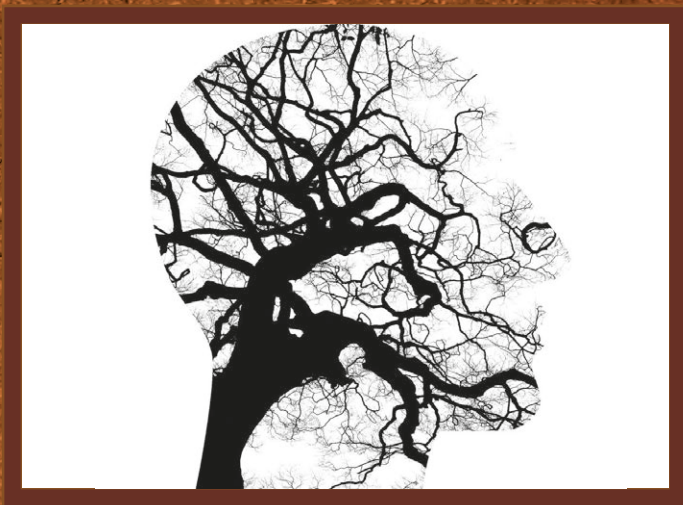


# circum

Revista de Investigación Científica Humanística  
de la Universidad Antropológica de Guadalajara  
Año 8 / Vol. 16 / 2023

- ↻ Una estrecha vía entre el abismo y las alturas  
Erik Hendrick Carpio
- ↻ Grupos de encuentro, un estilo de intervención para humanizar las organizaciones  
Arnoldo Márquez Mayorga



- ↻ Sueños e imaginación: el viaje del Yo en su reencuentro con el alma  
Sergio Alejandro Sainz Flores
- ↻ Políticas educativas: entre el poder, el discurso y la realidad pandémica transpersonal contemporánea  
Héctor Sevilla Godínez, Rocío Fausto Flores y Judith López López



Revista de Investigación Científica Humanística  
de la Universidad Antropológica de Guadalajara  
Año 8 / Vol. 16 / 2023



## Universidad Antropológica de Guadalajara

### RECTOR

Mtro. José Alejandro Garza Preciado

### PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO

Dr. José Garza Mora

### DIRECTOR DE LA REVISTA GIRUM

Dr. Héctor Sevilla Godínez

Girum se encuentra indizada en:

**latindex**

### DISTRIBUCIÓN

Universidad Antropológica de Guadalajara  
Plantel López Mateos Sur  
Av. López Mateos Sur 4195, Col. La Calma  
Zapopan, Jalisco, México. 45087  
Tel.: 333 631 6861

### DISEÑO Y SELECCIÓN DE IMÁGENES

Demetrio Rangel Fernández

### COMITÉ DE ÁRBITROS DE LA REVISTA GIRUM

**Dr. M. Fabio Altamirano Fajardo**

Universidad Antropológica de Guadalajara

**Dr. Octavio Balderas Rangel**

Universidad Antropológica de Guadalajara

**Dr. Arturo Benitez Zavala**

Universidad de Guadalajara / ITESO

**Dra. Ana María González Garza**

Asociación Transpersonal Iberoamericana

**Dra. Margarita Maldonado Saucedo**

ITESO

**Dr. José Antonio Pardo Oláguéz**

Universidad Iberoamericana

**Dr. Juan Pablo Sánchez García**

Universidad Antropológica de Guadalajara / Líder  
Consultores, S.C.

**Dr. Guillermo Schmidhuber De la Mora**

Universidad de Guadalajara

**Dr. Juan Carlos Silas Casillas**

ITESO

**Dra. Adriana Berenice Torres Valencia**

Universidad de Guadalajara

**Dr. José Alfonso Villa Sánchez**

Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo

**Dr. Christian Omar Bailón Fernández**

Universidad Antropológica de Guadalajara

**Mtro. Abraham Uriel González Alcalá**

Universidad Antropológica de Guadalajara

**Psicól. Erik Hendrick Carpio**

Centro de Investigación "Sapan Inka", Perú.

