



Escuela Gestalt Viva
Claudio Naranjo

DARSE CUENTA EN LA ORGANIZACIÓN

Gestionar la productividad laboral a través del desarrollo de habilidades
socioemocionales

TESINA

Que para obtener el certificado en

PSICOTERAPIA GESTALT INTEGRATIVA

PRESENTA

EMMA ROSA TENORIO BUENO

ASESORA

MONTSERRAT DE PABLO CIRIA

México, noviembre de 2020

Agradecimientos

A Lolique Lorente, Teresa González y Gerardo Ortiz por hacer otro mundo posible a través de la Psicoterapia Gestalt Integrativa

A mis compañeros de generación, por los lazos de amor y confianza
construidos durante este proceso, en el que entramos orugas y nos
descubrimos hermosas mariposas.

A Moisés Perla, Tania Olmos, Angela Romero, Alfonso Nuñez, por su
disposición para gestionar sus negocios a través de un enfoque sostenible.
Daniela Wolffer, Patricia y Griselle Perla, Alan Tehrani, Gabriel Guzmán y
Alonso Flores por su confianza y compromiso en el desarrollo de sus
emprendimientos.

Agradecimientos especiales a mi maestra Montse de Pablo, por
acompañarme en el camino del autodescubrimiento, por ayudarme a
valorar que soy energía vital en movimiento y
por enseñarme a pararme en la vida.

Agradezco y dedico este trabajo a Alejandro Perla,
mi relación más preciada en la vida.

A nuestro aprendizaje conjunto de cultivarnos en el amor.
Gracias por tomarme de la mano y descubrirnos seres dignos de dar y
recibir. Por jugar todos los días a aprender a ser y estar
desde la magia de la vida.

Te amo.

ÍNDICE

Introducción	2
La dimensión humana en la empresa/organización.	
1 Aportaciones de la Psicoterapia Gestalt Integrativa a la Consultoría en Gestión de la Productividad	10
1.1 Repertorio conceptual del modelo sistémico relacional vivencial	12
1.2 Psicoterapia Gestalt Grupal	15
1.2.1 <i>Aportaciones conceptuales de la Gestalt grupal a la consultoría: grupos y campo relacional</i>	16
1.2.2 <i>Ciclo de contacto Gestalt y Ciclo de mejora de la productividad</i>	18
2 Consultoría para la Gestión de la productividad laboral: Trabajo Vivo	23
2.1 Referencias teórico-metodológicas para la consultoría en gestión de la productividad laboral	23
2.2 Ciclo de mejora Trabajo Vivo: modelo de gestión para la productividad laboral.	26
2.2.1 <i>Diagnóstico Participativo. Aprender a darnos cuenta</i>	29
2.2.2 <i>Implementación</i>	31
2.2.2.1 Retroalimentación. Aprender a comunicarnos.	33
2.2.2.2 Cápsulas de capacitación. Aprender a aprender.	35
2.2.2.3 Medición	36
2.2.3 <i>Evaluación</i>	37

3	El rol del consultor. Facilitar aprendizaje significativo	39
4	Repertorio psicodinámico para las empresas	43
4.1	<i>Entrevista diagnóstico</i>	46
4.2	<i>Recorrido diagnóstico</i>	48
4.3	<i>Taller de visualización</i>	51
4.4	<i>Encuesta de clima laboral</i>	55
4.5	<i>Sesiones de retroalimentación</i>	58
4.6	<i>Cápsulas de capacitación</i>	61
4.7	<i>Juego de roles</i>	65
4.8	<i>Ejercicios de presentificación</i>	68
4.9	<i>Silla vacía</i>	69
4.10	<i>Big brother</i>	70
4.11	<i>Genograma</i>	73
	Conclusiones	77
	Referencias	82

DARSE CUENTA EN LA ORGANIZACIÓN

Gestionar la productividad laboral a través del desarrollo de habilidades socioemocionales

Emma Rosa Tenorio Bueno

Resumen

Inicié la formación en Psicoterapia Gestalt Integrativa como parte de mi proceso de desarrollo personal en 2015. A la par de las aportaciones en mi vida personal, fui descubriendo la pertinencia del enfoque psicodinámico en mi quehacer profesional, la consultoría en gestión de la productividad laboral, conocida generalmente como consultoría organizacional.

Escribo este documento como un ejercicio de valoración de lo aprendido en los últimos cinco años. Decidí compartir mis reflexiones desde lo vivido como una manera de honrar lo que me han dejado el mundo del trabajo, y el trabajo en sí mismo (como facilitadora de aprendizaje). Espero brindar algunos apuntes para reflexionar sobre la importancia de integrar el enfoque psicodinámico en entornos organizacionales, como vehículo para detonar la productividad de los centros laborales y poner información útil para el trabajo grupal al servicio de la comunidad de facilitadores de aprendizaje.

Introducción

La consultoría organizacional es un servicio de asesoría para mejorar el funcionamiento de una empresa/organización.¹ Existen muchas modalidades de consultoría, cuya intervención suele optimizarse de acuerdo con el tipo de necesidad de la empresa/organización y el tipo de especialidad del consultor. Por ejemplo, existe la consultoría en gestión de calidad, utilizada para el cumplimiento de estándares nacionales o internacionales (requisitos para competir en el mercado); la consultoría ambiental, que se encarga del monitoreo y control de factores ambientales (cumplimiento normativo); o la consultoría de recursos humanos, que ayuda en la selección y reclutamiento de personal.

Los enfoques tradicionales de la consultoría están orientados a auxiliar en el cumplimiento normativo de la actividad productiva o a “optimizar” la calidad de los procedimientos de operación. Ambas tendencias buscan resolver necesidades específicas de las distintas áreas de una empresa/organización. Sin embargo, atender sólo a la norma o al procedimiento soslaya el nivel de impacto de la consultoría, en tanto que pierde de vista lo fundamental: que las organizaciones son personas. Quienes cumplen con la norma o quienes realizan el procedimiento son ellas; por lo tanto, el objeto central de la consultoría debería centrarse en el trabajo con las personas.

El proceso de consultoría consta de tres etapas:

- 1. Diagnóstico de necesidades.**

Es un ejercicio de exploración para conocer a la empresa/organización: cómo funciona, cómo está conformada, en qué situación se encuentra, cuáles son los objetivos, cuáles son las áreas de oportunidad, con qué recursos cuenta. Tomando en cuenta la información, se propone un plan de acciones orientadas a las necesidades identificadas.

- 2. Implementación de los planes de acción.**

Durante esta fase, se coordina el monitoreo y la aplicación de los planes con base en el proceso de retroalimentación entre los participantes. El seguimiento lo coordina el consultor a través de sesiones de retroalimentación con las personas clave de la organización y los equipos de trabajo de las distintas áreas laborales.

¹ Entiendo por *organización* a grupos de personas y medios organizados con un fin determinado; por ejemplo: escuelas, instituciones gubernamentales, asociaciones civiles, organizaciones internacionales. En adelante entenderé empresa/organización en este sentido.

3. Evaluación de resultados e impactos.

Es la presentación del informe final de los resultados generados a partir de la implementación, la valoración del impacto del ejercicio y el establecimiento del plan de seguimiento.

La productividad laboral adquirió relevancia en el sistema mundial de las relaciones laborales, al tiempo que en las últimas dos décadas la industria de tecnologías de la información y la comunicación, desbancó al sector automotriz como líder en el mercado para marcar las pautas en las maneras de producir, vender y comprar.

La consultoría en gestión de la productividad laboral es una rama incipiente de la consultoría organizacional. Su objetivo es promover el uso eficiente de los recursos (operativos/financieros/comerciales/administrativos) para el logro de las metas de la empresa/organización a partir del desarrollo de las habilidades de las personas que colaboran ahí. Este enfoque resalta el carácter humano de la productividad, y considera que los niveles de compromiso, motivación y capacidad de aprendizaje del personal son las fuentes primarias de la productividad. Desde esta perspectiva, vemos las habilidades socioemocionales de sus colaboradores como los principales pilares de una empresa sostenible.

Desde esta perspectiva, la empresa generará productos/servicios rentables y será sostenible en el tiempo si los colaboradores están motivados; si generan compromiso y orientan su aprendizaje a mejorar las maneras de comunicar, los mecanismos de participación, las condiciones de salud y seguridad, y el sistema de compensación salarial; así como a garantizar condiciones de bienestar a través de relaciones laborales sanas en una atmósfera de cuidado a los recursos económicos, ambientales y sociales. Ésta es la correlación que promovemos entre condiciones de trabajo y productividad.

La consultoría en gestión de la productividad laboral facilita en las organizaciones experiencias orientadas a mejorar su capacidad productiva a través de la movilización de su talento humano en condiciones laborales dignas. Éste es el modelo de intervención de Trabajo Vivo, mi consultoría. La propuesta la generé a partir del proceso de asociación del mundo de la Psicoterapia Gestalt Integrativa con mi experiencia en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y mi formación académica en ciencias sociales; fuentes primarias del modelo de consultoría que propongo para mejorar la productividad en las empresas: Ciclos de mejora.

Decidí aprender Psicoterapia Gestalt Integrativa de manera empírica como parte de mi proceso de autoconocimiento personal –es decir, sin la exigencia y rigurosidad académica–. La formación

me permitió moldear una nueva manera de estar ante la vida. A partir de la observación y la práctica vivencial, el oficio psicoterapéutico se incorporó en lo cotidiano, casi sin darme cuenta. Mejor dicho, justo dándome cuenta fue que de a poco, de manera intuitiva, incorporé psicodinámicas y técnicas gestálticas en las experiencias de consultoría que promuevo.

Vivir la Gestalt Integrativa y ponerla al servicio de los demás a través de mi trabajo me ha permitido confirmar el valor que agrega a mi vida, su equivalencia en la vida de las personas y la incidencia que puede tener en los centros de trabajo para generar relaciones laborales favorables y dignas. La formación en Psicoterapia Gestalt Integrativa representa la culminación de mi formación humanista. Se convirtió en el vaso comunicante entre teoría y praxis.

Estudié Relaciones Internacionales en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Tuve la oportunidad de desempeñarme como profesora adjunta en dos materias durante cinco años: Metodología de las Ciencias Sociales y América Latina. En la primera, comprendí cómo con el método se pueden sistematizar procesos para obtener resultados. Aprendí la importancia y las reglas para comprender a la sociedad con Durkheim, la fenomenología en las relaciones sociales con Hegel, a mirar al hombre como parte de un sistema gracias a Luhmann, y cómo opera el contradictorio/violento modo de producción capitalista con Marx. Con América Latina, comprendí la importancia del mundo empresarial en las relaciones sociales. Ser profesora me reveló que la mejor manera de aprender es enseñar, y con ello desarrollé habilidades para facilitar aprendizaje.

Paralelamente, desde 2007 colaboré en proyectos de la Organización Internacional del Trabajo, todos ellos enfocados a la mejora de la productividad organizacional con base en la participación tripartita: Trabajadores-Empleadores-Gobierno. Fui parte del equipo técnico de aplicación del Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) en cerca de 400 empresas en México en los sectores del azúcar, turismo y PyME. En este periodo, arrojé al mundo del trabajo como una de mis pasiones, en especial por los temas de productividad laboral y desarrollo de habilidades para el trabajo.

En 2013 vino la maestría en Estudios Latinoamericanos (también en la UNAM), donde entré de lleno al estudio del mundo del trabajo. Ahí reconocí cómo las relaciones sociales están ancladas al universo laboral: por el rol que ocupa en nuestras vidas, el Trabajo es el núcleo de la dignidad humana. El centro laboral es el espacio de máxima socialización, es donde el ser humano encuentra su posibilidad de realización.

Ya en 2015, me formé en la gestión del programa Skills for Employment en el centro de formación de la OIT en Italia. Esto me permitió coordinar el diseño y la gestión del programa Formación

Dual de Aprendices Calificados en México, con cuatro perfiles de formación en el sector turismo durante dos años. Éste es un modelo de formación profesional de calidad que conjuga el aprendizaje práctico y teórico de una función laboral. Tiene un enfoque de formación con base en el desarrollo de competencias del trabajador. Su objetivo es desarrollar habilidades técnicas y socioemocionales de un perfil laboral, en el marco de la articulación productividad-trabajo decente (Tenorio: 2016).

En el mismo año inicié la formación en Psicoterapia Gestalt. La Gestalt como herramienta para la vida me permitió conectar lo aprendido en la universidad y mi quehacer profesional. Por ejemplo, comprendí la centralidad del humano como objeto de estudio, la importancia del método, la dimensión sistémica y orgánica de las organizaciones; reconocí lo fenomenológico en el campo de las relaciones laborales. Descifré la función del trabajo en el sistema capitalista y sus repercusiones en la sociedad, reforzando mi pensamiento crítico para promover al Trabajo como fuente de dignidad humana. Aprendí cómo abordar las dimensiones individual y grupal en el entorno organizacional, la potencia del colectivo, los ideales humanistas de bienestar para todos. También aprendí a desarrollar habilidades socioemocionales y de aprendizaje significativo.

El objetivo de este trabajo es comprobar que la incorporación de psicodinámicas y técnicas gestálticas focalizadas en el desarrollo de habilidades socioemocionales –darse cuenta, aprender a comunicarnos y aprender a aprender en entornos laborales– agiliza el desarrollo sostenible de las empresas/organizaciones, de los equipos de trabajo y de las personas.

El trabajo tiene un carácter cardinal para la vida en sociedad. Es la relación del ser humano con la naturaleza y con sus congéneres; el trabajo es en sí mismo un rasgo específico de la especie humana. La interrelación entre ser humano y naturaleza distingue la transición de la existencia del individuo (biológica) a su conformación en sociedad. El trabajo es por esto considerado como un fenómeno social originario, la protoforma del ser social; es inseparable al ser humano (Antunes, 2003: 81). El sentido social de la categoría Trabajo abraza el sentido emocional de la existencia del ser en sociedad.

Cuando pensamos en el trabajo y su función en el modo de producción capitalista, vemos el despojo del sentido humano del trabajo al pasar de fuente de dignidad humana a mecanismo de explotación. La relación Capital-Trabajo es la contradicción originaria del modo en que producimos. En una operación truculenta, el intercambio de nuestra fuerza de trabajo por un salario creó una clase trabajadora completamente separada de las condiciones e instrumentos de su propio trabajo y que sólo puede existir vendiendo su capacidad subjetiva de trabajar al propietario de los bienes de producción. El trabajo asalariado es el medio por el cual se cristalizan

las relaciones de dominación, la división de clases sociales y la acumulación de capital. El trabajo asalariado es la imposición real y simbólica del capitalismo para separar la fuerza de trabajo del individuo, así como la condena de la voluntad libre y colectiva. El capitalismo convirtió al trabajo en la base racional del modo de producir con base en la explotación (Tenorio, 2015: 46).

El sistema capitalista en su fase neoliberal (desde la década de 1980) embistió al sistema de las relaciones laborales a nivel mundial. Este fenómeno se conoce como *reconfiguración productiva*. Dado que históricamente las modificaciones en las maneras de producir han determinado el campo de las relaciones laborales, los efectos de las reformas institucionales neoliberales en América Latina hacia la última década del siglo pasado destruyeron parte de las estructuras productivas y los capitales nacionales, desarticularon los mercados domésticos y acarrearón desempleo masivo.

El resultado de la reconfiguración se cristaliza en agudizar problemáticas sociales devenidas del mundo del trabajo, como la flexibilización², la precarización³, la subcontratación⁴, la informalidad⁵ y el desempleo⁶. Cabe aclarar que estos fenómenos no son novedosos, pero ganan terreno y visibilidad en el sistema de las relaciones laborales en el mundo.

Al interior del núcleo productivo –las empresas–, la reestructuración se implementó en torno a la configuración sociotécnica, con base principalmente en dos estrategias, no necesariamente excluyentes. Por un lado, están las que apostaron por el cambio tecnológico mediante la incorporación de los procesos de programación y control electrónico, los cuales ofrecen como ventajas la reducción de la necesidad de trabajo humano y una planificación más eficiente de

² La flexibilización es el uso de ciertas prácticas de empleo de la fuerza laboral, caracterizadas por la movilidad, la precariedad, la interinidad, la subcontratación, la división de la cadena productiva para crear grupos semiautónomos polivalentes. Todo ello es permitido por la polivalencia de la estructura fija del equipo y por la posibilidad tecnológica de que la fuerza laboral, no permanente ni estable, sea controlada y vigilada sin supervisores ni capataces, y sin que sea necesario que éstos permanezcan en el espacio de la fábrica (Tenorio, 2015: 73).

³ La precarización alude al impacto de la desregulación del mercado de trabajo y se traduce principalmente en reducción de salarios, incremento en índices de desempleo, minimización de derechos laborales –por ejemplo, respecto a indemnizaciones o a modificaciones en las formas de contratación– en detrimento de los trabajadores; y disminución en cobertura social (Tenorio, 2015: 75).

⁴ La subcontratación es “la intermediación en el suministro de fuerza de trabajo y la delegación de fases o tareas de empresas –ya sea a nivel nacional o internacional– a cooperativas de trabajo [en donde] no se reconoce la existencia de una relación de dependencia entre el trabajador y el beneficiario general de la obra o servicio que aquel realiza (Ospina en De la Garza, 2012: 27; Iranzo, 2012: 52).

⁵ La informalización laboral es el resultado del “desequilibrio entre la oferta y la demanda de fuerza de trabajo, [provocadas] por las nuevas formas de organización productiva centradas en la flexibilización y en la subcontratación de tareas” (Tenorio, 2015: 77).

⁶ El desempleo es el fenómeno que señala la imposibilidad por parte de los trabajadores de vender su fuerza de trabajo. En concreto, es la expropiación de sus condiciones materiales de existencia y de la capacidad de obtener los medios necesarios de vida bajo la forma salario (Íñigo, 2011: 57).

los procesos productivos a través de la flexibilización (Sulmont, 1993: 210). Esta estrategia provocó el desplazamiento de los trabajadores asalariados y despidos masivos de personal. Del otro lado, se encuentran las estrategias que apostaron por los cambios organizacionales, es decir, de la distribución de funciones, de las relaciones laborales, del perfil de la mano de obra y de la cultura laboral (Cfr. De la Garza, 2005: 150 y 2012: 16).

La problemática que suscita el desfase de la implementación de las estrategias en cualquiera de sus combinaciones es que se careció de estrategias de acoplamiento en los sistemas de signos y símbolos necesarios para cambiar la conducta de los trabajadores. En este escenario, la imposición forzada de las nuevas relaciones laborales catalizó formas de resistencia al interior de la organización (Mertens y Palomares, 1993: 197). La lógica de la producción industrial predominante en el siglo XX fue rebasada por estas nuevas dinámicas en la organización del trabajo capitalista.

El inicio del siglo XXI representa la era posfordista y postaylorista. A partir de la reconfiguración a escala mundial del sistema productivo, el capitalismo –y su proceso de acumulación– contraponen las múltiples temporalidades y espacialidades político-culturales existentes. El descentramiento productivo conjuga un conjunto complejo de transformaciones en las que aún nos encontramos inmersos. Basadas en las innovaciones organizativas del trabajo en grupo; en las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información disponibles; en la gran relevancia que hoy juegan el diseño de productos, bienes, servicios y experiencias; y en una vinculación casi directa entre producción, distribución y consumo, estas innovaciones extravían el sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores. Este contexto hiperdinamizado por la industria del software marca las nuevas condiciones de la organización del trabajo para competir en el mercado:

- Las empresas ya no venden productos o servicios, venden experiencias.
- Las empresas deben adaptarse a la velocidad de cambio requerida por la industria.
- Las empresas, entonces, deben desarrollar una capacidad de aprendizaje continuo.

En este sentido, se están modificando las formas de organización del trabajo al interior de las empresas. Pasan de espacios controlados a espacios abiertos, donde ahora se requiere que se manifieste el sentido creativo y participativo del personal. Se trata de que todos conozcan su lugar y aporte a la organización para tomar decisiones que mejoren la productividad. Es decir, se pone al centro del sistema organizacional de la empresa el fortalecimiento del sistema de comunicación para la planeación, ejecución y evaluación de resultados organizacionales.

Ahora bien, las relaciones laborales se disputan en un campo culturalmente determinado por estructuras jerárquicas rígidas. El empresario, director o gerente aprenden a generar ganancias pauperizando las condiciones de trabajo. Vuelven invisible la relación entre productividad y condiciones de trabajo, pierden el principio fundamental de que las empresas están integradas por personas; y que en este sentido el trabajador es el centro de trabajo.

Con la mirada gestáltica pude reconocer cómo el sistema patriarcal se reproduce en las empresas/organizaciones. Cómo las lógicas sistémicas familiares personales de cada miembro se remedan en las relaciones laborales. Se reproducen no sólo en función de la historia personal, sino en relación con el lugar que cada miembro ocupa y la función que desempeña en el centro de trabajo. Se generan así espacios tóxicos de convivencia donde el bienestar personal se funde con el colectivo y donde las relaciones yo/tú y nosotros/ustedes se convierten en un campo de batalla común en los entornos organizacionales.

En esa disputa, la dinámica del trabajo extravía la capacidad del trabajo mismo como actividad de realización del ser humano. En esta línea, se hace más necesario que nunca incorporar técnicas psicodinámicas que promuevan relaciones más sanas y un nivel de vida digno. Estas técnicas deberán rescatar el sentido humano del trabajo y, para ello, promover al individuo como centro de las relaciones laborales.

