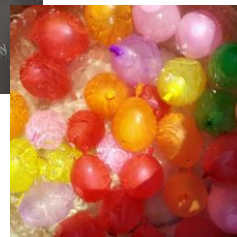


## 2. Conclusiones - Metáfora de los globos



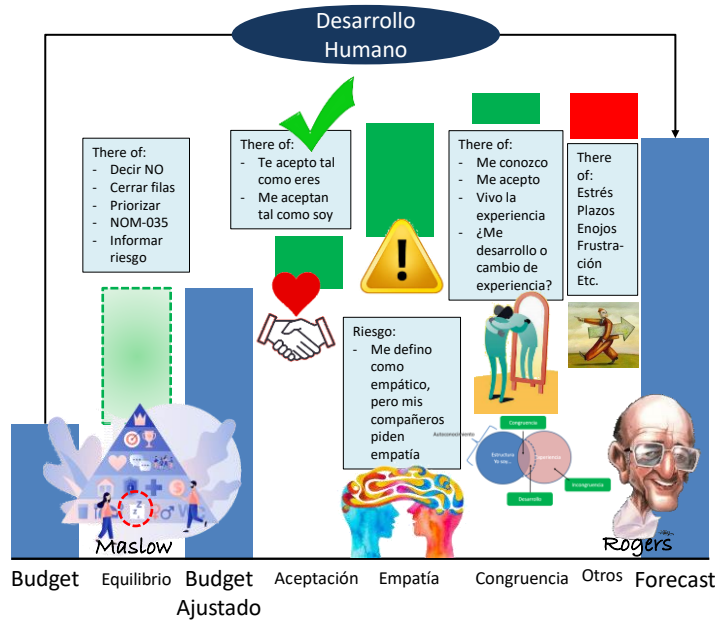
- Todos se reconocen como empáticos a sí mismos
- Consideran que les falta aceptación
- Desean más empatía de los compañeros
- Perciben que les falta trabajar en equipo

Poner a disposición de los demás mis actitudes y mis cualidades. Esa empatía que reconozco en mí.



Lograr un equipo donde se conviva más cómoda y agradablemente, donde pueda fluir y moverme a través de las actitudes, mías, de mis compañeros y de mi jefe.

## 2. Conclusiones - Forecast de la Gerencia para el DH



## 3. Recuperación de ideas

Mandar un mail con:

- ¿Recomendarías estas sesiones a un amigo/compañero? (Sí, no y por qué)
- ¿Consideras que las sesiones tuvieron impacto en el trabajo colaborativo del equipo? (Sí, no y por qué)
- ¿Qué hubieras agregado (de tu parte o del facilitador) a las sesiones para que el impacto fuera mayor?

Gracias