GIRUM, Revista de Investigación Científica Humanística, Año 8 | Vol. 16 | 2023, es una publicación semestral, editada y publicada por el Instituto de Especialidades de Guadalajara, A. C., también conocido como Universidad Antropológica de Guadalajara, a través del Departamento de Investigación. Av. De la Paz No. 2873, Col. Los Arcos Sur, Guadalajara, Jalisco, México, CP. 44130. Tel. 333 826 1363; Editor Responsable: Héctor Sevilla Godínez. Reserva de Derechos al uso exclusivo No. 01-2012-032609534600-102; ISSN: 2594-2751, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Impreso y distribuido en mayo de 2023. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibido la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la revista sin previa autorización del Instituto de Especialidades de Guadalajara, A. C.



## Colaboraciones en este Volumen

---

### **Arnoldo Márquez Mayorga**

---

Es Licenciado en Contaduría Pública por la UNIVA. Maestrante en maestría fiscal por el Instituto de Especialización para Ejecutivos (IEE). También es Licenciado en Psicología social por la Universidad Antropológica de Guadalajara (UNAG). Está certificado en Coaching por el Tecnológico de Monterrey. Tiene una especialidad en programación neurolingüística por el ITESO, así como algunas especialidades sistémicas en familias y organizaciones por el Centro Sistémico.

Es socio y fundador de la empresa y marca RH Tu Negocio®, a partir del 2006. Gra-

cias a la experiencia en gasolineras como despachador y contador, desarrolló un modelo de innovación en la capacitación de servicio al cliente para el giro gasolinero a través de la marca AKRON®, a nivel nacional y por varios años en Centro y Sudamérica. Autor del modelo de Animación, que tiene sus bases en los “Grupos de encuentro” de Carl Rogers. Una de las distinciones de este modelo es que nace en y para las organizaciones.

Correo de contacto:  
arnoldo@anima-ilacion.org

# Grupos de encuentro, un estilo de intervención para humanizar las organizaciones

Arnoldo Márquez Mayorga

## Resumen

Este artículo muestra los beneficios de la intervención estilo grupos de encuentro dentro de las organizaciones con fines de lucro, atendiendo a la causa de insatisfacción laboral que en la exigencia de productividad puede desarrollar hasta el síndrome de quemar al trabajador, la tendencia del aumento de esta exigencia pone de relieve la deshumanización y la disminución de profundidad en relación consigo mismo y con los demás. Las intervenciones grupales como respuesta a medios que atiendan este tipo de problemáticas de la psicología ocupacional han encontrado sus últimas intervenciones con este enfoque como los grupos de encuentro hace aproximadamente medio siglo por Carl Rogers, lo que significa un hallazgo de este vacío histórico, del cual se desarrolla una propuesta novedosa para las organizaciones al estilo de los grupos de encuentro.

**Palabras Claves:** Organizaciones, Deshumanización, Insatisfacción Laboral, Intervención Grupal, Desarrollo Humano Organizacional.

## Abstract

This article shows the benefits of the intervention style meeting groups within organizations for profit, attending to the cause of job dissatisfaction that in demand for productivity can even develop a burn-out syndrome, the trend of increasing this demand highlights the dehumanization and the decrease in-depth concerning oneself and others. Interventions groups as a response to media that attend this type of occupational psychology problems have been found in the last intervention meeting groups within this type of organizations about half a century ago by Carl Rogers, which means a find of this historical void from which a newfangled proposal is developed for organizations in the style of meeting groups.

**Keywords:** Organizations, Dehumanization, Job Dissatisfaction, Intervention Group, Organizational Human Development.



## Introducción

La desigualdad económica, el deseo de una vida sin pobreza, la urgencia de cubrir las necesidades más básicas y llegar a una seguridad financiera que parece prometer el paraíso, han sido quizás los principales propulsores de una carrera egoísta que enajena al hombre sin conciencia de su enajenación.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha señalado que, en los últimos años, el impacto de los riesgos psicosociales, la violencia laboral y del estrés relacionado con el trabajo ha recibido cada vez más atención de la psicología ocupacional entre los investigadores, especialistas y responsables políticos<sup>1</sup>. La entrada en vigor de la nueva Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 que prevé los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, es un hecho que permite mostrar la evidente preocupación que afecta no sólo a México sino al resto del mundo.