Así fue como pude diseñar Trabajo Vivo, mi agencia consultora que fomenta en las empresas/organizaciones procesos orientados a la mejora de la productividad a través de la movilización del talento humano en condiciones laborales dignas. A la fecha se tiene siete casos de éxito: 4 experiencias con emprendedores, 2 con pequeñas empresas y 1 empresa grande. El modelo de intervención se llama Ciclo de Mejora; fue diseñado con base en tres corrientes de pensamiento: los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas, la filosofía Agile, y el enfoque gestáltico integrativo.

El escrito está dividido en cuatro apartados. Comienza con mis consideraciones acerca de las aportaciones de la Psicoterapia Gestalt Integrativa a la consultoría organizacional.⁷ En el segundo apartado se describe del modelo de gestión para la productividad laboral que diseñé, centrado en la gestión de la productividad laboral a través del desarrollo de habilidades socioemocionales:

⁷ Como nota metodológica cabe mencionar la manera en que decidí desarrollar este apartado. Tomé como bibliografía base el *Manual de Psicoterapia Gestalt* de la Escuela Gestalt Viva Claudio Naranjo; “Círculo y Centro. El grupo Gestáltico de Francisco Peñarubia y “Terapia Sistémica Experiencial” de Grazia Cecchini. Luego incorporé mis notas de la formación y los talleres Eneagrama, Reparentalización, Renacimiento, SAT y el diplomado en Terapia Sistémica Relacional Vivencial.

“darse cuenta”, “aprender a comunicarse” y “aprender a aprender”. Los apartados 3 y 4 son derivaciones del capítulo 1, que por su importancia requirieron un espacio propio. El tercer apartado es un bosquejo, con base en mis lecciones aprendidas, para proponer el perfil de un consultor y su rol como facilitador de aprendizaje. El último apartado, “Técnicas y psicodinámicas gestálticas en la organización”, es una compilación de ejercicios grupales para facilitadores de aprendizaje. El apartado de técnicas grupales está orientado al desarrollo de las habilidades socioemocionales “darse cuenta”, “aprender a comunicarse” y “aprender a aprender”. Quedan como insumos base para el desarrollo de una guía de facilitación. Cada ficha está acompañada de un ejemplo derivado de nuestros casos de éxito y como un ejercicio para relacionar mi planteamiento. Finalmente, en el apartado de conclusiones se destaca la importancia y necesidad de integrar la gestión del desarrollo de las personas por competencias para la sostenibilidad de las organizaciones.

1. La dimensión humana en la empresa/organización.

Aportaciones de la Psicoterapia Gestalt Integrativa a la Consultoría en Gestión de la Productividad

La consultoría organizacional es un servicio que contratan las empresas/organizaciones para mejorar su rendimiento. La mayoría de las agencias consultoras implementan modelos de intervención focalizados en los procesos operativos o en el cumplimiento normativo nacional/internacional. El enfoque de este tipo de modelos considera al factor humano como un bien de capital, y hace invisible (cuasi tabú), cualquier referencia al mundo interpersonal del trabajador.

El modelo de intervención de un proceso de consultoría consta de tres etapas: 1. diagnóstico de necesidades; 2. implementación de medidas; y 3. evaluación de resultados. Una manera de comprenderlo es desde el modelo de Psicoterapia Gestalt Integrativa, en tanto que ofrece un marco de referencia analítico y una caja de herramientas útil para la implementación de metodologías orientadas al desarrollo de habilidades de las personas y sostenibilidad de las organizaciones.

La Psicoterapia Gestalt Integrativa es un canal idóneo para abordar la dimensión humana en la empresa/organización. El repertorio conceptual derivado del modelo sistémico relacional ayuda a comprender cómo funciona cualquier sistema social; elemento indispensable para el diagnóstico de necesidades –primer paso de la consultoría organizacional.

El enfoque gestáltico grupal facilita un marco de referencia para explicar el modelo de consultoría en gestión de personas por competencias y organizaciones sostenibles de Trabajo Vivo. Por otro lado, su repertorio técnico es una caja de herramientas que ofrece una posibilidad real para desarrollar habilidades socioafectivas en entornos laborales, al tiempo que refuerza la necesidad de focalizarse en “darse cuenta”, “aprender a comunicarse” y “aprender a aprender” durante la implementación –segundo paso de la consultoría organizacional.

Aportaciones de la Psicoterapia Gestalt Integrativa a la Consultoría en Gestión de la Productividad⁸

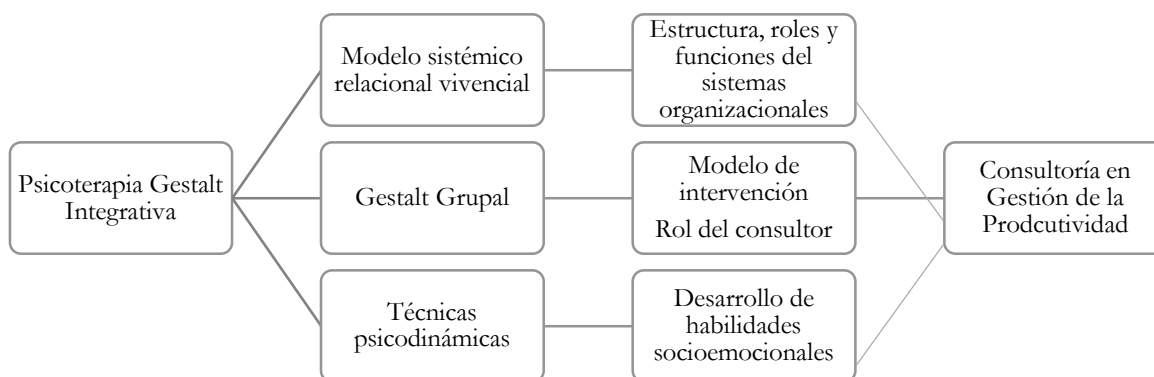


Ilustración 1 Elaboración propia, octubre de 2020.

Entendemos por *Psicoterapia Gestalt Integrativa* al modelo experimental y teórico creado por Claudio Naranjo. La contribución de esta propuesta para la psicoterapia fue resignificar la eficacia transformadora del camino del autoconocimiento como herramienta para la vida al integrar al modelo terapéutico los caminos espiritual y social. El proceso terapéutico es una experiencia capaz de integrar tradiciones espirituales y distintas disciplinas que impactan en los niveles cognitivos, emocionales y conductuales en el marco transpersonal de una persona (Fundación Claudio Naranjo: 2020).

El proceso terapéutico gestáltico (Cfr. *Manual*) se monta sobre una relación de ayuda entre terapeuta y cliente, es un proceso entre *Tú* y *Yo*. Está basado completamente en la experiencia (propuesta experimental). Es el espacio y tiempo donde las partes se dan permiso para configurar vivencias que ayudan a:

- Construir un sistema sobre el entendimiento significativo (propuesta teórica);
- Organizar nuestra percepción sobre la totalidad con base en aprender a darnos cuenta para

⁸ Por la complejidad que implica abordar las aportaciones de la Psicoterapia Gestalt Integrativa, el rol del consultor y las técnicas psicodinámicas fueron escritos en un apartado. La intención de ambos documentos es servir de punto de partida para un desarrollo posterior a profundidad.

- Abrir/cerrar ciclos vitales que nos permitan vivir de manera integral, es decir, aprender a bailar con la vida.

La experiencia terapéutica se enfoca en desarrollar habilidades existenciales orientadas a auto-conocernos (darnos cuenta), aprender a relacionarnos (aprender a comunicarnos) y cultivar la sabiduría (aprender a aprender) (Cecchini, 2020). Aprender de manera conjunta a sincronizar la conciencia con la congruencia y la consecuencia. El recurso técnico principal de la Gestalt Integrativa es trabajar con “lo obvio”, acompañar lo que surge en el momento presente para favorecer el contacto entre sentimientos, pensamientos y acciones.

La consultoría comparte elementos con el proceso terapéutico. En principio, también es un proceso montado sobre la relación de ayuda. La configuración de la experiencia está encaminada a identificar mi lugar en el sistema, a reconocer/desarrollar mis habilidades y las de los demás de manera integral y a abrir/cerrar ciclos que nos permitan reconocer los niveles de avance respecto al interés común e individual.

1.1 Repertorio conceptual del modelo sistémico relacional vivencial

No se podría entender a la Psicoterapia Gestalt Integrativa sin el recurso terapéutico colectivo. Este enfoque incorporó elementos del modelo psicoterapéutico sistémico relacional para trabajar con el sistema básico social, la Familia, centrando el proceso terapéutico en el modo en que el individuo aprendió a interaccionar con el otro y su entorno.

Este modelo considera que el individuo es un sistema, en tanto que sólo adquiere sentido de existencia dentro de un campo de interacción con el otro. El proceso se apoya en la experiencia de conocer cómo es su vida y cómo se relaciona. Este enfoque me permitió llevar la psicoterapia al imaginario del entorno laboral. Al ver en la familia un sinónimo de empresa/organización, podemos reconocer que las figuras comparten propiedades y características de un sistema, mas es importante destacar cómo la figura Familia es el núcleo de proyección y conformación de los demás sistemas sociales.

El cuerpo teórico del modelo psicoterapéutico sistémico relacional fue desarrollado hacia la década de 1960 por Withaker, Bateson, Bowen y Satir; su elemento común es orientar el trabajo terapéutico a la familia (Cecchini, 2013: 336). A su vez, el proceso terapéutico familiar, se orienta hacia el restablecimiento de comportamientos deseables. El trabajo con el cuerpo, las emociones y las relaciones humanas se conjuga a través de la experiencia en un campo intergeneracional para detonar el potencial autorregulador del sistema. Estos principios orientaron el trabajo desde la Gestalt Integrativa con la familia, derivando experiencias de formación para

familias y agregándole el carácter “vivencial” al modelo sistémico a través de dinámicas vivenciales y grupales.

El repertorio conceptual del modelo sistémico relacional vivencial –sistema, organización, familia– nos ayuda a darle fondo a la dimensión humana en las empresas/organizaciones. Me valgo de estos conceptos desde el enfoque sistémico para identificar cómo en términos abstractos la empresa es al mismo tiempo los tres; sobre todo, para argumentar la centralidad del individuo, pues es sólo a través de él y su conjunto que los sistemas sociales existen.

Un sistema social es un grupo de personas que adquiere categoría de entidad propia y se mantiene por la relación mutua entre sus miembros. El sistema adquiere significado sólo en relación con la historia personal de sus miembros; no hay nada que tenga significado en sí mismo. Sin importar el sistema al que pertenezca, el “individuo repite [...] inconscientemente el juego de las relaciones de su historia relacional precedente [familiar], plenamente precipitada en el aquí y ahora de su vida social y afectiva” (Cechinni, 2013: 337).

La segunda característica de un sistema es que el todo es más que la suma de sus partes (Cfr. Peñarrubia, 2014). Para mantener con vida al sistema, los miembros aprenden a interactuar circularmente (en ciclos) como una unidad. Configuran sus formas de autoabastecimiento y conforman una identidad como sistema frente a otros. La base de la relación entre los miembros es la comunicación. La comunicación es el vehículo que otorga significado al espacio y al tiempo, determina la forma de organización del sistema y define a cada miembro. Las maneras de comunicarse crean vínculos afectivos que configuran la unidad, dotando de sentido de pertenencia e identidad a cada miembro. El ser humano es una unidad de eventos en construcción permanente de la que se derivan continuas y significativas totalidades (Cecchini, *op. cit.*).

El campo de la relación yo/tú es un proceso. Todas las relaciones son orgánicas, es decir, tienen un comienzo, se desarrollan y mueren. La construcción del campo de relaciones se da en un tiempo y un espacio determinados, cuyo resultado es la configuración de sistemas organizacionales que interactúan a través de vivencias conformadas por la historia personal de cada miembro y el entorno que comparten. El individuo está conformado simultáneamente en sí mismo, en relación con el otro y en el ambiente. Esta mirada sistémica es la panorámica que nos ayuda a comprender las características y propiedades de las empresas/organizaciones, al tiempo que sustenta la centralidad del individuo respecto al entorno y la interacción con el otro. Nos interesa destacar cómo la organización del sistema es su expresión concreta. La organización es la construcción del campo de relaciones vivenciales, sociales y culturales de un grupo que tiene por objetivo el cumplimiento de un interés común a lo largo del tiempo y en un espacio

determinado. El campo de relaciones define los límites y adquiere una estructura propia con la que se autorregula. Entonces, la organización del sistema nos permite diferenciar tipos de sistemas sociales, al tiempo que nos auxilia en el análisis de los roles y funciones de cada miembro del sistema.

La organización del campo de relaciones se configura como una función derivada del sistema de origen, el familiar. La forma de ese campo relacional delimita el espacio de la experimentación social, es el lugar de interdependencia en el que el individuo busca reconocimiento social con base en el lugar que ocupa en el sistema.

El sistema básico de la sociedad es la familia. Ésta es un sistema socioafectivo que resulta de la fusión de dos individuos, que para defender la relación fusional genera un tercero. El sistema familiar (organizacional) genera procesos dinámicos derivados de la historia común, de las condiciones que comparten en el presente y de las proyecciones intergeneracionales hacia el futuro (Cecchini, 2013: 350, 339). El concepto *familia* en el marco de la mirada sistémica nos ayuda a comprender cualquier sistema social porque ayuda a identificar las maneras en que se relacionan los miembros.

La familia es un sistema de relaciones, es decir, de dinámicas profundas que interactúan en un campo multidimensional y transgeneracional. Cada miembro disputa su lugar en el sistema entre ser y pertenecer; los movimientos que ejercen tienen un efecto multicausal en el sistema: al movimiento de uno, se mueven los otros. La interacción y sus resultados configuran un campo de relaciones que permite identificar al sistema de otros. En suma, la familia es un organismo.

De este modo, la empresa/organización puede entenderse como un sistema social con una estructura organizacional que replica el funcionamiento de una familia. Es un organismo vivo que tiene capacidad de regularse. Los procesos dinámicos se organizan con base en la historia común y en las historias personales (Cfr. *Manual*). Es un móvil donde los integrantes se mueven retroactivamente para mantenerse en sus posiciones. La organización de los miembros se encarga de compensar ausencias. El campo de las relaciones laborales se organiza de manera jerárquica en las figuras de jefe/subordinado; en este sentido, las figuras parentales se convierten en referencia directa para comprender cómo funciona el sistema. El sistema familiar es el código de reproducción de los sistemas sociales en tanto que los sistemas están conformados por personas. El campo de relaciones del sistema laboral es el lugar donde el aspecto individual se fusiona con el social y el ambiental. Las relaciones laborales constituyen al trabajo como la expresión del mundo natural: es una convención necesariamente social por medio de la cual los hombres establecen relaciones, en tanto medio para expresar sus necesidades o, mejor dicho, para

materializar la satisfacción de las mismas (Tenorio, 2015: 57). Es el proceso de reconocimiento social por el que cada miembro de una sociedad garantiza el funcionamiento del sistema material de reproducción de la vida; ocupa un lugar en el sistema con base en la función laboral que desempeña.

El modelo sistémico relacional vivencial ofrece la posibilidad de encuadrar el sentido humano en las organizaciones. El sistema laboral encuentra en la empresa la expresión concreta para configurar su unidad, mientras el sistema de relaciones entre los miembros adquiere matices propios con base en la historia de cada uno, su relación con el otro y el ambiente que comparten. La empresa/organización como sistema de relaciones entre personas configura una estructura específica para comunicarse, conforma subgrupos para organizar las operaciones necesarias y establece normas de convivencia para garantizar su funcionamiento.

Con esta visión podemos recuperar la centralidad del individuo en tanto que el potencial de transformación recae en él y el colectivo. Una organización sólo puede dirigirse hacia la sostenibilidad a través del desarrollo de habilidades personales y grupales.

1.2 Psicoterapia Gestalt Grupal

Si el modelo sistémico aporta elementos para dibujar el fondo de los sistemas organizacionales, la terapia Gestalt grupal ayuda a comprender la *figura*; es decir, la estructura organizacional del sistema de relaciones laborales, punto cardinal para la consultoría. Por otro lado, el modelo de intervención desde lo colectivo “Ciclo de contacto” es una referencia que permite exponer el modelo de implementación de la consultoría de Trabajo Vivo. Finalmente, el repertorio técnico del trabajo grupal es una caja de herramientas para promover el desarrollo sostenible en las organizaciones. Me valgo del aporte conceptual de Francisco Peñarrubia para abordar las dimensiones grupal y organizacional del sistema.

Hemos dicho que el paso número uno de la consultoría es el diagnóstico de necesidades. Para identificar las áreas de oportunidad de la empresa es indispensable sacar una radiografía de su estructura organizacional; eso significa: identificar el tipo de comunicación entre jefes y empleados, conocer las áreas/equipos de trabajo y el clima laboral que comparten. Para identificar cómo opera y cómo se comunica la empresa, es menester conocer el campo de relaciones en el que cada sistema empresarial convive.

1.2.1 Aportaciones conceptuales: grupos y campo relacional

El *campo* es una figura conceptual que ayuda a describir cómo los factores externos y las motivaciones internas de un grupo se relacionan entre sí. Es decir, auxilia a identificar cuáles son la estructura, los roles y las funciones de los miembros, cómo se organizan e interactúan en subgrupos (tipos de relaciones, liderazgo) y cuáles son las normas de convivencia. De este modo, la perspectiva grupal de la Psicoterapia Gestalt Integrativa otorga claves para las fases de diagnóstico e implementación de la consultoría.

El grupo, como conjunto de personas que comparten el mismo entorno, representa el principio de colectividad de la totalidad del sistema, aporta la esencia de lo humano al sistema a través de la interrelación. La interacción de los vínculos socioafectivos se da en tres niveles interpersonales: el individual, el grupal y con el entorno. Para el primero, la función de la interrelación es que cada miembro del grupo logre explorar sus relaciones para desarrollarse de manera individual. Para los niveles grupal y organizacional, la interacción les permite explorar temas, patrones y normas para desarrollar el sistema social (Cfr. Peñarrubia, 2014). Cada miembro se comunica con los otros y con la organización a través de sus motivaciones, necesidades y su marco de referencia familiar personal.

El grupo comparte una serie de supuestos básicos que cohesiona a sus miembros como un sistema. De manera colectiva, logra identificar sus necesidades para poder demandarlas (supuesto básico de dependencia), distingue a los que no pertenecen al sistema para crear sus formas de contacto y de retirada (supuesto básico de ataque-fuga), y también confía en su capacidad de continuidad a lo largo del tiempo (supuesto básico de emparejamiento) (*ibíd*). Los grupos crean su mística, sus ritos y códigos para comunicarse, para protegerse y autorregularse.

Los grupos depositan en una persona (jefe) la figura de autoridad para compartir un elemento en común de proyección, generando la interacción entre el yo (nosotros) y tú (autoridad). El campo de las relaciones laborales genera así una lógica competitiva alrededor del jefe que deviene de un nivel proyectivo de los conflictos familiares no resueltos. El grupo proyecta en su equipo de trabajo inmediato a la madre y en los jefes al padre. El análisis grupal explota a través de la transferencia derivada en relación con su vínculo con el jefe. El sistema de relaciones laborales aprende a confluir neuróticamente en diferentes niveles de motivaciones y expectativas; pero no es homogéneo y se rige bajo un principio de reciprocidad y grupalidad.

Cada miembro y el grupo en su conjunto desarrollan su propio código y mecanismos para permanecer; la unidad de tales eventos está en construcción permanente, de aquí su carácter orgánico. Cada miembro aprende a ser parte de la totalidad simultáneamente reconociéndola y

diferenciándose del otro. El horizonte de realización del grupo como sistema es garantizar su existencia a lo largo del tiempo. Para ello, sus procesos de interacción crean un sistema normativo y de comunicación para autorregularse.

El campo de relaciones de la empresa tiene como referencia cultural el sistema de producción capitalista que sólo puede reproducirse través de un sistema de relaciones basado en el trabajo asalariado y en una estructura de relaciones jerárquica. Las relaciones conformadas en este marco se manifiestan en expresiones de resistencia, a la defensiva, y dinámicas neuróticas. Así, el clima organizacional generalmente deviene en entornos laborales desfavorables, negativos o perjudiciales para los integrantes del sistema.

Los miembros del grupo aprenden a interactuar con el otro a través de su neurosis, crean resistencias, malas prácticas, conflictos y/o comportamientos negativos. La confluencia neurótica se fortalece porque la estructura jerárquica del sistema interpela al modelo parental de cada miembro. El ambiente tóxico se profundiza por la manera en que los jefes comunican las necesidades del sistema cuando la empresa carece de visión, misión, y objetivos claros. Incluso cuando los tiene, el mismo tipo de relaciones que coexisten en el entorno socava la capacidad de comunicarlos a toda la organización.

Tenemos así un panorama generalizado en México de empresas conformadas por grupos donde las personas interactúan con su jefe inmediato superior como aprendieron a hacerlo en sus familias. Es decir, que tenemos jefes/gerentes/directores/empresarios interactuando con sus subordinados con base en su marco de referencia en su núcleo familiar, y viceversa. Aunque el vínculo socio-afectivo parental es lo que caracteriza a la interacción, se pierde de vista lo fundamental para la relación, la autorregulación del sistema. Es decir, las necesidades que tiene la empresa como sistema para generar condiciones favorables en su entorno que le ayuden a equilibrar su sistema de relaciones.