En opinión de Carl Rogers, las intervenciones grupales como sus denominados grupos de encuentro, los grupos T de Kurt Lewin, los grupos de autoayuda en adicciones como los más comunes constituyeron "la invención social que se expandió con más rapidez y quizás la más importante del siglo XX" (2017, p. 11). Estas intervenciones llegaron incluso a las organizaciones con fines de lucro, lo que significa un hallazgo ya que después de esta referencia no se encontraron intervenciones de este estilo dentro de este tipo de organizaciones. La extrañeza

de esta propuesta en el mundo de los negocios, la resistencia de los dirigentes de las corporaciones de un encuentro humanizador con y entre sus colaboradores, comenzando por los propios responsables del talento humano y sus direcciones, han dado pie al presente trabajo.

## Breve esbozo histórico de las intervenciones grupales: inicios y algunos de sus métodos

Las primeras intervenciones grupales comienzan en 1905 con Joseph Pratt como pionero en un grupo de pacientes con tuberculosis en la ciudad de Boston; la particularidad de esta primera corriente idealiza al terapeuta y son conocidas por exhortativas paternas, el grupo es aprovechado como un medio adecuado, como también un medio económico e influir en los participantes.

Una segunda corriente son los denominados grupos de autoayuda que es diametralmente opuesta por buscar la mayor homogeneidad entre sus miembros, disminuyendo al mínimo el liderazgo y estimulando la fraternidad. La tercera corriente fue inspirada en el psicoanálisis de Freud por Samuel Slavson, precursor y más activo también impulsor de este enfoque en grupo (González, 1999).

Otros importantes autores que han aportado métodos sobre intervenciones grupales son Jacob Levy Moreno, quien en 1931 acuñó la expresión de psicoterapia de grupo con su psicodrama, Fritz Perls con su psicoterapia Gestáltica, por mencionar algunas de las propuestas más conocidas

<sup>1</sup> En el marco del día mundial de la seguridad y salud en el trabajo, el 28 de abril de 2020.



en la psicoterapia de grupo, así como algunas investigaciones más actuales respecto a lo rentable de la terapia grupal; Irvin D. Yalom, reconocido psicoterapeuta, escritor y catedrático de psiquiatría respecto a las terapias de grupo menciona que:

Al menos un estudio ha demostrado que el tratamiento grupal es más sistemáticamente eficiente y/o rentable que el tratamiento individual. En un futuro en el cual dominarán los pagos efectuados por terceros, las consideraciones prácticas de disponibilidad y rentabilidad adquirirán mayor importancia. Más de un terapeuta de grupo clarividente ha indicado que muy pronto los clínicos tendrán que

justificar la terapia individual y defender su decisión de no utilizar la más rentable terapia de grupo (Vinoogradov, S., y Yalom, I., 1996, p. 22).

En la dimensión de las organizaciones, en trabajos realizados por psicoterapeutas, existe una aportación que surge del argentino Enrique Pichon-Rivière considerado uno de los introductores del psicoanálisis en su país y conocido por su teoría de grupos operativos, se refiere al conjunto de personas con un objetivo común, el enfoque de esta aportación radica en el estudio de la estructura del equipo para aprender y esto solo se logra mientras se opera con el propósito del cumplimiento de la tarea (Mora, 2013). Se puede apreciar

que el enfoque se encuentra en la operación, en su constante aprendizaje como el desarrollo de habilidades y con el «objetivo de cumplimiento de la tarea», a diferencia de los «grupos de encuentro donde el enfoque se encuentra en la persona».

En su libro *Grupos de encuentro* (2017), Rogers describió algunos trabajos que llegaron incluso a varios tipos de organizaciones, al respecto refirió los grupos T de Kurt Lewin, nombre que se ajustó de las siglas NTL (National Training Laboratories), esta aportación se especializó en la capacitación de habilidades vinculadas en las relaciones humanas, donde se enseñaba a los individuos a observar el fenómeno del proceso grupal y sus interacciones. Se esperaba que a partir de esto los participantes estarían mejor preparados para comprender cómo funcionaban ellos

mismos dentro de un grupo y en el desempeño de sus tareas, “se comprobó que los individuos tenían, a menudo, experiencias de cambio muy profundas gracias a la relación de confianza y estima que se creaba entre los participantes” (2017, p. 13). Los grupos T comienzan poco antes de 1947 en la ciudad o pueblo de Bethel en el estado de Main de los Estados Unidos de América.