Al mismo tiempo, en esa interacción cada miembro, los grupos y la organización misma también disputan su pervivencia, su lugar en la estructura. En general, no saben cuál es, ni cuál es la función que desempeña cada uno en el sistema —ni qué decir de cómo interrelacionarse con el otro para generar un entorno sostenible—. El desconocimiento de dónde estamos lleva a la repetición de patrones que están en desajuste con los objetivos de la organización y que se traducen en malas prácticas en el saber, saber hacer y saber convivir.

Desarrollar habilidades socioemocionales adquiere relevancia cuando se aplican como herramientas autorreguladoras en las organizaciones, para que las personas, los equipos de trabajo y las empresas aprendan a interactuar.

1.2.2 *Ciclo de contacto Gestalt y Ciclo de mejora de la productividad*

El ciclo de contacto Gestalt es un proceso de intervención que la psicoterapia integral ofrece para desarrollar la capacidad autorreguladora de una persona o un grupo a través de la experiencia. Con base en esta referencia haremos un ejercicio comparativo para describir el modelo de gestión de la productividad laboral: Ciclo de Mejora, una experiencia orientada a promover la sostenibilidad organizacional a través del involucramiento y participación de las personas.

El proceso gestáltico está fundado en la relación de ayuda entre el psicoterapeuta y la persona/el grupo; para el caso de nuestro modelo, el consultor y los equipos de trabajo. El perfil del psicoterapeuta Gestalt integrativo es una referencia que amplía el rol del consultor como facilitador de experiencias y aprendizajes (ver apartado III). El contrato entre el terapeuta y la persona/el grupo es la promesa de resolver necesidades desde un lugar idealizado y solventar los pendientes de la historia personal/grupal. Además de trabajar en esos dos niveles, el consultor requiere incorporar las claves identificadas con el ejercicio sistémico del diagnóstico participativo para incorporar las necesidades de la organización.

El psicoterapeuta se convierte simultáneamente en un elemento externo e interno del sistema; desde ese lugar puede ayudar a ver lo que ya es y a tener confianza en la autorregulación. Su misión es generar un entorno de contención basado en la conciencia, la espontaneidad, la confrontación y el apoyo que ayude a cada miembro a auto-realizarse. Del mismo modo, el consultor recrea en cada sesión de acompañamiento dicho espacio de contención y hace del proceso en general una experiencia de realización.

El periodo que conforma un proceso psicoterapéutico en su totalidad se denomina *ciclo de contacto Gestalt*. El ciclo de contacto en general es un periodo de continuas repeticiones (sesiones) de los estados de interacción que buscan una modificación respecto a la centralidad con la que cada persona se observa a sí misma y a los otros.

Ciclo de Contacto Gestalt Individual

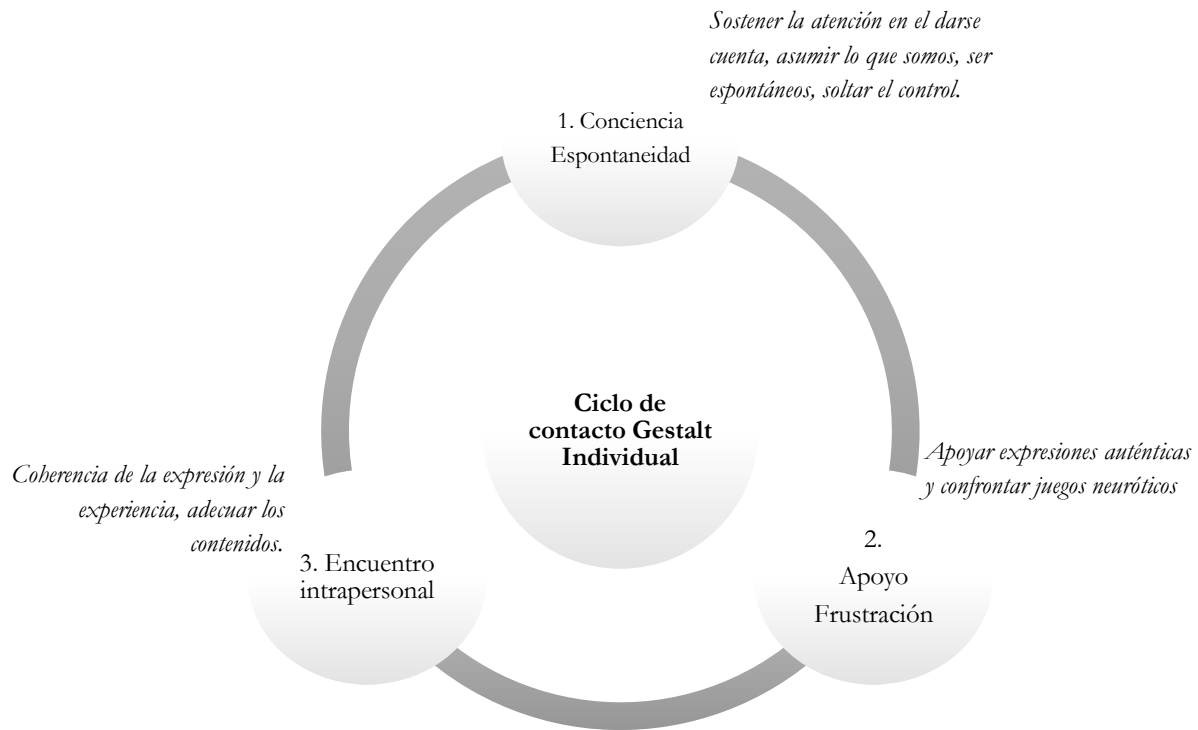


Ilustración 2 Elaboración propia, octubre de 2020.

El ciclo Gestalt leído como proceso tiene tres momentos: inicio, desarrollo y desenlace. Al inicio de la sesión, se identifica el tema a trabajar fomentando la atención en el presente e invitando a la espontaneidad del momento para observar el fenómeno que acontece. El segundo momento lo conforman los ejercicios de expresión o confrontación que surgen a raíz de las hipótesis y el acompañamiento del terapeuta, por un lado, y el desempeño de la persona, por el otro. El cierre es la dinámica de valoración de lo aprendido.

Podemos distinguir dos formatos de este modelo, el ciclo de contacto individual y el orientado a grupos. La diferencia estriba en que en el primero la modificación de la centralidad que se busca está orientada a las motivaciones personales; y en el segundo a las motivaciones grupales que apuntan a la preservación de un sistema. La persona/el grupo tiene la posibilidad de auto-realizarse como un todo; sólo observando y contactando con esa totalidad es que podemos conocernos como individuos (Cecchini, 2013: 337).

Ciclo de Contacto Gestalt Grupal

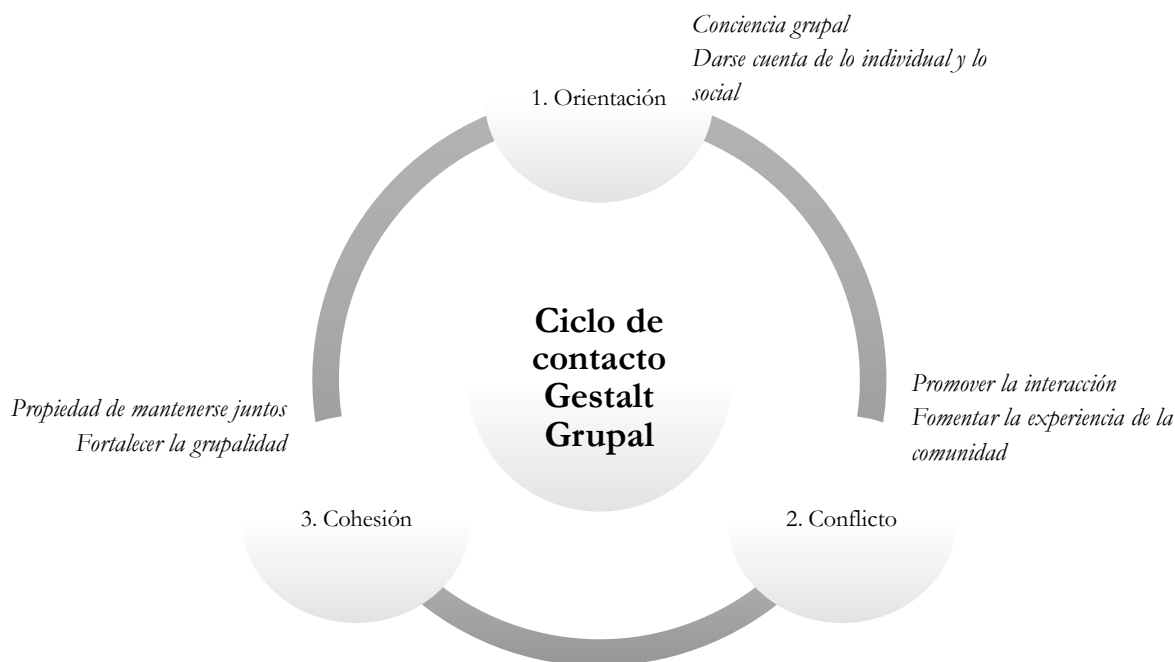


Ilustración 3 Elaboración propia, octubre de 2020.

Como el modelo individual, el ciclo grupal tiene tres etapas. El valor que aporta es la mirada colectiva; el nivel de proyección individual se potencia gracias a lo que el otro comparte y me proyecta, las oportunidades de darse cuenta se multiplican. Los principios del proceso gestáltico grupal consideran la primicia de la experiencia presente, el desarrollo de la conciencia grupal, la importancia del contacto entre los participantes y la actitud activa del psicoterapeuta (Cfr. Peñarrubia). Además, permite desarrollar la capacidad de observación, pues el recurso fenomenológico grupal aparece para ofrecerse como un lienzo sobre el cual trabajar: para aprender a relacionarme con el otro, necesito estar en grupo.

El ciclo de mejora de la productividad laboral también es un periodo de continuas repeticiones de los estados de interacción que buscan crear una modificación respecto a la centralidad de la persona y a la totalidad del sistema laboral al que pertenece. La posibilidad de autorregulación se encuentra en la oportunidad de aprender a darnos cuenta de qué necesitan la empresa, mi equipo de trabajo y yo; al mismo tiempo que aprendemos a comunicarnos para satisfacer dichas necesidades.

La metodología consiste en la identificación de necesidades a través de un diagnóstico participativo; la implementación de un plan de acción que se retroalimentará semana con semana y la evaluación de resultados e impactos del ciclo. La experiencia tiene una duración de 5, 8 o 12 semanas y está dirigida a emprendedores, PyME y empresas grandes.

Ciclo de Mejora de la Productividad

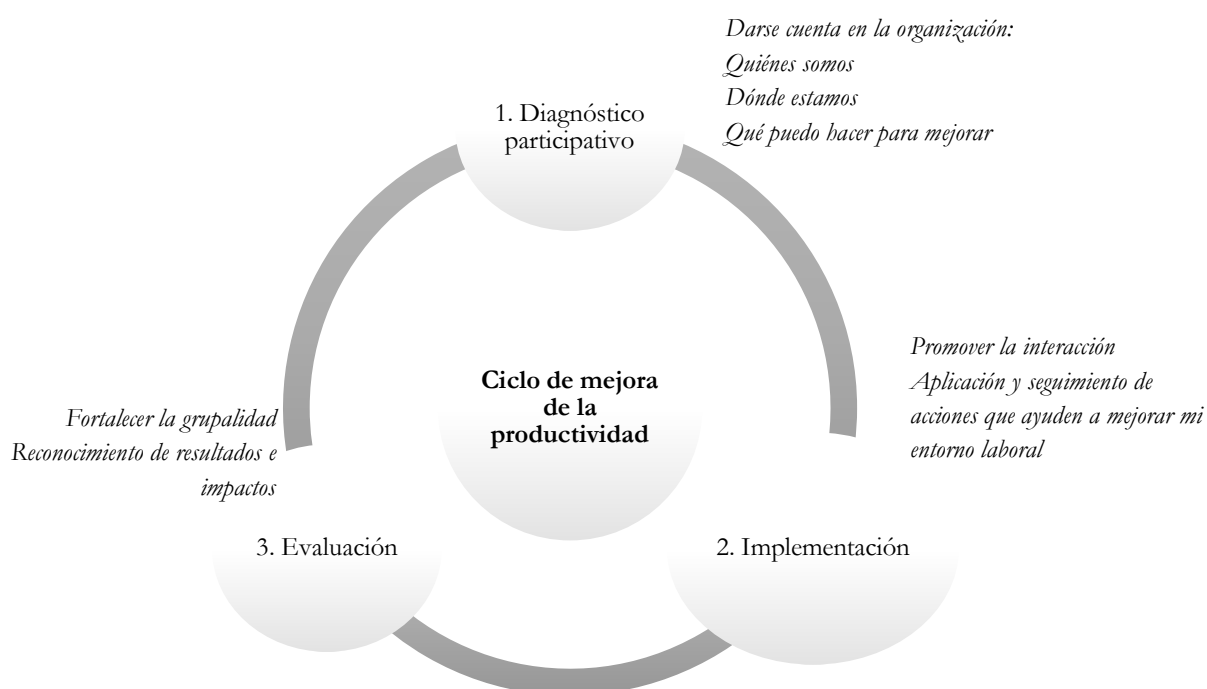


Ilustración 4 Elaboración propia, octubre de 2020.

Si traslapamos los tres modelos, podemos justificar las aportaciones de la psicoterapia en la consultoría de gestión de la productividad laboral. El primer punto de encuentro es que las experiencias de intervención se plantean como procesos, con tres etapas. El segundo punto es que los tres modelos tienen como base el desarrollo de habilidades socioemocionales; la etapa inicial se centra en darse cuenta, el desarrollo en promover el cambio (saber relacionarse) y el desenlace en fortalecer la comunicación. Los ciclos buscan que la persona/grupo desarrolle su capacidad para relacionarse a través de la comunicación, el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de la conciencia en sí.

Cuadro comparativo Ciclo de Contacto Gestalt Individual/Grupal y Ciclo de mejora de la productividad			
Objetivos proceso	Ciclo de contacto Gestalt Individual	Ciclo de contacto Gestalt Grupal	Ciclo de mejora de la productividad
Aprender a darnos cuenta: identificar cómo estamos individualmente y a la vez como sistema	✓	✓	✓
Aprender a comunicarnos: fomentar la experiencia de la comunidad a través de la retroalimentación.	✓	✓	✓
Aprender a aprender: promover la interacción entre los participantes para aprender.	✓	✓	✓

Tabla 1. Elaboración propia, octubre de 2020

Otro punto de encuentro entre los modelos es que cada ciclo, ya sea psicoterapéutico o de consultoría, es único. Del mismo modo es único el sistema con el que se trabaja; el sistema y su proceso tienen sus propios ritmos. Cada persona, grupo o empresa es única; así como lo es la manera en que integra los aprendizajes derivados de la experiencia de acompañamiento.

El acompañamiento terapéutico es el ejercicio que nos acerca a darnos cuenta, a ser espontáneos para asumir lo que somos, a ubicar cuál es nuestra contribución en el sistema y desde ahí imaginar otras formas de estar que nos beneficien a todos. Se trata de aprender a apoyarnos, de reconocer las expresiones auténticas y los juegos neuróticos en nuestras relaciones para generar empatía.

Esta manera de acompañamiento es la fuente que envuelve el formato de consultoría que propongo y desarrollaré más adelante. Por lo pronto diremos que cada sesión, así como el proceso en general, puede leerse y promocionarse en clave gestáltica. Las etapas del acompañamiento en la empresa/organización empatan con los momentos del ciclo de contacto, coinciden con los objetivos del proceso terapéutico y ofrecen ejercicios para el desarrollo de habilidades socioemocionales centradas en darse cuenta, aprender a comunicarse y aprender a aprender.

2. Consultoría para la gestión de la productividad laboral: Trabajo Vivo

Las aportaciones del mundo de la Gestalt Integrativa a la consultoría completan el círculo virtuoso entre la productividad y el trabajo digno, porque permiten incorporar la dimensión humana en los centros de trabajo. Recuperan la centralidad del individuo respecto a la relevancia que adquirieron las dimensiones organizacional y grupal en el ámbito de la consultoría desde su origen.

Como parte de las aportaciones que fui recogiendo durante mi formación en Psicoterapia Gestalt me di cuenta de la necesidad de orientar la vocación organizacional de los empleadores hacia el desarrollo individual de sus colaboradores. La hipótesis de trabajo que surgió es la siguiente: el modelo de consultoría para generar empresas sostenibles completa su círculo virtuoso si focalizo la intervención hacia desarrollar la práctica de darse cuenta, aprender a comunicarnos y aprender a aprender. Esta premisa es la semilla de Trabajo Vivo.

El objetivo de este capítulo es exponer a detalle el modelo de intervención de la consultoría en gestión de la productividad que diseñé: Ciclos de mejora, sus etapas y componentes, así como los elementos gestálticos que identifiqué en cada uno de ellos.

2.1 Referencias teórico-metodológicas para la consultoría en gestión de la productividad laboral

El modelo de consultoría de Trabajo Vivo está inspirado en tres corrientes de pensamiento. 1. Los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas son el marco de realización organizacional: lograr sostenibilidad; también ayudan a encuadrar el marco de posibilidades de las relaciones laborales; 2. la filosofía Agile, que ofrece una caja de metodologías para la organización de grupos vinculado a la visión organizacional; y 3. la Psicoterapia Gestalt Integrativa como herramienta de facilitación de aprendizaje significativo con las personas.

Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de Naciones Unidas representan el horizonte de realización del modelo de gestión. Dichos objetivos son un “llamado a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta, mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo” (Organización de las Naciones Unidas, 2020). El desarrollo sostenible se ha definido como el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Para lograrlo es fundamental

armonizar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente.

La sostenibilidad es el horizonte de realización de la organización y el entorno ideal para el consultor, es el timón que direcciona los procesos porque cuenta con un marco de referencia cuantificable. Las categorías económica, ambiental y social ayudan a clasificar las propuestas de mejora; a alinear los objetivos de la organización con los recursos que cuenta para generar cambios; a organizar la documentación del caso para presentar el valor que generamos a partir de la experiencia. De esta manera, los resultados e impactos se identifican para los niveles empresarial, grupal e individual en relación con sus condiciones materiales, el medio ambiente y su comunidad.

La filosofía Agile es el paradigma que rige las relaciones laborales en la actualidad. Tal como se explicó en el capítulo anterior, tiene su origen en la industria de las tecnologías de Información y Comunicación. Su fundamento es que los centros de trabajo desarrollen la capacidad de crear y responder a los cambios requeridos por la industria, así como de lograr resultados en un ambiente de incertidumbre. Este enfoque privilegia la interrelación entre las personas, la generación de resultados inmediatos y la capacidad de adaptación organizacional (Mertens, 2018). Su repertorio metodológico, como las sesiones de retroalimentación, seguimiento por tableros y dinámicas para definir objetivos, permite vincular y priorizar de manera adecuada el plan de mejora identificado durante el diagnóstico participativo.

El enfoque gestáltico integrativo representa la dimensión humana en el centro de trabajo. Su repertorio psicodinámico ayuda a desarrollar habilidades socio-afectivas. Las habilidades socioemocionales son la base para gestionar cambios organizacionales. La aplicación de ejercicios socioemocionales colectivos y el manejo de la retroalimentación –ambos como recursos terapéuticos– auxilian en la identificación de las causas raíces de los problemas de la organización, al mismo tiempo que se identifican soluciones eficaces. Si los trabajadores son quienes viven todos los días las dificultades, entonces las propuestas de mejora identificadas por ellos corresponderán a las problemáticas de la organización.

La referencia metodológica directa del modelo es el Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO). La metodología es ejemplo de la filosofía Ágil. Fue diseñada en el marco de proyectos técnicos de la OIT para la promoción del trabajo decente y la sostenibilidad. Esto se logra a través del diálogo de saberes entre la gerencia, representantes de trabajadores (como los sindicatos), mandos medios y personal operativo, con el objetivo de mejorar la productividad, las condiciones de trabajo y la equidad en las organizaciones. La base de

SIMAPRO es exponer los problemas y soluciones de “abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo”, construyendo una red de aprendizaje y de innovación permanente para gestionar la mejora integral en la organización/empresa (SIMAPRO: 2020).

La metodología se ha implementado en poco más de 500 casos en México, y hay registro de otros 300 en países como Chile, Uruguay, Panamá, El Salvador y República Dominicana en sectores como el turismo, agroindustrial, textil, automotriz, y PyME. Como herramienta de gestión orientada a la mejora de la productividad y trabajo decente, el SIMAPRO se compone de 12 etapas (SIMAPRO: 2020):

1. Levantar línea base
2. Visualizar problemas y soluciones
3. Establecer objetivos, indicadores y metas en materia de eficiencia, calidad, condiciones laborales y medio
4. Cápsulas de capacitación
5. Definir competencias claves
6. Elaborar Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias
7. Capacitar a través de Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias
8. Desarrollar estándares de competencia laboral
9. Capacitar y certificar evaluadores
10. Evaluar y certificar trabajadores
11. Actualizar su sistema de reconocimiento-compensación
12. Evaluar impactos.

El ciclo de mejora de Trabajo Vivo retoma principalmente los primeros cuatro componentes del SIMAPRO: línea base, visualización de problemas y soluciones, establecer objetivos y facilitación de cápsulas de capacitación se traducen en las etapas de diagnóstico participativo e implementación de planes de acción del ciclo. Este modelo de gestión para la productividad laboral tiene como pilar el desarrollo de las habilidades socioemocionales “darnos cuenta”, “aprender a comunicarnos” y “aprender a aprender”. Son la base para generar empresas sostenibles con espacios de trabajo dignos, donde el valor de las personas se recupera y se comparte entre todos para mejorar. La misión de Trabajo Vivo es que las personas aprendan a acompañarse; a transmitir ideas que contribuyan en cada persona a la intelección general de su rol, la importancia de su función y las áreas de oportunidad del sistema organizacional en relación con lo económico, lo ambiental y lo social. De fondo, busca enriquecer el campo de experiencia y conciencia que potencializa la capacidad del ser humano.

2.2. Ciclo de mejora Trabajo Vivo: modelo de gestión para la productividad laboral

Trabajo Vivo es una consultora que ofrece servicios profesionales especializados para la gestión de la productividad laboral. Estos servicios consisten en experiencias metodológicas y lúdicas, orientadas a mejorar una empresa a través de la participación de sus integrantes, en todos los niveles y en una o todas las áreas.

El método consiste en generar experiencias de contacto grupal e individual para fomentar que los colaboradores desempeñen su función en condiciones dignas y productivas. El proceso es una alternativa para producir experiencias de cambio en beneficio de la organización, el equipo de trabajo y el individuo. Las experiencias se diseñan y facilitan con base en las necesidades de la organización bajo un enfoque que promueve la implementación grupal de soluciones.

El ciclo de mejora es un servicio de Trabajo Vivo que busca mejorar la productividad laboral. El proceso está dirigido a emprendedores, PyME y empresas grandes. La experiencia considera 5, 8, o 12 semanas de duración, respectivamente. El formato de acompañamiento contempla sesiones semanales de dos horas en las que se llevan a cabo actividades grupales orientadas a la sensibilización, el desarrollo de habilidades y la integración del personal. También se dedica tiempo a realizar tutorías a los líderes y ejercicios de planeación estratégica, celebrar sesiones de retroalimentación, llevar a cabo acciones de soporte, verificar avances y recolectar evidencia para la evaluación de resultados.

El ciclo de mejora tiene como referencia la cultura de mejora continua.⁹ La idea de ciclo establece un punto de partida y uno de cierre. Así se pueden implementar tantos ciclos como sean necesarios con el objetivo de incorporar esta forma de trabajo en la organización y que logre vincularse con un sistema de reconocimiento-compensación para las personas. La premisa del ejercicio es generar resultados orientados a la sostenibilidad empresarial en poco tiempo y comprobar la eficacia de la experiencia.

⁹ La mejora continua es un modelo de gestión que, de forma permanente y sostenible en el tiempo, permitirá a la organización eliminar las operaciones que no agregan valor a sus procesos (Progresalean: 2020).

Modelo de gestión de la productividad laboral:
Ciclo de mejora Trabajo Vivo

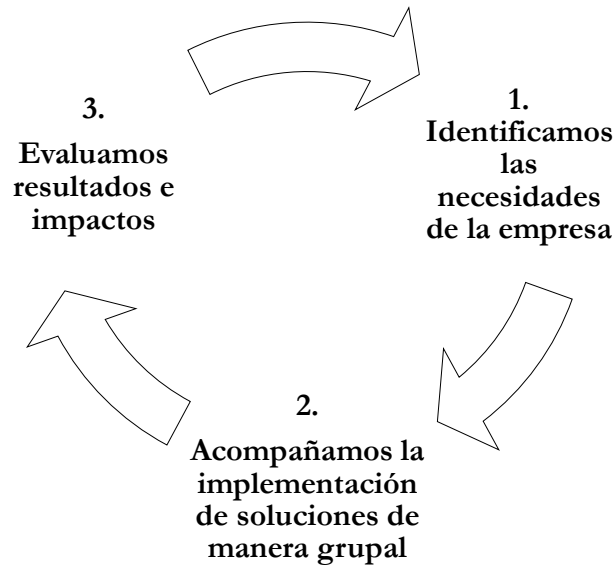


Ilustración 5 Elaboración propia, octubre de 2020

Metodológicamente, el ciclo tiene tres etapas:

- 1.** Diagnóstico participativo. Durante dos semanas, se identifican las necesidades de la organización con base en las aportaciones de los colaboradores y se planea la implementación de acciones de mejora de acuerdo con los objetivos de la empresa. El resultado de este ejercicio es un plan de acción con propuestas orientadas a optimizar las áreas de operación, a mejorar el modelo de negocio y a fortalecer habilidades organizacionales, grupales e individuales.
- 2.** Implementación. Es la aplicación de las acciones de mejora por los mismos colaboradores. Las acciones se priorizan por alto impacto, rápida implementación y bajo costo. Durante ocho semanas, se coordina, monitorea y retroalimenta el avance, al tiempo que se alinea con los objetivos organizacionales a través de indicadores de desempeño.
- 3.** Evaluación. Es la actividad de cierre del servicio, en la cual se presentan de manera grupal los resultados e impactos generados a partir de la experiencia. Es un ejercicio de valoración comparativa que nos ayuda a identificar cómo iniciamos y terminamos; con base en ello se reconocen buenas/malas prácticas, también se comparten los beneficios generados a partir del ciclo y se determina el plan de seguimiento.

Ciclo de mejora de la productividad Trabajo Vivo			
Población objetivo	Etapa		
	Diagnóstico	Implementación	Evaluación
• Emprendedor • PyME • Empresa grande	Diagnóstico participativo	Plan de acción Retroalimentación Medición	Resultados e impactos

Tabla 2 Elaboración propia, octubre de 2020

El principio rector del modelo es fomentar experiencias de gestión de personas a través del desarrollo de sus habilidades laborales y socioafectivas en un marco de sostenibilidad económica, ambiental y social para la empresa. A medida que se mejoran las habilidades, mejora la sostenibilidad de la organización. Para ir hacia una sana relación entre ambos factores, es necesario fortalecer el sistema de comunicación organizacional en todos los niveles. Es decir, que jefes y trabajadores desarrollen la habilidad de percatarse de sus condiciones para mejorar el sistema de comunicación y aprendizaje grupal a través de sesiones de retroalimentación (ciclos de contacto).

El objetivo metodológico a nivel grupal es transformar equipos de trabajo en grupos didácticos con sentido de comunidad y pertenencia a la organización. Es aprender entre todos a poner en juego el interés individual con el interés universal para dotar de sentido a su naturaleza común. Ser productivo implica ser honestos en la comunicación, generar compromiso emocional y reconocer liderazgos.

La mecánica crucial del proceso son las sesiones de retroalimentación; en ellas se discuten los temas cruciales que atañen a todos como parte de la organización. Durante la fase diagnóstica, las sesiones se centran en darse cuenta del sistema laboral al que pertenecen, del lugar que ocupan y cómo contribuyen al cumplimiento de objetivos.

Durante la implementación, las sesiones se orientan a identificar y corregir malas prácticas de su desempeño, a aprender temas relevantes para su función laboral, a participar, a sentirse escuchado y reconocido, a compartir su conocimiento y experiencia para tomar decisiones que benefician a todos. Las acciones de mejora se organizan con base en los objetivos organizacionales (identificados en el diagnóstico): reducir costos, optimizar recursos y procesos,

incrementar ventas, desarrollar habilidades o lo que la empresa necesite para mejorar su productividad. Las acciones de mejora son identificadas, aplicadas y evaluadas por los propios trabajadores.

Al final de cada experiencia, los tipos de impacto en la organización pueden apreciarse en tres niveles: implementación de procesos de mejora, reingeniería organizacional orientada a la optimización de procesos y recursos e incorporación de la cultura Agile como base del sistema de organización del trabajo en la empresa (ver detalle en 2.2.3 Evaluación).

2.2.1 Diagnóstico participativo. Aprender a darnos cuenta

La etapa diagnóstica tiene por objetivo reconocer las necesidades de la empresa y los recursos con los que cuenta para solventar sus problemáticas. El hilo conductor de las actividades es que los integrantes de la empresa aprendan a darse cuenta de qué pueden hacer ellos para solucionar los problemas de todos los días. Es indispensable que empresario, mandos medios y trabajadores operativos se ubiquen en cuanto a su rol, función y posición en la estructura organizacional.

Esta etapa dura dos semanas y su resultado es una radiografía de la empresa al momento presente. Las dinámicas están orientadas a que todas las partes expresen qué piensan, qué sienten. El periodo significa una invitación a abrir el diálogo e integrar posibles soluciones que beneficien a todos. A lo largo de este ejercicio, se identifican también cuáles son las dificultades del sistema de comunicación y si éstas se presentan principalmente entre el personal de un área de trabajo, el personal con los mandos superiores o entre la organización y el personal.

Los componentes del diagnóstico participativo son una serie de técnicas psicodinámicas centradas en el darse cuenta para sistematizar los planes de acción de mejora de la empresa de una manera clara y programada.

Para el caso de los emprendedores, el ejercicio se centra en la elaboración o actualización de su modelo de negocio con el método Canvas¹⁰ y en la identificación de los pilares de comunicación. Es un ejercicio de visualización para identificar las ideas clave que auxilien en el desarrollo de contenidos publicitarios de la empresa. La elaboración de su modelo de negocio

¹⁰ El modelo Canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira en torno de la propuesta de valor que se ofrece (Carazo, 2020).

es darse cuenta de qué significa ser dueño de un negocio y cuál es el valor agregado de su producto o servicio. El diagnóstico deriva en una lista de tareas.

Repertorio técnico psicodinámico		
Etapa Diagnóstico Ciclo de Mejora		
Emprendedor	PyME	Empresa grande
Modelo de negocio Canvas Pilares de comunicación	Entrevista empresario Organigrama psicodinámico Recorrido diagnóstico Taller de visualización Medición de Clima Laboral	

Tabla 2 Elaboración propia, octubre de 2020

Para el caso de las empresas/organizaciones, el diagnóstico participativo consta de 5 actividades:

1. Entrevista al empresario. Es un cuestionario para identificar el perfil de la empresa.
2. Organigrama psicodinámico. Es la dinámica del genograma de la Psicoterapia Gestalt Integrativa adaptada a un centro de trabajo. Es un ejercicio de interpretación con el empresario sobre el sistema de relaciones de su equipo de trabajo.
3. Recorrido diagnóstico. Se realiza con los miembros clave de la organización. Durante el recorrido se observa y se toma evidencias de las condiciones de riesgo o áreas de oportunidad de las instalaciones, los procesos de operación y el ambiente de trabajo.
4. Taller de visualización. Se realiza con todos los colaboradores. Es un ejercicio de identificación de áreas de oportunidad y soluciones en sus puestos/áreas de trabajo a través de un dibujo y su interpretación grupal.
5. Medición de Clima Laboral. Es una encuesta diseñada por la OIT que mide tres factores de productividad y siete de trabajo digno. Se aplica a todos los colaboradores.

El principal beneficio del diagnóstico participativo es que constituye la base del desarrollo sostenible de las personas y de la empresa. Al ser participativo, se garantiza que las necesidades y soluciones que se identifican sean integrales. Marca el trayecto más adecuado para generar

cambios a través de la participación y compromiso por parte del personal. Con los ojos de todos no se escapa nada; se identifica con certeza cuáles son las prioridades y se toman decisiones que generan resultados sistematizados.

Cabe destacar que esta etapa es una especie de catarsis. En la consultoría tradicional, las actividades de diagnóstico suelen aplicarse sólo con los niveles gerenciales/directivos, no con la base. Hacerlo participativo es abrir el espacio para que todos puedan ser escuchados y tomados en cuenta. Esto genera en los trabajadores procesos liberadores que ayudan a identificar las causas raíces de los problemas y a proponer soluciones.

El resultado del diagnóstico participativo es que los participantes se den cuenta de cuál es su rol en la empresa, cómo funciona, qué problemas tiene, las repercusiones en su puesto de trabajo y qué recursos tiene para solventarlos. Es identificar el mapa de relaciones y leer su contexto, es aprender a resolver los conflictos en sus vínculos por el bien común. El milagro de darse cuenta ayuda a que los colaboradores se cambien de lugar respecto a lo que adolece.

2.2.2 Implementación

Las ideas identificadas durante el diagnóstico se sistematizan en propuestas de mejora. Algunas de las propuestas de mejora escalan su nivel de impacto para ser proyectos de mejora. Entendemos por *proyectos de mejora* a la familia de acciones secuenciales para el logro o cumplimiento de la mejora. Las propuestas y los proyectos se sistematizan en planes de acción, considerando el número de participantes.

Una vez designados los planes de acción, semanalmente se lleva a cabo una sesión de retroalimentación en la que se facilita una cápsula de capacitación, se revisan avances de las mejoras a implementar y se generan acuerdos de seguimiento. De esta manera, se logra focalizar la atención sobre los puntos neurálgicos que necesitamos para cumplir objetivos.

El objetivo de los planes de acción es generar un mecanismo participativo y activo para gestionar cambios en la empresa. Con este ejercicio, la energía y los recursos disponibles se pueden dirigir hacia un resultado concreto. La aplicación de las mejoras deberá corresponder con los criterios de rápida implementación, alto impacto y bajo costo.

Para el caso de los emprendedores, el plan de acción se trabaja de manera individual. Es el resultado del levantamiento del modelo de negocio y los pilares de comunicación. Se organizan las actividades en un tablero de seguimiento en tres columnas: cosas por hacer, haciendo y hechas –retomado de la metodología SCRUM–. El objetivo específico con el emprendedor es poner manos a la obra en su negocio y facilitar un encuadre sobre gestión empresarial; es decir,

que el futuro empresario se dé cuenta de lo que significa ser un empresario; los rubros que componen la empresa; las actividades que debe cubrir; la importancia de la planeación, organización, la visión y los objetivos estratégicos necesarios para obtener resultados en poco tiempo.

La implementación de los planes de acción con empresas se organiza con los equipos de trabajo. Cada equipo tiene un líder (identificado en el diagnóstico con el empresario), quien coordinará la aplicación de las mejoras y dará seguimiento durante el proceso de retroalimentación.

Los planes de acción permiten, en primer lugar, reconocer liderazgos naturales que no necesariamente corresponden a la línea de mando. En segundo lugar, detonan procesos de participación y compromiso en los equipos de trabajo. Por último, fortalecen el sistema de comunicación organizacional porque constituyen la base de una cultura de retroalimentación.

Tipos de impacto de la sostenibilidad laboral		
Productividad	Condiciones de Trabajo	Medio Ambiente
Control administrativo	Balance trabajo-vida personal/familiar	Capacitación en temas ambientales
Calidad de producto	Carga física de trabajo	Consumo de energía
Costo	Comunicación y participación	Agua contaminada
Equipamiento	Contratos y reglamentos	Disminución de desperdicio
Tecnología e instalaciones	Equidad e inclusión	Emisión de contaminantes
Gastos	Incentivos	Reciclaje
Ingresos adicionales	Instrucciones de trabajo	Separación de residuos
Orden y limpieza	Instalaciones y equipos	Energía renovable
Procesos y procedimientos,	Prestaciones	Uso de productos ecológicos
Tiempos y movimientos	Remuneraciones	
Ventas	Salud y seguridad en el trabajo	
	Servicios a los trabajadores	

Tabla 3, Elaboración propia, octubre de 2020.

Las clasificaciones de tipos de impacto de las mejoras implementadas pueden ser identificadas con la taxonomía sobre la sostenibilidad laboral de la Organización Internacional del Trabajo (Tenorio, 2018: 8). Dicha tipología cuenta con tres categorías: productividad, condiciones de trabajo y medio ambiente. Esta clasificación brinda un panorama bastante amplio para entender

qué tipos de mejora conforman los planes de acción y la manera en que se presentan los resultados en el ejercicio de cierre.

Generalmente, el primer ciclo de mejora está orientado a atender criterios básicos de mejora, por ejemplo: jornadas de orden y limpieza, organización de áreas de trabajo, identificación de factores de riesgo. De esta manera, el nivel de impacto y complejidad de implementación de las mejoras aumenta en función de la cantidad de ciclos de mejora aplicados. En ciclos subsecuentes las mejoras se notan en un proceso de reingeniería organizacional, es decir, en cambiar las maneras de hacer, optimizar procedimientos y recursos hasta la incorporación del aprendizaje y la comunicación efectiva como parte de las habilidades organizacionales; la llamada cultura ágil.

2.2.2.1 Retroalimentación. Aprender a comunicarnos

Una vez designados los planes de acción, semanalmente se lleva a cabo una sesión de retroalimentación en la que se facilita una cápsula de capacitación, se revisan avances de las mejoras a implementar y se generan acuerdos de seguimiento. De esta manera, se logra focalizar la atención sobre los puntos neurálgicos que necesitamos cubrir para cumplir los objetivos.

Las sesiones de retroalimentación son el centro de la experiencia. Son el momento en que se comparten y crean conocimientos de manera grupal y sistemática para desarrollar las habilidades socioemocionales orientadas a saber, saber hacer y saber estar. El objetivo es generar aprendizaje significativo entre todos y colocarlo como referente para la acción. El desafío es llegar a un contexto motivacional donde se precisan los motivos de todos, el nivel de proyección individual se potencia gracias a lo que el otro comparte y me proyecta, mientras las oportunidades de darse cuenta se multiplican. Este proceso interpersonal basado en la comunicación efectiva es el punto de cohesión como grupo parte de un sistema. Compartir experiencias personales invita a generar acuerdos para cumplir objetivos; por ello, el momento de reflexión grupal motiva un proceso de profundización creciente, que es la base de una comunidad de aprendizaje (Mertens: 2007: 53).

El proceso principal de la retroalimentación es un ciclo de evaluación de avances en función de los objetivos planteados y los acuerdos generados en los planes de acción, la reflexión de qué se hizo bien y qué se hizo mal (y cómo podemos corregirlo), la identificación de propuestas de mejora, la organización de su implementación y su aplicación, punto último de la sesión e inicio de la próxima. Durante las sesiones, también se pueden facilitar cápsulas de capacitación sobre temas relevantes para los equipos de trabajo.

Hallar los paralelismos entre una sesión de retroalimentación y un ciclo de contacto fue lo que me permitió entenderme como facilitadora de procesos grupales al tiempo que desarrollé una capacidad de observación y comprensión sistémica-relacional de la empresa. Desde esta posición, comparto los procesos que, considero, se desarrollan en el fondo en los sistemas de relaciones laborales durante las sesiones de retroalimentación.

Tanto en la retroalimentación como en el ciclo de contacto se trabaja con un grupo primario. La experiencia de compartir es el hilo conductor de ambos procesos. Al centro de la reflexión se pone la medición de lo ocurrido (saber si avanzamos o no avanzamos) para propiciar lo próximo. Es la apertura del diálogo que posibilita organizarse para conseguir algo que por medios individuales no podría obtenerse.

Comparativo ciclo de contacto/sesiones de retroalimentación	
Momentos del ciclo de contacto	Momentos de sesión de retroalimentación
Identificar cómo estamos individualmente y a la vez como sistema (aprender a darnos cuenta)	Seguimiento de acciones pasadas ¿Qué hicimos bien, qué hicimos mal?
Fomentar la experiencia de la comunidad a través de la retroalimentación (aprender a comunicarnos)	Análisis de puntos críticos relacionados con las propuestas ¿Cómo lo podemos mejorar?
Promover la interacción entre los participantes para aprender (aprender a aprender)	Cápsula de capacitación Desarrollo de habilidades Validación de propuestas de mejora.

Tabla 4, Elaboración propia, octubre de 2020

La revisión de avances es un ejercicio de rendición de cuentas en el que podemos reconocer buenas y malas prácticas; así como la manera en que aprendemos de manera colectiva a darnos cuenta. Enunciar buenas prácticas es una manera de incentivar el valor que genera cada persona. Identificar las malas prácticas es una manera de aprender entre todos lo que debemos evitar. Tanto para lo positivo como para lo negativo, la experiencia de comunidad es fomentada con el análisis de los puntos críticos y la validación de acuerdos para resolver.

La interacción grupal brinda la posibilidad de empezar de nuevo, con fundamento en la redefinición del contexto (análisis de resultados del diagnóstico participativo) y en la adquisición de la capacidad de cambiar de óptica (qué podemos hacer para mejorar). Las sesiones de retroalimentación se ofrecen como espacios de aprendizaje significativo que brindan nuevas

experiencias, detonan la organización de vínculos y desarrollan habilidades de los colaboradores.

Como ejercicio de comunicación, la retroalimentación tiene un efecto circular: invita a escuchar todas las versiones para ampliar el contexto, lo cual a su vez permite hacer asociaciones que nos ayuden a relacionar los objetivos de la organización y favorecer que se reconozcan las partes.

Las sesiones de retroalimentación son experiencias espacio-temporales de intercambio y comunicación, son el momento de intimidad grupal en el que surge el sentido de pertenencia. Es labor del facilitador canalizar el trabajo personal de cada miembro con el grupal, ofrecer la agenda para discutir temas que interesan a todos los participantes y escuchar con empatía los puntos de vista diferentes.

También es el momento de observación de la estructura organizacional como réplica del funcionamiento de una familia. El equipo de trabajo es un organismo vivo que tiene capacidad de regularse. Las sesiones de retroalimentación tienen como base una historia común y cada historia personal. Durante las sesiones es cuando se puede observar cómo opera el móvil del sistema de relaciones conforme a la interacción entre los integrantes; se pueden observar los movimientos de retroacción para mantenerse unidos, muchas veces en expresiones de resistencia, compensación de ausencias, fraternidades.

La estructura de relaciones laborales jerárquica, basada en las figuras jefe/subordinado, se convierte en punto de proyección personal con las figuras parentales. Por ello, abrir la escucha y el diálogo durante la retroalimentación es una manera de explorar las relaciones y el ciclo vital de cada miembro desde otro lugar. Los recursos de “presentificación” de la psicoterapia Gestalt –hablar de sí, evitar el lenguaje impersonal, mantenerse en el aquí y ahora y hacerse responsable, ejercicios de reconocimiento corporal o respiración– son las herramientas que nos permiten crear los espacios de intimidad y diálogo que nos ayuden a cerrar/abrir ciclos.

2.2.2.2 Cápsulas de capacitación. Aprender a aprender.

Las cápsulas de capacitación (Hernández, 2020) son el aspecto formativo de la experiencia para empresas. Son ejercicios lúdicos de facilitación de microaprendizajes que auxilian a abordar los aspectos críticos necesarios para afianzar buenas prácticas a través del desarrollo de la habilidad laboral. Las cápsulas son dinámicas teórico-prácticas y su objetivo es enseñar a realizar una actividad específica que esté vinculada con los objetivos organizacionales y contenga referencias sociales.

Entre sus características encontramos que se imparte en breve tiempo, de manera concreta y se

puede repetir tantas veces como sean necesarias para dominar o perfeccionar una función de su trabajo. Las cápsulas de capacitación son el espacio para gestionar propuestas adicionales que se sumarán a los planes de acción; también sirven como una práctica de gestión de la capacitación interna porque están orientadas a estandarizar habilidades de conocimientos, desempeños y aptitudes de todos los trabajadores.

Además de aprender un tema específico, también sirven para homologar una misma forma de hacer una actividad, para conocer a detalle cómo realizar algo, para corregir errores y eliminar dudas en el trabajo o para demostrar una mejor forma de hacer las cosas. Son una excelente herramienta para facilitar temas socioemocionales que nos acerquen a tomar otra perspectiva de las situaciones que nos aquejan y generar el cambio.

En los primeros ciclos de mejora, es el facilitador quien lleva las cápsulas, mientras se transfiere la herramienta al equipo de trabajo. En proyectos de largo plazo, son los propios colaboradores quienes preparan y facilitan los temas. Las cápsulas se centran en desarrollar comunidades de aprendizaje, aprender a aprender.

2.2.2.3 Medición

Casi todas las metodologías de la filosofía Agile tienen como componente la medición. La medición es el ejercicio que permite contrastar y cuantificar resultados de un objetivo particular en un lapso determinado. Los recursos para hacerlo van desde tableros visuales en las áreas de trabajo hasta sistemas de indicadores por áreas. En mi experiencia, lo importante de la medición es que todos los involucrados comprendan el lenguaje cuantificable y la importancia para cada puesto de realizar ejercicios de rendición de cuentas.

El sistema de medición sigue la hipótesis de que “lo que no se mide no se puede mejorar”. La mejor manera de contar con planes de acción acordes a las necesidades de la empresa es tener una referencia cuantitativa de la situación donde estamos y con base en ella establecer una meta “real” considerando los recursos disponibles.

Saber cómo estamos en los puntos críticos de la empresa permite establecer el mejor y peor escenario de lo que nos puede ocurrir; estos parámetros permiten trazar una tendencia que se discute en las sesiones de retroalimentación. El ejercicio consiste en comprometer resultados para acercarnos al mejor escenario posible. Así, las preguntas de qué hicimos bien, qué hicimos mal y cómo lo podemos mejorar se vinculan con mediciones, lo cual facilita priorizar y sistematizar resultados en poco tiempo, puesto que el foco de la atención durante las retroalimentaciones es comprometer resultados.

Para el caso de los emprendedores, la medición se realiza sobre su porcentaje de efectividad. La ruta crítica de actividades para el negocio identificado durante el diagnóstico es organizada en un tablero SCRUM, que distingue las actividades en cosas por hacer, haciendo y hechas. Semana con semana se validan los avances y se actualiza el tablero. El total de actividades representa el 100% del universo de efectividad del emprendedor. El porcentaje que corresponde a actividades realizadas puede considerarse la tasa de efectividad, el porcentaje pendiente corresponde a su área de oportunidad. Las observaciones sobre la efectividad se realizan durante el ejercicio final de evaluación.

Para el caso de las PyME, la medición está orientada al número de mejoras implementadas. En experiencias de largo plazo o en segundos ciclos de mejora, el trabajo de medición se realiza con indicadores.

2.2.3 Evaluación

El ejercicio de evaluación es la última actividad del ciclo de mejora. Es la presentación de resultados obtenidos a partir de la experiencia y de los impactos para la organización. La actividad es el cierre del ciclo, es un corte de caja para reflexionar/reconocer cómo empezamos y cómo nos encontramos ahora. Este ejercicio de contraste reconoce el valor que generó cada participante y los logros que obtuvimos como equipo de trabajo/organización.

El modelo de gestión de la productividad Trabajo Vivo contempla tres niveles de impacto organizacional:

Niveles de impacto Gestión de la productividad Trabajo Vivo		
Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Implementación de ciclos de mejora	Proyectos de mejora vinculados a la reingeniería organizacional	Instalación de una cultura ágil
Aplicación de acciones para mejorar su entorno laboral, motivar al personal y fortalecer el canal de comunicación organizacional	Actualización, optimización o levantamiento de procesos, procedimientos y políticas de gestión para cumplimiento normativo interno y externo	Retroalimentación entre los niveles operativo, gerencial y organizacional que orientan acciones a actualizar, mejorar e innovar procesos con base en el cumplimiento de objetivos
	Desarrollo de habilidades para la adopción de las nuevas formas de planear, organizar, gestionar y evaluar el trabajo	Consolidación una cultura laboral de mejora continua con base en medición de indicadores

Tabla 5, Elaboración propia, octubre de 2020

El informe de resultados es la sistematización de la experiencia, el perfil y los resultados del diagnóstico participativo en planes de acción y su nivel de avance con la evidencia respaldo correspondiente. La presentación de resultados se refiere a las acciones implementadas. Las acciones pendientes son la base del plan de acción del segundo ciclo de mejora. El antes y después fotográfico es el principal recurso para la presentación grupal, ya que da fe de los cambios generados. El informe contiene además información y observaciones que son insumos para las decisiones estratégicas de la empresa.

El nivel de impacto del primer ciclo de mejora es básico en tanto aporta los insumos para escalar a intermedio, y así para el siguiente nivel. Podríamos considerar entonces que en tres ciclos de mejora se habrá sembrado la semilla de la mejora de la productividad. Podemos decir que la evaluación es la experiencia de generar valor individual y grupal con el objetivo de incrementar la motivación, el compromiso y la efectividad de los colaboradores a partir del reconocimiento de resultados.

3 El rol del consultor: facilitar aprendizaje significativo

Vivirme como consultora ha sido la forma más bonita de practicar Gestalt Integrativa. Es un personaje a través del cual aprendí a autoconocerme; a comprender cómo me vínculo con el otro; a escuchar mis miedos, necesidades y deseos; a identificar mi estructura de pensamiento.

La experiencia profesional en la OIT y mi formación académica me permitieron enunciarme como consultora júnior a los 26 años. En estos cinco años, el aprendizaje más arduo fue convertirlo en mi quehacer profesional. Tuve que desarrollar el modelo de negocio de la consultoría, desarrollar la marca y las estrategias de publicidad, prospectar clientes, vender proyectos, dar seguimiento a cobranza. Las actividades me confrontaron con mis inseguridades y con las habilidades que “debía” desarrollar.

En paralelo a lo anterior, la labor consultora implica ejecutar las tareas propias: diseñar la propuesta metodológica, levantar el perfil de la organización, aplicar el diagnóstico, coordinar la implementación de las experiencias, preparar los materiales/sesiones, sistematizar los resultados, celebrar las sesiones de retroalimentación, facilitar las cápsulas de capacitación, reportar avances, negociar con los líderes responsables del proyecto (empresario) al tiempo que se transfiere al equipo de trabajo (mandos medios y operativos) el conocimiento e insumos necesarios para que ellos puedan llevarlo de manera autónoma. Y es en este sentido que considero que el centro de la consultoría es facilitar aprendizaje.

Con la aplicación de psicodinámicas en las organizaciones, he comprobado que el aprendizaje significativo se logra a través de la experiencia. De fondo, facilitar aprendizaje es facilitar experiencias, por lo que las cualidades técnicas como facilitadora redundaron en el desarrollo de mis propias habilidades existenciales. Desde este lugar comparto mi mirada gestáltica de las habilidades y aptitudes socioemocionales que pude desarrollar como facilitadora de aprendizaje significativo; así como mis lecciones aprendidas.

HABILIDADES

- **Darse cuenta en los niveles individual, grupal y organizacional.** Es ponerles voz a las resistencias, a lo inconcluso, a lo que surge con cada persona, con el grupo y con la organización. Aplicar dinámicas relacionadas al “darse cuenta en el entorno organizacional” es una manera de cambiar nociones, base para generar relaciones laborales más sanas. Es un ejercicio de transparencia que busca generar congruencia entre lo que sucede y cómo queremos que sea.

- **Facilitar aprendizaje a través de una posición activa.** Es la capacidad de apoyar las expresiones auténticas/confrontar las expresiones manipulativas o tóxicas de los colaboradores/grupo/organización. Es acompañar el proceso de identificación de problemas y establecer el diálogo entre las partes, aprender a trabajar con lo que surge y vincularlo a la propuesta metodológica organizacional

El mayor aprendizaje de esta práctica ha sido que las expresiones auténticas/tóxicas están determinadas por la historia de vida de cada persona. Es la capacidad de ver al otro como un sujeto, al mismo tiempo que se puede observar lo relacional y desde ahí fomentar lo genuino. También se aumenta la capacidad de comprensión al hacer que el otro se sienta entendido sin afectar a los demás.

Acompañar expresiones auténticas es la mayor gratificación personal que tengo. Es vivir la magia de darle lugar a lo socioemocional en los centros de trabajo, dignificar a la persona como trabajador. Confrontar expresiones tóxicas es el mayor desafío, pues de ello depende que el proyecto funcione. Hay que ser muy cuidadoso de cómo tocar y llevar los temas, vincularlos a lo organizacional, lo que es menester para generar resultados (fin último de la consultoría). Para ello, debe mostrarse que la única manera de generar un cambio positivo pasa por abordar los temas que no nos gustan y hablar sobre el conflicto.

APTITUDES:

- **Empatía.** Es la manera de mantener la atención y actitud acordes a la situación. Requiere mantener la atención en el momento presente de cada persona, de lo que pasa al equipo de trabajo, sin perder de vista lo organizacional y lo que me ocurre personalmente, es decir, poner atención a lo interno y a lo externo sin perder de vista el contexto y dándole lugar al fenómeno que surge. Es establecer contacto auténtico con el otro y conmigo para acompañar lo que sucede a nivel organizacional, grupal e individual.
- **Creatividad.** Es la manera en que el facilitador provee las dinámicas grupales. Es darle cabida al impulso y al movimiento; darle cuerpo vivencial al aprendizaje a través de la respiración, el dibujo o los recursos que tenga; crear el ambiente propicio de intimidad e invitar al otro a expresarse. En suma, es el vehículo para hacer comentarios que

retroalimenten de manera significativa la experiencia para todos y con lo que se logra proyectar la posición activa.

LECCIONES APRENDIDAS

- El mayor aprendizaje de facilitar aprendizaje es comprenderlo y sostenerlo como un encuentro humano. Un encuentro donde me expongo, entro en relación con el otro y con mis emociones; es donde aprendí a no tener miedo de las fuerzas que mueven a las personas, de abrir los conflictos sumergidos o de reconocer contradicciones inherentes al sistema al que pertenecen.
- Comprendí significativamente el carácter orgánico y la dimensión sistémica de la empresa; que cada sistema organizacional es específico y al mismo tiempo comparte elementos psicosociales con sus similares.
- Aprendí a observar desde lo fenomenológico la figura caleidoscópica que adquieren las proyecciones personales en interacción con otros individuos de intereses comunes.
- Me di cuenta de la necesidad de orientar la vocación organizacional de los empleadores hacia el desarrollo individual de sus empleados.
- El modelo de consultoría para generar empresas sostenibles completa un círculo virtuoso si focalizo la gestión de la productividad laboral en desarrollar la práctica de darse cuenta, aprender a comunicarnos y aprender a aprender.
- Aprendí que darnos cuenta sin especular, sin juicio, dinamiza las posibilidades de contacto en un grupo para explorar las posibilidades creativas de identificación con el interés común y desidentificación con las conductas que nos afectan.
- Confirmé que estar frente a grupo es mi trinchera. Es el lugar de enunciación respecto a la vida y la necesidad de dignificarla a través del recurso máximo, el trabajo. Cuando estoy frente a grupo soy feliz; es mi oportunidad de transmitir un mensaje y de además generar valor en cada persona con la que tengo oportunidad de trabajar.
- Reconocí cómo vivo la ansiedad en el trabajo. Noto mis distracciones, mi impaciencia; desborda mi deseo de ser resolutoria. En ocasiones, fui sobrepasada por estar demasiado pendiente o querer apresurar cosas.
- Comprendí la importancia del autoconocimiento para mi labor pedagógica en el proceso de facilitación de las experiencias, así como el valor de las dinámicas grupales psicodinámicas en los centros de trabajo.
- Identifiqué el valor de cada individuo en la organización, y la necesidad que tienen los

equipos de trabajo de aprender a comunicarse para mejorar la sostenibilidad de su sistema, la empresa. Integrar elementos psicodinámicos en la consultoría fue la manera en que incorporé la dimensión individual (humana) a la metodología.

- Como facilitadora de procesos, las técnicas gestálticas me llevaron a otro nivel de implicación personal para relacionarme con las personas.
- El facilitador se convierte simultáneamente en un elemento externo e interno de la organización; desde ese lugar puede ayudar a ver lo que ya es y a confiar en la autorregulación. Su misión es generar un entorno de contención basado en la conciencia, la espontaneidad, la confrontación y el apoyo que ayude a cada miembro a auto-realizarse
- Las dinámicas que fomentan la presencia (darse cuenta) generan alto impacto interpersonal, grupal y organizacional.
- El espacio colectivo, ofrece múltiples claves de lectura para darse cuenta, aprender a comunicarse y aprender a aprender.

Ahora me doy cuenta de que ser consultora implica un nivel de desempeño amplísimo y un nivel de autoexigencia personal enorme, los cuales refuerzan mi comportamiento neurótico. Durante mi proceso personal en la psicoterapia Gestalt, descubrí que mi deseo de ser consultora fue la manera en que aprobé los mandatos parentales. Por un lado, especializarme en temas laborales fue la manera de sostener el vínculo con papá, quien fue obrero y con quien tuve muy mala relación hasta hace algunos años. Por el otro, presentarme como consultora, apelando a la imagen de éxito y escalamiento social, es la necesidad no resuelta de mamá, quien se encuentra sometida al inalcanzable anhelo de perfección y al sobreesfuerzo de hacer para poder merecer. Desde este lugar escribo estas letras como un ejercicio de airear las heridas de infancia. Para curar, toca reconocer que el camino andado los últimos cinco años me cambió de lugar radicalmente, toca hacerme responsable de que “lo que acepto, me transforma”.

4 Repertorio psicodinámico para empresas

Identifico como repertorio psicodinámico al conjunto de dinámicas que surgen desde lo genuino para fortalecer las maneras de reconocer y compensar a una persona o grupo. Su objetivo es desarrollar la capacidad de autorregulación, lo que significa que la persona cuente con las habilidades necesarias para permanecer de manera óptima en el ambiente.

Las psicodinámicas son el cuerpo del desarrollo de un ciclo de contacto, que es el baile entre dinámicas de apoyo y de confrontación; el momento en el que se abre la posibilidad de cambio. El momento de apertura es conocido como *autorregulación organísmica*. Para el caso grupal, la autorregulación es el punto de inflexión donde la energía de los miembros se orienta a revitalizar los recursos del sistema; a través de la relación yo-ambiente, conecta ecológicamente la satisfacción de las necesidades con la responsabilidad de las propias decisiones (Cecchini, 2013: 337).

La autorregulación es el momento de cambio, se da principalmente en el nivel socioafectivo íntimo de la persona/grupo. Es cuando identifica de manera consciente el derecho a la existencia, abre la posibilidad de elegir, de crear otras sendas afectivas; construye una realidad compartida entre los miembros en lugar de retomar automáticamente las redundantes defensas con respecto al otro y a sí mismo. El sistema toma conciencia de las fuerzas que lo mueven, los efectos y las reacciones: el reconocimiento pleno de los lazos es el momento donde se construye intimidad (ibídem).

Vivir momentos de autorregulación durante mi proceso de autoconocimiento, y recibir a brocha gorda el significado teórico en la formación Gestalt Integrativa, fue fundamental para descubrir de manera intuitiva un vínculo muy genuino con mi profesión.

Al mismo tiempo que incorporaba técnicas gestálticas en mis experiencias de consultoría, la metodología y las herramientas de los modelos de intervención que aprendí en OIT fueron tomando dimensiones más profundas, se tiñeron de Gestalt. Percibí cómo los recursos con los que ya trabajaba tienen un fundamento psicodinámico amplio, puesto que ayudan a desarrollar habilidades focalizadas en darse cuenta, fomentan la grupalidad y una buena comunicación.

Psicodinámicas en entornos laborales	
Psicodinámicas Gestálticas aplicadas en ciclo de mejora de la productividad	1. Ejercicios de Presentificación
	2. Escucha activa
	3. Genograma
	4. Big brother
Psicodinámicas aplicadas en ciclo de mejora de la productividad	5. Escucha activa
	6. Recorrido diagnóstico
	7. Taller de visualización
	8. Encuesta de clima laboral
	9. Cápsulas de capacitación
	10. Retroalimentación
Tabla 6. Elaboración propia, octubre de 2020.	

El recorrido diagnóstico, el taller de visualización, la encuesta de clima laboral, las sesiones de retroalimentación y las cápsulas de capacitación poseen elementos psicodinámicos, son actividades grupales parte del ciclo de mejora de la productividad, retomadas del Sistema Integral de Gestión y Avance a la Productividad (ver apartado 2.1).

Como facilitadora de procesos, las técnicas gestálticas me llevaron a otro nivel de implicación personal para relacionarme con las personas. Las dinámicas que fomentan la presencia (darse cuenta) generan alto impacto en el personal; de a poco incorporé dinámicas

de presentificación y escucha activa en mis capacitaciones, al tiempo que adapté la aplicación del genograma y el *big brother* para el ciclo de mejora.

La manera en que aprendí la labor pedagógica en el proceso de facilitación de los ciclos de mejora fue con la aplicación de técnicas individuales/grupales psicodinámicas en los centros de trabajo. Las ideas sobre Gestalt Integrativa en el mundo del trabajo comenzaron a cultivarse hacia el año 2016. El repertorio técnico de la psicoterapia grupal siempre me llevaba a imaginarios que se convirtieron osadamente en recursos prácticos para la consultoría. Ejercicios de presentificación y escucha activa, la silla vacía, el *big brother* y el genograma se incorporaron paulatinamente en el ciclo de mejora de la productividad.

El objetivo común de todas las actividades es centrar el trabajo en el desarrollo de las habilidades socioemocionales darnos cuenta, aprender a comunicarnos y aprender a aprender a fin de que, con base en la interacción, se generen cambios organizacionales. Es decir, aprender entre todos a percatarme de mi rol, la función y el entorno de sistema al que pertenezco, hacerme responsable de los recursos con los que cuento y comunicar de manera empática mis necesidades.

Las actividades están orientadas a reforzar la autoexpresión, promueven un encuentro intrapersonal que integre los aspectos relevantes de nuestra comunidad y a conciliar los intereses de todos.

A continuación, se comparten las cartas descriptivas de las actividades que conforman el ciclo de mejora. Quedan como la primera sistematización para desarrollar el manual de

psicodinámicas aplicadas en las organizaciones. Cada actividad¹¹ está acompañada con algún ejemplo de resultados, los cuales presentados a manera de aproximación para demostrar que gestionar la productividad a través del desarrollo de habilidades socioemocionales es una manera de ganar sostenibilidad organizacional.

Recordemos que la empresa generará productos/servicios rentables y será sostenible en el tiempo si los colaboradores están motivados; si generan compromiso y orientan su aprendizaje a mejorar las maneras de comunicar, los mecanismos de participación, las condiciones de salud y seguridad, y el sistema de compensación salarial; así como a garantizar condiciones de bienestar a través de relaciones laborales sanas en una atmósfera de cuidado a los recursos económicos, ambientales y sociales.

¹¹ Los anexos referidos están a disposición de los facilitadores por contacto directo. Para el caso de la actividad 1 el ejemplo será la guía de entrevista.

4.1 Entrevista diagnóstico emprendedor/empresario	
Descripción	Es el ejercicio de primer contacto con el nivel directivo de la organización. Sirve para desarrollar el perfil de la organización, así como para identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad.
Objetivo	• Documentar el perfil de la empresa y la estructura de la empresa • Realizar un análisis de la operación de la empresa y sus principales áreas de oportunidad
Habilidad a desarrollar	Darse cuenta de cómo opera la empresa
Aplicado por	Consultor/Tutor
Participan	Emprendedores/Empresarios
Tiempo	2hrs
Material	Anexo 1. Guía de entrevista Anexo 2. Formato del perfil de la empresa Grabadora*
Desarrollo de la actividad	1. La entrevista deberá realizarse en un espacio privado y cómodo. 2. Verifica que haya las condiciones para celebrar la sesión. 3. Inicia la sesión recordando el objetivo del diagnóstico participativo: “tener una radiografía de la empresa” 4. Notifica al emprendedor/empresario que la información es de uso confidencial y se usará para fines del proyecto exclusivamente. 5. Comparte en qué consiste la actividad, prepara el inicio con un par de respiraciones 6. Aplica el cuestionario con empatía 7. Registra la información clave en el formato del Perfil de la empresa
<i>Carta descriptiva 1, elaboración propia, octubre de 2020</i>	

Ejemplo Entrevista Diagnóstico

Anexo 1. Entrevista diagnóstico emprendedor/empresario

Ciclo de mejora Trabajo Vivo

1. ¿Qué es (nombre de la empresa)?
2. ¿Qué productos/servicios vendes?
3. ¿Qué necesidad satisface tu producto/servicio?
4. ¿Cuál es tu pasión en la vida?
5. ¿Porqué tienes el negocio?
6. ¿Lo priorizas sobre los demás aspectos de tu vida?
7. ¿Cómo organizas tu trabajo?
8. ¿Estás contento con tu trabajo?
9. ¿Qué metas tienes con la empresa?
10. ¿Cómo organizas a tu equipo de trabajo?
11. ¿Con base en qué criterios tomas decisiones?
12. ¿Qué riesgos corre el negocio?
13. ¿Cómo solucionas problemas?
14. ¿Cómo vendes?
15. ¿Sabes vender?
16. ¿Cuánto vendes?
17. ¿A quién le vendes?
18. ¿Tienes deuda?
19. ¿Quién es tu competencia?
20. ¿Consideras que sabes identificar áreas de oportunidad en situaciones difíciles?

4.2 Recorrido diagnóstico Ciclo de mejora Trabajo Vivo	
Descripción	Es una buena práctica que permite monitorear las condiciones generales de trabajo en la empresa. Es el principal insumo de evidencia para la evaluación final, permite generar el antecedente de la situación inicial.
Objetivo	Percatarse de las condiciones de las áreas de trabajo con base en los criterios: áreas de oportunidad, condiciones de riesgo y buenas prácticas.
Habilidad a desarrollar	Darse cuenta de nuestro entorno organizacional
Aplicado por	Consultor/facilitador/recursos humanos/capacitador/gerentes/supervisores/ jefes
Participan	Equipo clave de trabajo (seleccionado por quién aplica el ejercicio)
Tiempo	2hrs
Material	Anexo 3. Formato Recorrido diagnóstico Hojas recicladas para anotaciones Tablas de registro Lápiceros Dispositivo fotográfico
Desarrollo de la actividad	1. Organiza al equipo que recorrerá la empresa, decide con el empresario quiénes son las personas clave en la organización. 2. Informa previamente sobre el procedimiento y los objetivos de la actividad al personal que labore en las áreas del recorrido. 3. Establece los puntos del recorrido de acuerdo al flujo del proceso general del producto o servicio. 4. Designa a un fotógrafo, un secretario y a los observadores. 5. El fotógrafo levantará el registro para ilustrar lo observado. 6. Los observadores harán su retroalimentación con base en los aspectos a observar: • Orden y limpieza • Tiempos y movimientos • Seguridad en el área, uso de equipo de protección personal • Condiciones generales del área (iluminación, ventilación) • Condiciones de equipo y herramienta. • Elementos de comunicación visual • Ambiente de trabajo

- Compila la información
7. El secretario tomará nota del número de fotografía con los comentarios de los observadores.
 8. Se deberá evitar interrumpir a los trabajadores en su labor, excepto en el caso de que se requiera información adicional. No se considera el momento oportuno para reprender o corregir a los trabajadores.
 9. Deberán anotarse aspectos positivos y áreas de oportunidad que sea importante considerar.
 10. Se requiere tomar fotografías durante el recorrido para ilustrar lo observado y registrarlas en un listado.
 11. Todos los participantes en el recorrido deberán cumplir los requisitos de seguridad e higiene que demande cada una de las zonas a visitar.
 12. Sistematiza la información en el Anexo 3. Formato Recorrido diagnóstico

Carta descriptiva 2, elaboración propia, octubre de 2020

Ejemplo Recorrido Diagnóstico

Ciclo de Mejora Grupo Madrigal, 2020

Punto

Áreas de oportunidad

Recepción



- Separación de basura / Señalamientos de botes
- Poner tapa de electricidad
- Reubicación de diablitos
- Mudanza de canaletas
- Señalética

Punto de venta



- Reubicar de plantas
- Lavar sillas de recepción
- Reubicar la estufa del Sr.
- Vidrio para cortar en el taller
- Inventariar cajas
- Desecho de archivo muerto
- ¿Reubicación de Vicky?

Punto de entrega



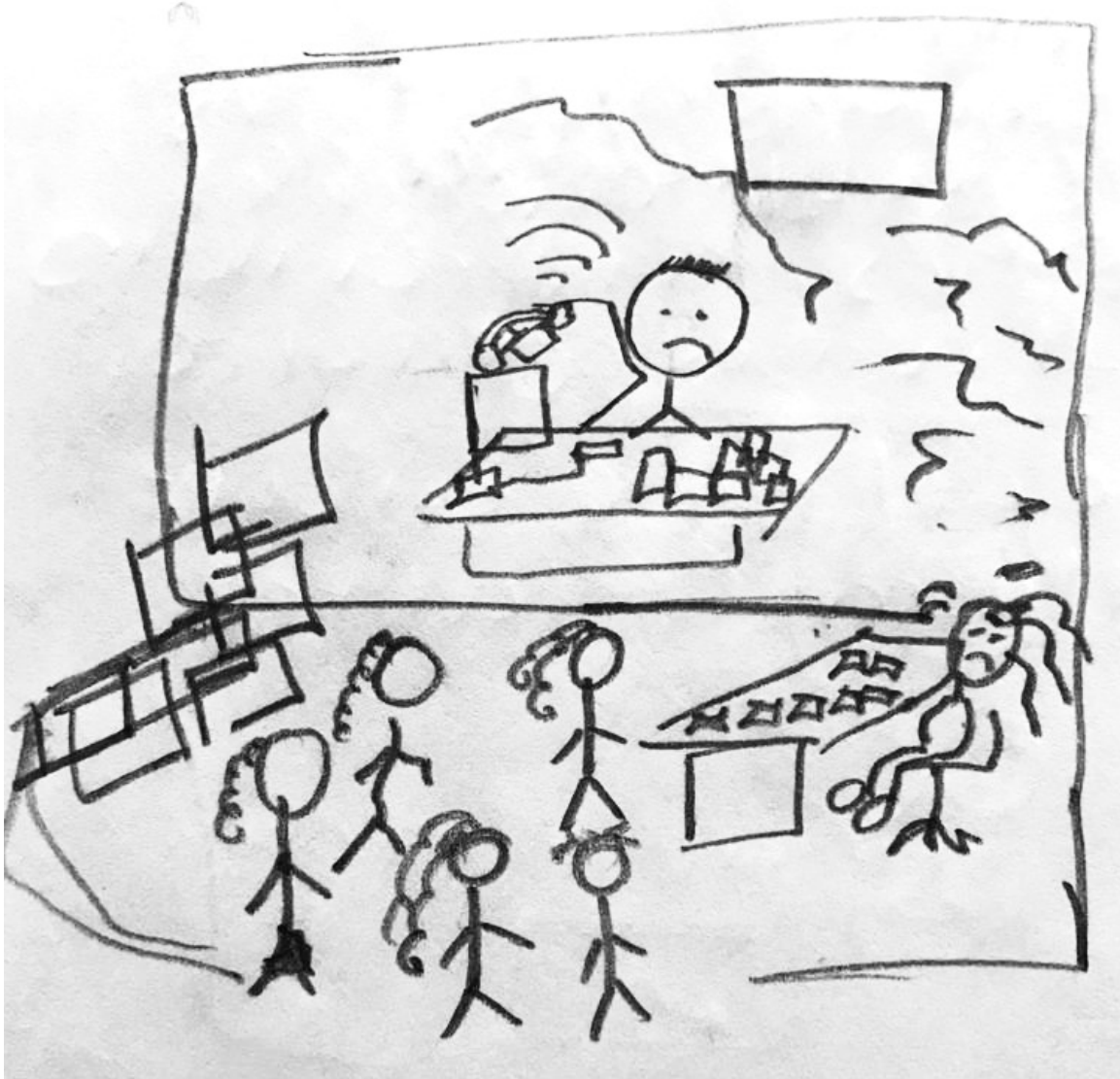
- 5s
- Colocar el tablero de producción
- Optimizar comunicación en el grupo
- Obtener trámite de permiso
- Reutilizar jaula
- Venta de merma (baic +, colocar a consignación. venderlo más barato)
- Señalética

4.3 Taller de visualización Ciclo de mejora Trabajo Vivo	
Descripción	Es la herramienta que utiliza la creatividad del personal para identificar soluciones a los problemas que enfrentamos todos los días en nuestra área de trabajo. Considera actividades de participación, sensibilización e integración. Este ejercicio de participación grupal es la expresión a coro del inconsciente colectivo y su sabiduría. La organización no sólo aprende a mirarse sino a comunicarse. La visualización es un recurso que fomenta la creación de metáforas (escenario posible) con base en la observación, es decir con base en los recursos que cuenta. Permite identificar la figura del área laboral y el fondo de las condiciones en las que se encuentra.
Objetivo	Que los integrantes al finalizar la actividad sean capaces de: • Sugerir ideas para mejorar su entorno • Iniciar un ciclo de diálogo • Reflexionar respecto a su participación activa • Integrar al equipo de trabajo
Habilidad a desarrollar	Darse cuenta de cuál es mi rol, función, de los asuntos inconclusos, del valor que puedo generar en mi espacio y qué tensiones hay con mi equipo de trabajo. Aprender a comunicarse.
Aplicado por	Consultor/facilitador/recursos humanos/capacitador/gerentes/supervisores/ jefes
Participan	Todo el personal
Tiempo	2hrs
Material	Anexo 4. Listas de asistencia Anexo 5. Formato para propuestas de mejora por mesa Lápices con punta (no colores), Hojas en blanco (recicladas mejor) Sacapuntas Borradores de lápiz Música blanca de fondo Masa adhesiva o tape Anexo 5. Formato para propuestas de mejora por mesa Pluma por mesa
Desarrollo de la actividad	1. Conformar grupos 2. Dibujar • Doblar la hoja a la mitad por lo vertical • Dibujar en la parte superior ¿cómo es en este momento su área de trabajo? (no es que dibujen su empresa)

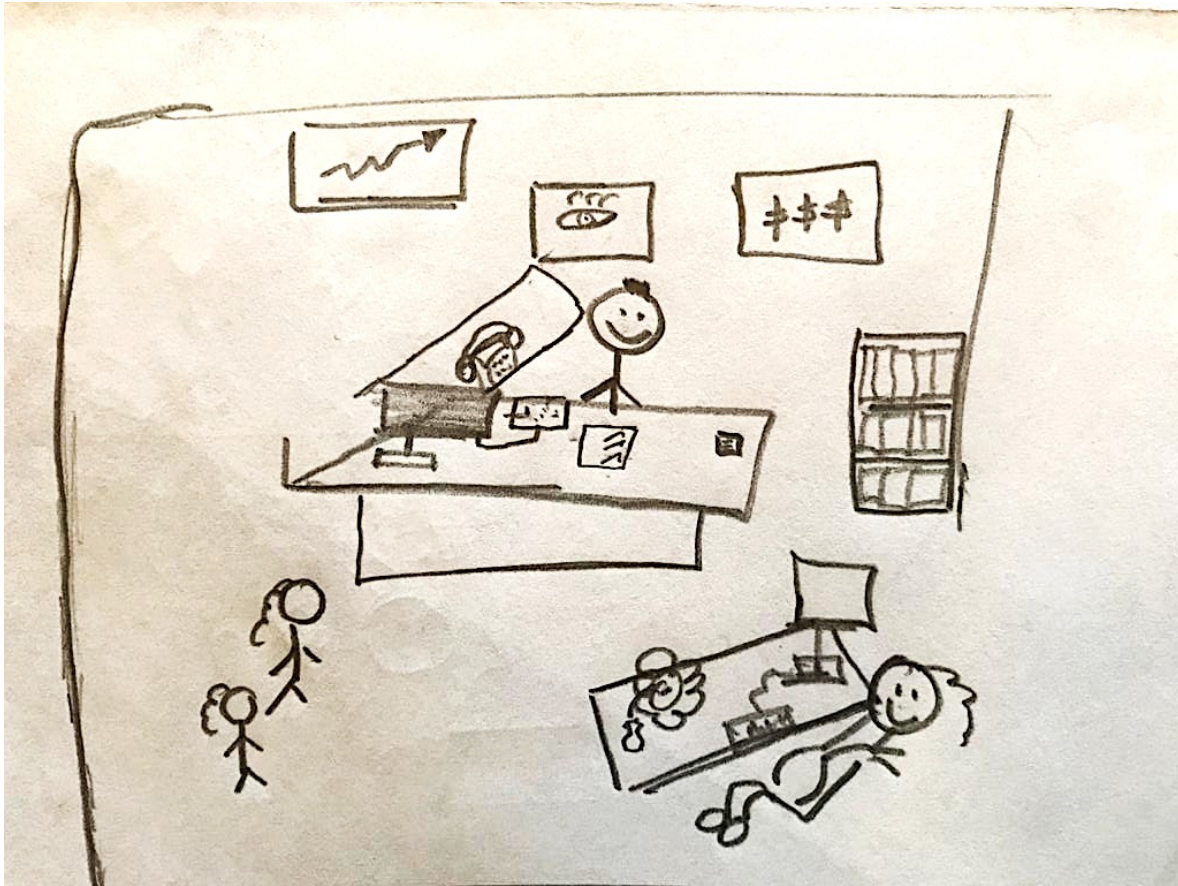
- En la parte inferior de la hoja dibujar ¿cómo podría ser tu trabajo? Desde lo que cada quien puede hacer, lo que sí está en sus manos
 - Cuidar que no pongan textos y estimular a que dibujen más que su persona.
3. Interpretar dibujos
 - Solicitar a los equipos pegar sus dibujos en la pared
 - Realizar una interpretación cruzada diciendo primero que ven en la parte superior del dibujo y luego en la inferior,
 - Realizar la explicación de cada dibujo por quien lo hizo expresando lo que quiso decir.
 - Todos los dibujos deben ser interpretados.
 - Dar sentido de urgencia.
 4. Registrar propuestas de mejora
 - Regresar a sus mesas sin dibujos a llenar el formato de propuestas de mejora (un listado por equipo)
 - Pedir que elijan cuál de las propuestas quieren presentar en plenaria desde su mesa
 - Debe registrarse al menos una propuesta por participante
 5. Presentar propuestas por equipo en plenaria
 - La finalidad es generar sentido de grupo. Informar que todas las ideas serán contempladas y clasificadas; se entregarán a cada equipo para que las prioricen e implementen.
 6. Recoge todos los listados de las propuestas de mejora
 7. Sistematiza la propuesta en archivo digital

Carta descriptiva 3, elaboración propia, octubre de 2020

Ejemplo Taller de visualización
Gestión de la productividad, DEMOS, 2018
Área de trabajo Ahora



Ejemplo Taller de visualización
Gestión de la productividad, DEMOS, 2018
Área de trabajo Futura



4.4 Encuesta de clima laboral Ciclo de mejora Trabajo Vivo	
Descripción	Es un instrumento que permite obtener el panorama sistémico de la organización, mide como me siento yo con mi trabajo, con mi equipo de trabajo y con la empresa; en relación a 3 factores de productividad: compromiso, motivación y aprendizaje; y 7 factores de trabajo digno, comunicación, participación, salud y seguridad en el trabajo, compensación, bienestar, género y relaciones laborales. Permite establecer metas para generar un entorno favorable para todos en el centro de trabajo.
Objetivo	Medir el grado de bienestar de colaboradores respecto a su entorno personal, familiar, social y laboral.
Habilidad a desarrollar	• Darse cuenta de cómo percibo mis condiciones de trabajo personalmente, con mi equipo de trabajo y con la organización. • Aprender a comunicarse con la organización
Aplicado por	Consultor/facilitador/recursos humanos/capacitador/gerentes/supervisores/ jefes
Participan	Todo el personal
Tiempo	45min
Material	Anexo 6. Lista de aplicación Anexo 7. Formato de encuesta (PDF) Anexo 8. Formato de procesamiento de la encuesta (Excel) Anexo 9. Plantilla de presentación de resultados (PPT)
Desarrollo de la actividad	1. Organiza el día y la hora para que la encuesta sea aplicada a todo el personal. 2. Llenar el Anexo 6. Lista de aplicación, número de trabajadores, fecha y hora de aplicación. Se requiere un espacio donde los trabajadores puedan responder la encuesta sin interrupciones. La encuesta deberá ser aplicada por el facilitador 3. Explica que el objetivo es recopilar información sobre cómo perciben ellos las condiciones de trabajo, solicitando su honestidad y recalcando que la información será confidencial. 4. Entrega las encuestas impresas u organiza la aplicación en digital. Anexo 7. Formato de encuesta (PDF)

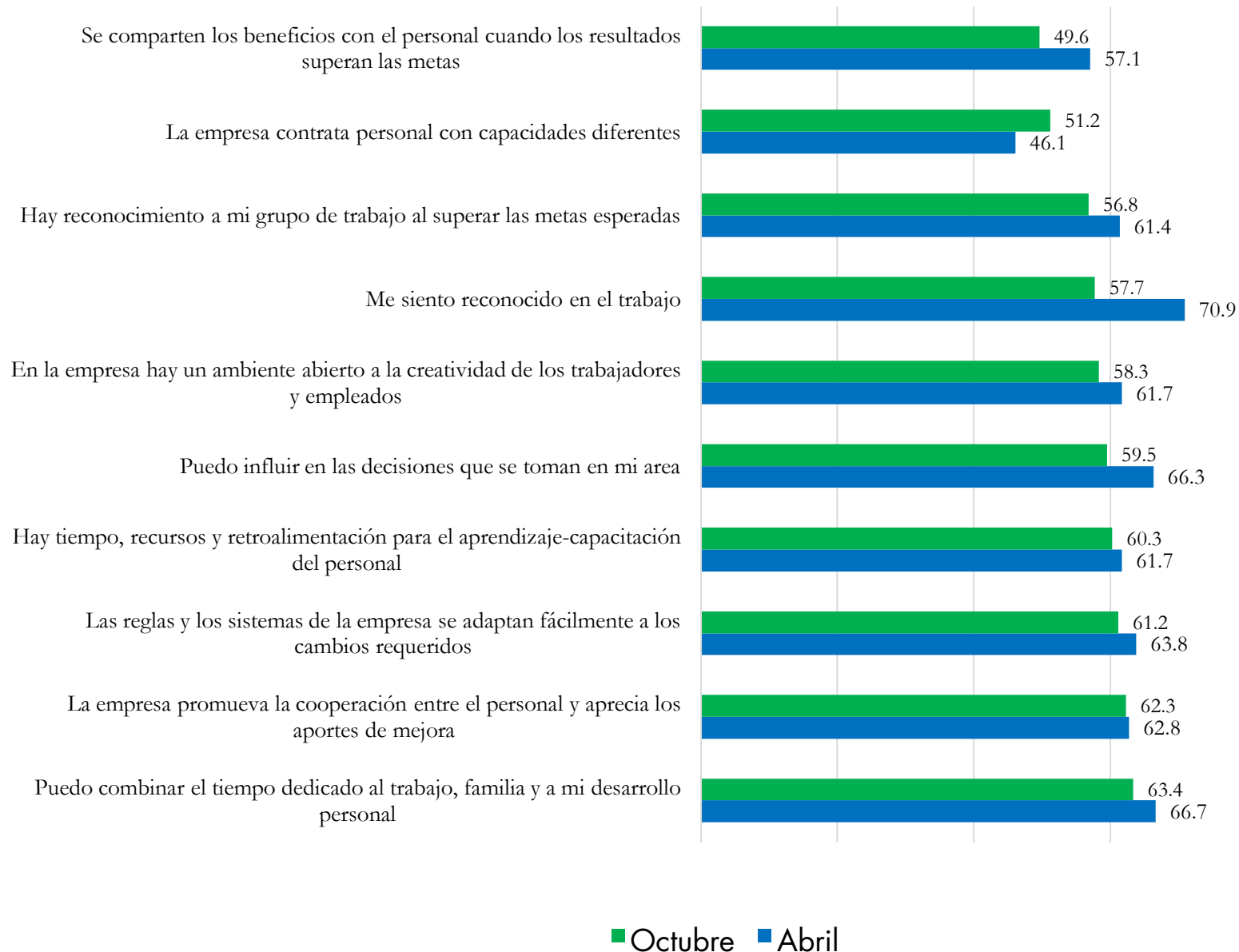
5. Señala los datos que deben colocarse en el encabezado y que deben seleccionar la respuesta que refleja su punto de vista en cada pregunta.
6. Enfatiza que al final de la encuesta hay un recuadro para comentarios adicionales. Motiva a que escriban
7. Recolecta los resultados
8. Sistematiza los resultados en el Anexo 8. Formato de procesamiento de la encuesta (Excel)
9. Elabora la presentación de resultados con la plantilla Anexo 9. Plantilla de presentación de resultados (PPT)
10. Presenta los resultados en la siguiente sesión de retroalimentación para generar propuestas de mejora

Carta descriptiva 4, elaboración propia, octubre de 2020

Ejemplo Comentarios de colaboradores Clima Laboral Ciclo de Mejora Il Favorito, 2017

- Siento que la parte de las horas extra (para mis compañeros sigue siendo un tema muy explosivo) lo que a veces les causa inconformidad laboral
- En la pregunta 20 "el jefe está abierto a escuchar nuestras ideas" pero muy pocos hablan con él
- Me gustaría un poco más de actividades en equipo e interactuar
- Muchos problemas absurdos son por tonterías, en sí debemos aprender a no tomar las cosas personales. Aquí estamos para trabajar y cada quien sabe lo que debe hacer.
- Me encanta mi equipo, siempre me ayuda, me apoya y me enseñan.
- Referente a la capacitación que Emma nos da para mejorar es muy bueno que una organización esté organizada, esta empresa no se había podido organizar por cuestiones de espacios, de puestos y de algunos otros factores, considero que han cambiado muchas cosas desde hemos tenido ayuda de Emma

Ejemplo Clima Laboral: DEMOS
Comparativo Áreas de oportunidad
Abril (N=49) - Octubre (N=78) 2018



4.5 Sesión de retroalimentación	
Descripción	Son reuniones semanales o quincenales en las que se reúnen los equipos de trabajo. Es un ejercicio de comunicación para mejorar la toma de decisiones porque ayuda a identificar, priorizar y solucionar problemas con base en acciones claras y programadas. Las sesiones de retroalimentación fortalecen la comunicación entre los diversos niveles de la empresa
Objetivo	Que los integrantes en cada sesión sean capaces de: • Identificar, priorizar y definir los problemas. • Buscar soluciones a los problemas identificados. • Generar participación y compromiso. • Establecer acciones a seguir. • Valorar la experiencia y conocimientos de los trabajadores.
Habilidad a desarrollar	Darse cuenta de los resultados de mi compromiso personal y de los logros grupales. Aprender a comunicarse con mi equipo de trabajo Aprender nuevas maneras de participar y organizarnos
Aplicado por	Consultor/facilitador/recursos humanos/capacitador/gerentes/supervisores/ jefes
Participan	Equipos de trabajo/todo el personal
Tiempo	45min a 1hr
Material	Anexo 10. Formato de Planeación de la sesión de retroalimentación Anexo 11. Diseñar una cápsula de capacitación Anexo 12. Formato de registro de sesiones de retroalimentación
Desarrollo de la actividad	1. Preparar la sesión de retroalimentación: • Revisa lo que pasó en el periodo a revisar • Identifica los aspectos positivos a reconocer • Identifica aspectos a corregir • Piensa sobre las metas y acciones concretas a realizar • Revisa si hay información que sea importante compartir con el grupo • Piensa en algo que ya sabemos, pero debemos recordar • Desarrolla las respuestas en el Anexo 10. Formato de Planeación de la sesión de retroalimentación. Si tienes dudas revisa el Anexo 10. Formato de Planeación de la sesión de retroalimentación

2. Facilitar una sesión de retroalimentación

- Da la bienvenida a los participantes (proyectar entusiasmo)
- Presenta los resultados más relevantes para la organización.
- Analiza en conjunto con el equipo de trabajo, los avances y resultados con base en las preguntas ¿Qué hicimos bien?, ¿qué hicimos mal?, ¿cómo lo podemos mejorar?
- Promueve la generación de propuestas con base en los resultados generados
- Estimula la participación y genera aprendizaje a partir del análisis de todos los integrantes del equipo
- Imparte/cede el espacio para la cápsula de capacitación sobre un tema específico
- Motiva la generación de propuestas de mejora con base en el aprendizaje recién facilitado
- Establece acuerdos precisos con el equipo para implementar las propuestas
- Define con el equipo las actividades y responsables
- Agradece la participación de los integrantes
- Recuerda la reflexión del día y los acuerdos en plenaria
- Sistematiza los resultados en el Anexo 12. Formato de registro de sesiones de retroalimentación

Carta descriptiva 5, elaboración propia, octubre de 2020

Ejemplo Sesiones de retroalimentación
Ciclo de Mejora Grupo Madrigal, 2020

Realizar sesiones de retroalimentación

Grupo Madrigal

Febrero de 2020

Agenda

Cápsula de capacitación: Facilitar sesiones de retroalimentación

Revisar avances de las 5s y propuestas de mejora

0:00 2

Importancia de la retroalimentación



¿Qué es una sesión de retroalimentación?

Es un ejercicio de comunicación para los equipos de trabajo

Mejora la toma de decisiones

4.6 Cápsula de capacitación	
Descripción	Es una actividad de micro-aprendizaje de corta duración enfocada a desarrollar las competencias que requiere el equipo de trabajo para mejorar su desempeño. Es una acción teórica y/o práctica planeada para enseñar a realizar una actividad en específico. Se imparte en breve tiempo (de 15 a 30 minutos) y de manera concreta. Se puede repetir tantas veces sean necesarias para dominar o perfeccionar una función de su trabajo. Las cápsulas están orientadas a la acción/desempeño de un tema específico por parte del colaborador. Deben contar con materiales y/o herramientas que permitan su ejecución. La idea es “aprender a hacer algo”. Por lo tanto, el título deberá redactarse en infinitivo (que indica una acción), por ejemplo: Elaborar órdenes de compra.
Objetivo	Que los integrantes con cada cápsula sean capaces de: • Aprender un tema en específico. • Homologar una misma forma de hacer una actividad. • Corregir errores y eliminar dudas en el trabajo. • Demostrar una mejor forma de hacer las cosas.
Habilidad a desarrollar	Aprender nuevas maneras de hacer mi función o mejorar mi desempeño
Aplicado por	Consultor/facilitador/recursos humanos/capacitador/gerentes/supervisores/jefes/expertos en las funciones/proveedores/clientes
Participan	Equipos de trabajo/todo el personal
Tiempo	15 a 30min
Material	Capsula Diseñar Cápsulas de capacitación
Desarrollo de la actividad	1. Diseñar una cápsula de capacitación • Elige un tema. Es el nombre específico de la actividad o tema que se aprenderá. Es corto y fácil de entender por quienes tomarán la cápsula de capacitación. Ejemplos: Trabajo en equipo, Corte de piezas de plástico, colocar broches de presión • Define un objetivo. Redacta una frase corta que indique los siguientes aspectos: Verbo, contenido y condición. Ejemplo Elaborar órdenes de compra

- Identifica al experto. Normalmente en el equipo o colaboradores de la empresa, se cuenta con una persona que conoce y domina el tema a tratar. Otra fuente de expertos en un tema, son los proveedores habituales de la empresa a quienes se les puede invitar a impartir una cápsula de capacitación.
- Prepara la actividad de aprendizaje con el experto. Considera actividades expositivas (explicación de un concepto o presentación de un proceso); reflexivas (Videos/lectura comentada); o demostración (prácticas en situaciones reales o simuladas).
- Prepara las preguntas de reflexión. Es conveniente que al diseñar una cápsula de capacitación se preparen algunos cuestionamientos que motiven la participación y reflexión en el tema.
- Reúne materiales. Señalar de manera específica el área de trabajo donde se celebrará la cápsula, el equipo de trabajo como mesas o máquinas, las herramientas (utensilios de cocina, llaves de precisión) y materiales a utilizar durante la cápsula como gráficas, videos, fotos, presentación.
- Elabora la presentación. La portada es de 3 a 5 preguntas clave que son las que responderán en el contenido, considerando aspectos de proceso productivo, social y ambiental. Considera una diapositiva (¿Qué voy a aprender?) para señalar los objetivos, siempre redactados a partir de un verbo en infinitivo, evitar palabras poco comunes o términos técnicos. Incluye una diapositiva ¿Para qué (el tema o nombre de la cápsula)? Señala la utilidad o beneficio, busca darle sentido al aprendizaje. Arma una estructura temática que vaya respondiendo a las preguntas clave planteadas.
- El desarrollo de los temas debe ser preciso y claro. Con oraciones cortas y apoyado en imágenes, gráficos o cualquier apoyo que ayude a la comprensión.
- Se recomienda integrar ejemplos, apoyan mucho el aprendizaje.
- Se recomienda explicar paso a paso, de manera concreta y de la forma más sencilla posible.

- Diseña un ejercicio de aplicación que corresponda de manera específica al título de la cápsula (que por sí mismo es el objetivo general).
 - Adjunta los formatos o material adicionales.
 - Integra preguntas de reflexión final.
2. Facilitar una cápsula de capacitación
- Da la bienvenida a los participantes (proyectar entusiasmo)
 - Presenta el tema de la cápsula de capacitación, apóyate de la diapositiva ¿Sabías qué?
 - Analiza en conjunto con el equipo de trabajo el concepto principal / definición simple y sencilla con las siguientes reflexiones como base.
Articulación del problema. preguntas orientadas al ‘QUE’: Ayudan a describir la situación. Por ejemplo: ¿Qué sucedió? ¿Qué observaste o sentiste? ¿Qué fue lo más importante?
Análisis del problema: Preguntas de tipo ‘POR QUE’. Por ejemplo: ¿Por qué es importante? ¿Por qué piensas que sucedió? ¿Por qué te sentiste de esa manera?
Generación de hipótesis: Preguntas de tipo ‘Cómo’. Por ejemplo: ¿Cómo podrías hacer la actividad de otra manera?
Formulación de la acción: Preguntas que ayudan aquí son de tipo ‘CUÁNDO y QUE’. Por ejemplo: ¿Cuándo y de qué manera aplicarás esa nueva forma de realizar la actividad?
 - Organiza la aplicación de la actividad de aprendizaje que planearon con el experto en el desempeño a aprender.
 - Reflexiona con el equipo los resultados que buscamos
 - Establece en conjunto los compromisos de seguimiento.
 - Sistematiza los resultados en el Anexo 13. Formato de registro de cápsulas de capacitación

Carta descriptiva 6, elaboración propia, octubre de 2020

Ejemplo Cápsula de Capacitación “Trabajo en equipo”

Gestión de productividad DEMOS, 2020

TRABAJO EN EQUIPO

Cápsula de capacitación

Trabajo Vivo

¿SABÍAS QUÉ?

- Las interrupciones diarias en tu trabajo (como responder mails inesperados, pueden hacerte sentir más cansado/a y acumular otros niveles de estrés.
- Aquellos personas que la totalidad de sus horas trabajadas excede las 55, son un 30% más propensos a sufrir un ataque cerebrovascular.
- Llevarse bien con los compañeros de trabajo puede hacer que tu calidad de vida mejore o incluso puede hacer que vivas más, ya que reduce el estrés al aumentar el apoyo del entorno.
- Al trabajar en equipo se mejora la comunicación y la colaboración dentro de las organizaciones, porque se fomenta el aprendizaje compartido y se involucra más a los empleados en los procesos.

1

IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

- ✓ Mejora el compañerismo y la solidaridad entre el personal
- ✓ Permite que las opiniones del personal sean escuchadas y respetadas
- ✓ Facilita los esfuerzos de todos a un objetivo común
- ✓ Fomenta la comunicación entre todos
- ✓ Promueve trabajar colectivamente
- ✓ Genera compromisos mutuos entre el personal y la empresa en beneficio de ambas
- ✓ Soluciona rápidamente los problemas por la combinación de habilidades y experiencias
- ✓ Auxilia a la adaptación en situaciones de cambio

2

DIFERENCIAS ENTRE UN GRUPO Y UN EQUIPO DE TRABAJO

GRUPO DE TRABAJO		EQUIPO DE TRABAJO
Genera resultados de trabajo individual		Tiene roles de liderazgo compartido
Tiene un líder fuerte, claramente delineado		La responsabilidad es individual y mutua a la vez
Su objetivo es el mismo que la misión de la empresa		Genera productos de trabajo colectivo
La responsabilidad es individual		Los objetivos se definen entre todos
Tiene reuniones de trabajo sólo para dar instrucciones		Tiene reuniones de trabajo con discusiones abiertas para resolver problemas

4.7 Juego de roles	
Descripción	Un juego de roles es un juego interpretativo-narrativo en el que los jugadores asumen un personaje supuesto a lo largo de una historia o trama en la que interpretan sus diálogos y describen sus acciones. No hay un guion a seguir, ya que el desarrollo de la historia queda por completo sujeto a las decisiones de los jugadores. Permite observar y analizar una situación de dimensión humana, los participantes se dan cuenta de lo que hacen, de cómo lo hacen, y de las consecuencias de sus comportamientos. El ejercicio lleva a un ejercicio de nuevos comportamientos en un clima de riesgo limitado (no es una situación real). Las personas pueden observarse en situaciones diferentes y a reflexionar sobre sus comportamientos, así como sobre sus efectos por lo que permite identificar formas diferentes de reaccionar ante unas situaciones seleccionadas.
Objetivo	Que los integrantes al final del ejercicio sean capaces de: • Contrastar y relativizar el propio punto de vista con el de las otras posturas implicadas. • Sintetizar y profundizar en los conflictos, identificando presiones y posibles influencias en la propia perspectiva y actuación. • Observar sus comportamientos en determinadas situaciones • Desarrollar su comprensión al ponerse en el lugar de otro. • Desarrollar destrezas personales e interpersonales relativas a su desempeño • Desarrollar el aprendizaje cooperativo.
Habilidad a desarrollar	• Aprender a comunicarse con base en la observación de lo que me sucede y nos sucede como grupo • Aprender a aprender
Aplicado por	Consultor/facilitador/recursos humanos/capacitador/gerentes/supervisores/jefes/expertos en las funciones/proveedores/clientes
Participan	Equipos de trabajo/todo el personal
Tiempo	2hrs
Material	Sala adecuada para el ejercicio. El escenario sólo debe tener los elementos indispensables para la representación, el resto lo tiene que imaginar el grupo.

**Desarrollo de
la actividad**

1. Preparar el juego de roles:
 - Elegir una situación que sea conflictiva y motivadora.
 - Definir o presentar una situación: escena; personajes/posturas que están presentes en ella; problema en concreto.
 - Indicaciones de las características de los personajes: pocas y generales para asegurar la improvisación.
2. Facilitar el juego de roles
 - Da la bienvenida a los participantes (proyectar entusiasmo)
 - Presenta la actividad, identifica el problema a solucionar, subraya su interés y estimula a la participación.
 - Contextualiza la situación que se va a representar
 - Solicita voluntarios para representar los roles (las personas que no participan serán observadores)
 - Designa los roles a representar
 - Explica los aspectos a observar del grupo de observación: Realismo, sentimientos, argumentos, actitudes, posibilidades de solución. No hablar hasta el final de la actividad, no juzgar.
 - Organiza un semicírculo para la presentación
 - Invita a los participantes a asumir el rol del personaje que les toco: sentimientos, razonamientos, intereses, comportamiento.
 - Adecua la representación a la dinámica que va surgiendo.
 - Asegura que los observadores tomen anotaciones.
 - Al término de la función, reflexiona con el equipo participante cómo se sintieron, que pudieron observar, qué valoración pueden hacer.
 - Abre la discusión a los observadores para agregar sus comentarios con base en las experiencias recién compartidas como facilitador puedes ayudar a profundizar en las razones, sentimientos y actitudes, así como mostrar su influencia en el comportamiento; colaborar en la elaboración de alternativas; favorecer la transferencia como herramienta para la resolución de conflictos en situaciones cotidianas.
 - Invita a los asistentes a generar acuerdos y alternativas de soluciones
 - Sistematiza los resultados.

Carta descriptiva 7, elaboración propia, octubre de 2020

Ejemplo "Juego de Roles",
Formación de habilidades gerenciales DEMOS, mayo 2018

- ✘ Falta coordinación en el equipo de trabajo
 - ✘ No obedecemos porque no escuchamos
 - ✘ Organización como equipo de trabajo nula
 - ✘ La falta de coordinación puede estar determinada porque no sé cómo integrarme.
 - ✘ Había muchos esfuerzos por querer funcionar y ninguno funcionó.
- ✓ Existen diferentes formas de relacionarnos con las personas
 - ✓ Ponernos en el lugar de otro nos ayuda a entender la forma en como me relaciono con las personas. Y con ello la posibilidad de tener relaciones más sanas.
 - ✓ Las relaciones de mando no tienen por qué establecerse desde el mando (negativo)
 - ✓ Identificar nuestro tipo de personalidad nos ayuda a establecer relaciones laborales más estables.
 - ✓ La falta de organización para una actividad se proyecta en la imagen de la empresa
 - ✓ Las actitudes pasivas están relacionadas a sentimientos de desesperación
 - ✓ La falta de soluciones es provocada porque no me atrevo a hablar.
 - ✓ Frente al desafío de modificar conductas o ejercer cambios en la operación de la empresa la resistencia al cambio es mayor

4.8 Ejercicio de presentificación	
Descripción	Es una actividad de concentración en la respiración e identificación del estado corporal, mental y emocional de los participantes. Ideal para actividades de inicio de sesiones de retroalimentación, talleres, capacitaciones, clases.
Objetivo	Desarrollar las capacidades de atención y observación
Habilidad a desarrollar	Darse cuenta de mi estado mental, corporal, anímico.
Aplicado por	Consultor/facilitador/recursos humanos/capitador/gerentes/supervisores
Participan	Equipos de trabajo/todo el personal
Tiempo	10min
Desarrollo de la actividad	1. Solicita a los asistentes que busquen una posición cómoda, cerrar los ojos y centrar su atención en la respiración. 2. Marca en voz alta las inhalaciones y exhalaciones hasta que todos acaten la instrucción. 3. Invita a los asistentes a identificar la idea en la que están pensando. Sin juzgar, solo observar, manteniendo la atención en la respiración. 4. Solicita identificar el estado corporal (si hay alguna molestia, dolencia, incomodidad, cansado) puedes invitarlos a acompañar centrar la respiración con la sensación identificada. Sin juzgarla, solo observarla, manteniendo la atención en la respiración. 5. Sin perder contacto con la respiración pide a los asistentes identificar cómo se siente emocionalmente (contento, ansioso, enojado, preocupado) 6. Una vez identificada la emoción invita a los participantes a no juzgarlo, manteniendo la atención en su respiración. 7. Solicita regresar la atención al momento presente lentamente con cada respiración y abrir los ojos cuando se sientan listos. 8. Invita a algunos participantes a compartir su experiencia 9. Reflexiona en conjunto sobre los hallazgos obtenidos (de qué nos damos cuenta)
<i>Carta descriptiva 8, elaboración propia, octubre de 2020</i>	

4.9 Silla vacía	
Descripción	Es una técnica que viene del psicodrama, su intención es poner a discutir 2 perspectivas opuestas entre sí para poderlas reconciliar, es decir se trabaja con el campo dialéctico de una polaridad. El ejercicio de diálogo interno dramatizado refuerza el principio de diferenciación.
Objetivo	Identificar un conflicto con base en polaridades
Habilidad a desarrollar	Darse cuenta de mi estado mental, corporal, anímico.
Aplicado por	Facilitador
Participan	Una persona
Material	2 sillas 1 cojín
Desarrollo de la actividad	1. Identificar el conflicto entre dos posiciones (la persona y un síntoma/conflicto, la persona y el jefe) 2. Presentar la polaridad a la persona 3. Dejar elegir a la persona donde coloca cada parte 4. poner en una silla una parte y en la otra el opuesto de manera imaginaria (cojín) 5. Invita a tomar un lugar, sentarse, cerrar los ojos, buscar su centro con la respiración 6. Invita al diálogo entre las partes, con la intención de hacer conscientes de información novedosa, cuida que la expresión sea siempre en primera persona 7. Continúa con el diálogo para que cada parte se exprese, que siente y que piensa. 8. Identifica la función del opuesto en la perspectiva de la persona con la que se trabaja. Respeta el ritmo de la persona 9. Busca la integración de lo trabajado con base en de que nos dimos cuenta
<i>Carta descriptiva 9, elaboración propia, octubre de 2020</i>	

4.10 Big Brother

Descripción	Es un ejercicio de integración de grupos que trabaja el nivel inter-personal del campo de relaciones a través de la proyección; es decir, este ejercicio ayuda a identificar en los demás lo que no acepto de mí mismo e integrarlo en el campo de consciencia del grupo.
Objetivo	Que los integrantes al final del ejercicio sean capaces de: • Contrastar y relativizar el propio punto de vista con el de las otras posturas implicadas. • Sintetizar y profundizar en los conflictos, identificando presiones y posibles influencias en la propia perspectiva y actuación. • Observar sus comportamientos en determinadas situaciones • Desarrollar su comprensión al ponerse en el lugar de otro
Habilidad a desarrollar	Aprender a comunicarse con base en la observación de lo que me sucede y nos sucede como grupo
Aplicado por	Facilitador
Participan	Equipos de trabajo/todo el personal
Material	Hojas Lápices Si el grupo es más de 8 personas se necesita una persona que ayude a tomar el registro
Tiempo	2hrs para 8 personas aprox.
Desarrollo de la actividad	1. Da la bienvenida a los participantes 2. Presenta la actividad, identifica el problema a solucionar, subraya su interés y estimula a la participación. 3. Entrega a cada participante papel y lápiz. 4. Prepara por cada asistente una hoja donde se registrará la opinión de esa persona sobre los demás. 5. Contextualiza la situación hipotética en la que cada participante deberá escoger a tres candidatos que tendrían que ser expulsados del grupo 6. Solicita escribir sus nombres y las razones por las que escogieron a los 3 candidatos. Es muy importante escribir con la mayor sinceridad posible.

7. Pídeles que escriban las razones por las que expulsarían a esas tres personas
8. Elige una persona al azar y solicítale que de sus opciones elija al primer expulsado (todos van a ser expulsados)
9. Solicita al expulsado abandonar por un momento la plenaria
10. En plenaria sin la presencia del expulsado solicita a la persona que eligió exponga sus razones por las que eligió esa persona (registra su respuesta en la hoja que le corresponde)
11. Pregunta a los demás asistentes si alguien más consideró expulsar o expulsaría a esa persona (registra cada respuesta en la hoja que corresponde según la persona que participa)
12. Solicita al expulsado regresar a la plenaria
 - Pide al expulsado compartir las razones por las que él considera que fue expulsado.
 - Anota en su hoja de registro sus razones propias
 - Continúa la ronda hasta expulsar a todos los asistentes y realizar todos los registros.
 - Al terminar la ronda entrega a cada participante su registro de lo que dijo sobre los otros.
 - Inicia una lectura en voz alta de cada participante de su registro como si fuera en primera persona (sin mencionar a quién va dirigido).
 - Una vez terminada la ronda de lectura invita a los participantes a compartir de manera personal con cada asistente lo que dijo de sobre esa persona
 - Cierra la actividad con un círculo de reflexión para valorar la actividad y como nos sentimos como equipo de trabajo, de que me di cuenta.

Carta descriptiva 10, elaboración propia, octubre de 2020

Ejemplo Big Brother
Resultados Demos 2018

ALEJANDRA

- No se quede callada con el aspecto laboral
- Necesidad de capacitarse
- Necesito abrirme más
- Necesito cambiar mi mentalidad
- Quiero ser supervisada

JESSIE.

- Necesito obedecer

ALFREDO.

- Cuidar mi salud,
- No desesperarme
- Necesito ser más paciente
- Me doy cuenta que soy muy disperso

DENISSE.

- Necesito concentrarme
- Quiero hacer todo a mi manera y así no puede funcionar

4.11 Genograma

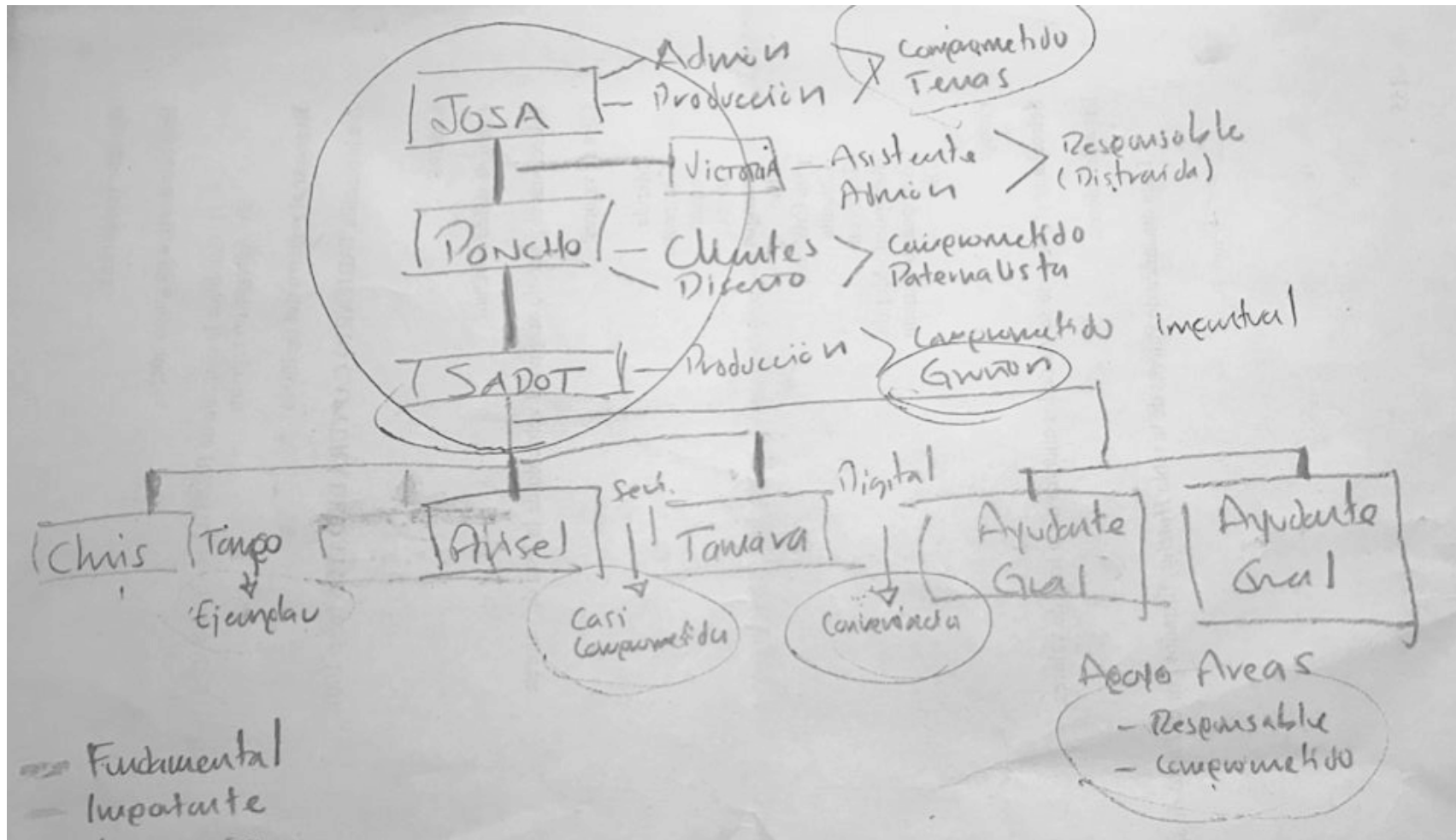
Descripción	Es un ejercicio para obtener una representación visual del sistema organizacional en el tiempo. Ayuda a identificar la estructura, componentes, funciones y roles del sistema de relaciones de las personas clave de la organización. Sirve para desarrollar/actualizar el organigrama, así como para identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad. El ejercicio ayuda a explorar patrones de comportamiento, hacer hipótesis de trabajo, encontrar coincidencias o elementos comunes; es decir obtener información relevante para entender el cual es el mito de la organización, como se estructura, que grupos existen, la composición de grupos, cuáles son los puestos clave, el tipo de convivencia que hay entre los colaboradores, la antigüedad y cómo percibe el empresario su vínculo con cada miembro.
Objetivo	• Documentar el perfil de la empresa y la estructura de la empresa • Realizar un análisis de la operación de la empresa y sus principales áreas de oportunidad • Que el empresario pueda ubicarse en una posición de observación de su equipo de trabajo y comprensión de las características, con base en ello asumir la posición de punto cero (cehinni).
Habilidad a desarrollar	Darse cuenta de cómo opera a nivel interpersonal el sistema de relaciones de la organización
Aplicado por	Consultor/Tutor
Participan	Emprendedores/Empresarios
Material	Cartulina Crayolas de colores
Tiempo	2hrs
Desarrollo de la actividad	1. La actividad deberá realizarse en un espacio privado y cómodo. 2. Verifica que haya las condiciones para celebrar la sesión. 3. Inicia la sesión recordando el objetivo de la actividad “Identificar las necesidades de la organización” 4. Notifica al emprendedor/empresario que la información es de uso confidencial y se usará para fines del proyecto exclusivamente. 5. Solicita al empresario que dibuje el organigrama de su empresa. 6. Solicita al empresario coloque a lado de cada nombre su función principal, la virtud y el defecto de cada miembro e información

relevante de la persona, antigüedad, si tiene relaciones familiares dentro de la empresa

7. Solicita al empresario marque el tipo de relación que tiene con cada persona del organigrama con un color según el tipo. Por ejemplo, si considera que hay una relación de afectiva con 2 gerentes se marcan ambas con un color y así en función de los tipos que distinga.
8. Solicita al empresario que describa los acontecimientos significativos
9. Reflexiona con el empresario sobre los hallazgos descubiertos, la comprensión de lo revisado
10. Recuerda al empresario que la actividad del genograma es una herramienta a actualizar por el carácter evolutivo de la organización.
11. Registra la información en el Anexo 1. Perfil de la empresa.

Carta descriptiva 2, elaboración propia, octubre de 2020

Ejemplo "Genograma",
Grupo Madrigal, 2020



Conclusiones

La función del trabajo desde el enfoque humano es decir como protoforma del ser social, inseparable al ser humano es la oportunidad de recuperarlo como fuente de realización y dignidad personal.

Actualmente, la demanda del mercado laboral requiere que los centros productivos orienten su operación al diseño de experiencias de venta, desarrollen su capacidad de responder a los cambios requeridos por la industria; así como, que desarrollen una capacidad de aprendizaje continuo para lograr resultados en un ambiente de incertidumbre. Este enfoque privilegia la interrelación entre las personas, la generación de resultados inmediatos y capacidad de adaptación organizacional. Indica la necesidad de cambio de paradigma en las organizaciones que ayuden a pasar de esquemas tradicionales jerárquicos con campos de relaciones laborales ancladas en las proyecciones personales a espacios abiertos donde se fomente la autorregulación para detonar el sentido creativo y participativo de los colaboradores.

Detonar la productividad laboral a través del desarrollo de habilidades es una manera de promover la sostenibilidad organizacional. Retomar la centralidad del individuo es menester para recuperar el potencial de transformación de la persona y del colectivo. Humanizar la empresa, es aprender a trabajar con las personas. Sólo a través del desarrollo de habilidades personales y grupales una organización puede dirigirse hacia la sostenibilidad. La sostenibilidad organizacional implica el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente.

El carácter humano de la productividad, considera que el nivel de compromiso, motivación y capacidad de aprendizaje de los colaboradores son las fuentes primarias de la productividad. Vemos entonces, como las habilidades socioemocionales: darse cuenta, aprender a comunicarnos y aprender a aprender en entornos laborales, agiliza el desarrollo sostenible de las empresas, de los equipos de trabajo y de las personas

De lo que se trata es que todos sepan su lugar y aportación en la organización para tomar decisiones que mejoren la productividad. Darnos cuenta del lugar que ocupamos es la manera de tomar responsabilidad para gestionar entornos organizacionales favorables. Es decir, se pone al centro del sistema organizacional de la empresa el fortalecimiento del sistema de comunicación para la planeación, ejecución y evaluación de resultados organizacionales que representan el interés común.

El desarrollo de habilidades para el trabajo es uno de los criterios para gestionar modelos de formación profesional de calidad porque conjuga el aprendizaje práctico y teórico de una función laboral. Su objetivo es desarrollar habilidades técnicas y socioemocionales de un perfil laboral, en el marco de la articulación: productividad - trabajo decente.

La Gestalt Integrativa es el recurso para desarrollar habilidades socioemocionales grupales e individuales: aprender a darnos cuenta, aprender a comunicarnos y aprender a aprender). Dichas capacidades son la base de la sostenibilidad laboral.

El ciclo de mejora de la productividad es un periodo de continuas repeticiones de los estados de interacción que buscan crear una modificación respecto a la centralidad de la persona y a la totalidad del sistema laboral al que pertenece. El objetivo del ciclo de mejora es impactar en los niveles cognitivos, emocionales y conductuales en el marco transpersonal de una persona vinculado a los intereses de la organización.

El proceso de gestión de la productividad es en sí mismo una relación de ayuda. Asiste en la identificación de mi lugar en la organización, como mejorar yo y mi entorno, la necesidad de comunicarme efectivamente con el otro, la importancia del trabajo en equipo; implica desarrollar las habilidades de comunicación e integralmente reconocer los niveles de avance respecto al interés común y el individual hacia el restablecimiento de comportamientos deseables para detonar el potencial autorregulador de la organización.

La comunicación es la base de las relaciones; por eso, la segunda habilidad clave para la mejora de la productividad es aprender a comunicarnos, la comunicación permite identificar la centralidad del individuo respecto al entorno y las formas de interacción con el otro. Es el engrane que materializa la relación Productividad- Trabajo Decente, porque brinda la posibilidad de abrir espacios para generar acuerdos en los niveles interpersonal, grupal y organizacional. Centrar la atención en estas formas en que nos comunicamos limpia los canales de comunicación para hacerlos efectivos.

De aquí la importancia de comprender el campo de las relaciones laborales como una derivación del sistema familiar. El sistema familiar [organizacional] genera procesos dinámicos derivados de la historia común, de las condiciones que comparten en el presente y de las proyecciones intergeneracionales hacia el futuro.

La mirada sistémica nos ayuda identificar cómo los grupos (conformados al interior de una organización) depositan en el jefe la figura de autoridad. El campo de las relaciones laborales genera así una lógica competitiva alrededor del jefe que deviene de un nivel proyectivo de los

conflictos familiares no resueltos. La referencia familiar extravía la capacidad de autorregulación, abrir la posibilidad de recuperación es una manera de fomentar entornos laborales favorables. El rol del consultor tiene como base facilitar experiencias basadas en el aprendizaje significativo; en este sentido, es menester que el facilitador se considere un elemento externo e interno del sistema, desde ese lugar puede ayudar a ver lo que ya es, su misión es generar un entorno de contención basado en la conciencia, y el apoyo que ayude a cada miembro a auto-realizarse. La labor del facilitador es desarrollar de manera conjunta la habilidad de darnos cuenta, a ser espontáneos, para asumir lo que somos, a ubicar cual es mi contribución en el sistema y desde ahí imaginar otras formas de estar que nos beneficien a todos y los colaboradores cuenten con las habilidades necesarias para permanecer de manera óptima en el ambiente.

El objetivo metodológico del ciclo de mejora a nivel grupal es transformar equipos de trabajo en grupos didácticos con sentido de comunidad y pertenencia a la organización. Aprender a aprender es el cimiento de una red de aprendizaje e innovación permanente para gestionar la mejora integral en las organizaciones. Aprender a aprender entre todos, es llevar a la práctica poner en juego el interés individual con el interés universal para dotar de sentido a su naturaleza común. Ser productivo implica ser honestos en la comunicación, generar compromiso emocional y reconocer de liderazgos

La manera concreta de aprender a aprender es a través de la cultura de la retroalimentación. Es el momento de reflexión grupal que motiva un proceso de profundización creciente, esto es la base de una comunidad de aprendizaje. Es el terreno para practicar comunicarnos de manera efectiva y desarrollar nuestras habilidades; lo que a su vez detona procesos de participación y compromiso en los equipos de trabajo (recordemos factores de la productividad). Ayuda a dar seguimiento a acciones implementadas por los colaboradores para generar mejorar; por ejemplo, reducir costos, optimizar recursos/procesos, incrementar ventas, desarrollar habilidades específicas o lo que la empresa necesite con base en la generación de acuerdos. La retroalimentación es componente clave de los ciclos de mejora, es el factor que lo hace sostenible en el tiempo.

Los ciclos de mejora son la experiencia de generar valor individual, grupal y organizacionalmente. Ayuda a identificar los puntos críticos y a generar acuerdos para resolverlos, es la manera en que aprendemos de manera colectiva a darnos cuenta, a comunicarnos mejor y aprender entre todos. Para el empresario el principal beneficio es que toma conciencia del lugar que ocupa en la organización y de las funciones que debe atender, así como la importancia de tomar en cuenta a sus colaboradores. El reconocimiento de su organización desde la mirada sistémica le ofrece

claves de lectura para comprender sus vínculos con su equipo de confianza. Ordena, sistematiza y traduce la misión empresarial a toda la organización.

Humanizar la empresa es cambiar de lugar de enunciación al empresario, representa su marco moral, es una manifestación de querer hacer bien las cosas, de acortar el camino para tener una empresa productiva, de evitar errores, de dirigir a la organización bajo un enfoque participativo, es la manera de adaptarse a la velocidad de los cambios en el mercado. Es de fondo, que el empresario pueda decir "mi empresa es sostenible porque se organiza con el enfoque humano". Desde este lugar apelamos a los empresarios con algún nivel de autoconocimiento personal [o no], que reconozcan el impacto transpersonal del trabajo con las habilidades personales a promover este tipo de enfoques a las organizaciones a las que pertenezcan.

El acompañamiento de un facilitador al empresario es necesario, el empresario no tiene por qué saber lo todo. Dejarse acompañar es en sí mismo es una manera de abrir su sistema (necesario para las condiciones actuales de competitividad), tiene la oportunidad de convertir su organización en una comunidad de aprendizaje.

El nivel de impacto de los ciclos de mejora se traduce en beneficios directos para la empresa/organización, podemos observar que en la medida que orientamos los esfuerzos individuales y grupales la organización genera avances significativos. A continuación, ofrezco a manera de ejemplo, los beneficios generados a partir de los casos de éxito de los ciclos de mejora implementados.

Con el ciclo de mejora para emprendedores observamos entre un 50 y 60% de efectividad en el cumplimiento de actividades de su plan de acción; entre 6 y 10 objetivos de trabajo establecidos. Convido a manera de ejemplos de resultados: actualización de book de servicios, definición de slogan de venta/historia del producto, construcción de experiencias de venta. Como parte de los impactos podemos considerar el desarrollo de imagen publicitaria, lanzamiento de servicios por mercado segmentado, elaboración de control administrativo.

Para el caso de las PYME los casos de éxito tienen entre el 75 y 81% de aplicación de los planes de acción. Los resultados sobresalientes se pueden ejemplificar con la elaboración de estándares de habilidades, elaboración de guías de servicio o capacitación, optimización de procesos, establecimiento de metas de trabajo o mejoría en indicadores. Con nuestros casos se logró mejorar la puntualidad, a recuperar cartera vencida, reducir el tiempo extra, desechar residuos, generar condiciones de trabajo seguras, a evitar retrabajos y mejorar desempeños.

El nivel de impacto en las empresas se puede apreciar con ejemplos como la gestión de la capacitación interna, la actualización en sistemas operativos; la reorganización del sistema de trabajo – con base en las problemáticas identificadas a nivel gerencial, mandos medios y operativos a través de la retroalimentación de indicadores orientados a cumplir objetivos organizacionales; la instalación de un sistema de reconocimiento-compensación por resultados o el fortalecimiento de la estrategia de comunicación institucional para la promoción del cuidado de instalaciones, salud, factores psicosociales y manejo de recursos.

De esta manera justificamos la necesidad de orientar la vocación organizacional de los empleadores hacia el desarrollo individual/ grupal de sus colaboradores, y a los colaboradores a participar activamente en el desarrollo de sus habilidades para mejorar su entorno. Gestionar productividad es responsabilidad de todos.

Referencias

- Antunes, Ricardo (2003) ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis del rol central del mundo del trabajo, Ediciones Herramienta, Argentina, 184 pp.
- Carazo, Janire (2020) Modelo Canvas Economipedia
<https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Cecchini, Grazia (2013) “Terapia Sistémica Experiencial” en C. Naranjo, Gestalt de Vanguardia, La llave.
(2020), Una educación para la conciencia, Fundación Claudio Naranjo,
<https://youtu.be/Ui9p9Xa3oAU>
- De la Garza Toledo, Enrique (2005) “Del concepto laboral ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado” en Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina, Clacso, Buenos Aires, pp. 9-18.
(2012) “La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global” en La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales, Clacso Escuela Nacional Sindical, Colombia, pp. 15-38.
- Hernández, Agustín (N/A) Cápsulas de capacitación, SIMAPRO,
https://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/manual_capsulas_capacitacion_v2.pdf
- Iñigo Carrera, Nicolás (2011) “La centralidad de la clase obrera” en revista Travesía, núm. 13, pp. 41-66.
- Iranzo, Consuelo y Richter, Jacqueline (2012) “Las implicaciones de la subcontratación laboral” en La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales, Clacso-Escuela Nacional Sindical, Colombia, pp. 39-68.
- Manual de Psicoterapia Gestalt (Sfr.) Escuela Gestalt Viva Claudio Naranjo; Espai de Gestalt, Barcelona.
- Mertens, Leonard (2007) Guía SIMAPRO: Cinterfor/OIT. 111p.
(2018) “Taller Agile & Scrum” [Presentación en power point]
- Mertens, Leonard y Palomares Laura (1993) “Cambios en la gestión y actitud empresarial en AL. Un marco de análisis” en Economía y Trabajo, núm. 2, Chile, pp.

177-198.

- N/A (2020) “La agenda para el Desarrollo sostenible” Organización de las Naciones Unidas, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
 - N/A (2020) “Quiénes somos” Fundación Claudio Naranjo.
<http://www.fundacionclaudionaranjo.com/quienes-somos.html>
 - N/A (2020) Progresalean <https://www.progressalean.com/que-es-la-mejora-continua/>
 - N/A (2020) SIMAPRO <https://www.oitsimapro.org/iquiestqueacute-es-simapro.html>
 - Peñarrubia, Francisco (2014). Circulo y Centro. El grupo gestáltico. Ediciones La llave, Barcelona.
 - Sulmont Somain, Denis (1993) “Nuevos retos del mundo del trabajo” en Economía y Trabajo, núm. 2, Chile, pp. 199-238.
 - Tenorio, Emma (2018) Sistema de gestión integral de la productividad laboral DEMOS, La Jornada. Informe de resultados.
- (2016) Modelo de Implementación Formación Dual de Aprendices Calificados, OIT Oficina de países México y Cuba.
- (2015) Luchas obreras latinoamericanas del siglo XXI. Tesis PELA-UNAM. 99pág