En la Universidad estatal de Chicago surgen las primeras experiencias del tipo de grupos de encuentro con los veteranos de las guerras durante 1946 y 1947 justo al término de la segunda guerra mundial. Carl Rogers (2017) formó parte del equipo que dirigió y organizó estos grupos de encuentro, formado por militares veteranos de guerra, a partir de ahí continuó en diferentes organizaciones, como grupos de estudiantes, grupos profesionales, gru-



Carl Rogers (de frente).



pos familiares, académicos, «la industria», «empresas de capitales» e incluso el mismo «departamento de rentas de los Estados Unidos».

En México, además de la adopción de estos métodos, también se encuentran aportaciones en este sentido como el modelo de psicocomunidad del doctor José Cueli en el campo social para comunidades rurales y zonas urbanas marginadas, aplicada en una de estas zonas de la Ciudad de México (González, 1999).

En síntesis, se puede apreciar el relevante servicio que las intervenciones grupales han dado a la humanidad. En el

caso concreto de intervenciones grupales con enfoque centrado en la persona en su encuentro consigo mismo y con los demás dentro de las organizaciones, los únicos casos encontrados fueron los denominados grupos de encuentro de Carl Rogers y los grupos T, hace aproximadamente medio siglo. Siendo los grupos de encuentro lo que motiva en parte el objeto de este estudio por la similitud de características que la siguiente propuesta contiene, aunque ontológicamente distinta por devenir dentro y para las organizaciones.

### **Desarrollo humano en las organizaciones**

El impacto que tienen las organizaciones de negocios en el mundo y en la vida cotidiana es de una importancia tan significativa que cuentan con la posibilidad de ofrecer una de las mayores oportunidades de desarrollo para la humanidad.

Una de las obras más importantes de Claudio Naranjo se titula: *Cambiar la educación para cambiar el mundo* (2007). Siguiendo dicho axioma en la dimensión de las organizaciones, esta propuesta reza de la siguiente manera: «cambiar a las organizaciones para cambiar el mundo».

Desde la era arcaica, antes de las primeras civilizaciones, el hombre ha buscado conservar su bienestar. Aristóteles afirmó que todos los hombres aspiran a la felicidad, Viktor Frankl mostró que el hombre esta en busca de un sentido, Erich Fromm marcó el tránsito del tener al ser, actualmente la humanidad sigue aspirando a dicho bienestar. En las organizaciones





estas aspiraciones se pueden leer incluso hasta en las firmas de los correos electrónicos de sus colaboradores, es claro que en el discurso formal de la aspiración no se encuentra impedimento alguno para que lo humano se pueda desarrollar en la organización, es en la práctica donde se puede apreciar que en la mayoría de las organizaciones las cosas no suceden como se dice en el discurso formal, quedando dicho discurso en un mero sofisma.

La responsabilidad podría apuntar sólo a quienes dirigen las organizaciones, pero es un asunto que compete a todos los que participan, desde la manera en cómo cada persona que participa dentro de la organización se relaciona consigo misma y con los demás, ya sea en una carrera egoísta por alcanzar sus metas, sumergido en la propia ignorancia, apático por su desarrollo y el de sus prójimos o consciente de la importancia de su crecimiento personal, generoso de compartirlo y de ponerlo al servicio, sin embargo, quienes dirigen son los que tienen la mayor facultad de facilitar los posibles cambios culturales dentro de una organización.

Las propuestas de desarrollo humano en la mayoría de las organizaciones son vistas aparentemente con cierta importancia por parte de los dirigentes y los responsables del talento humano, sería teóricamente incongruente si se rechazarán ya que forman parte de las aspiraciones de la organización, sin embargo, en la práctica es de las últimas prioridades.

Dentro de todas las urgencias por atender, el desarrollo humano no representa ninguna urgencia y por lo tanto pue-

de esperar hasta un mejor momento para la organización, «momento que en muchas ocasiones nunca llega», dejando claramente a la vista que «en la práctica lo que orienta es el dinero, no lo humano», convirtiéndose en un círculo vicioso donde las organizaciones esperan el máximo compromiso y desempeño de sus colaboradores también conocido como «engagement laboral» pero sin darles ni el tiempo, ni las herramientas, ni el espacio donde las personas puedan desarrollarse no sólo en las habilidades profesionales sino como seres humanos. La exigencia productiva puede llegar a tal punto que no se tengan a cambio las condiciones de desarrollo y por tanto la persona puede llegar al síndrome de quemarse profesionalmente, también conocido como *burnout*, una de las causas más importantes de la insatisfacción laboral.

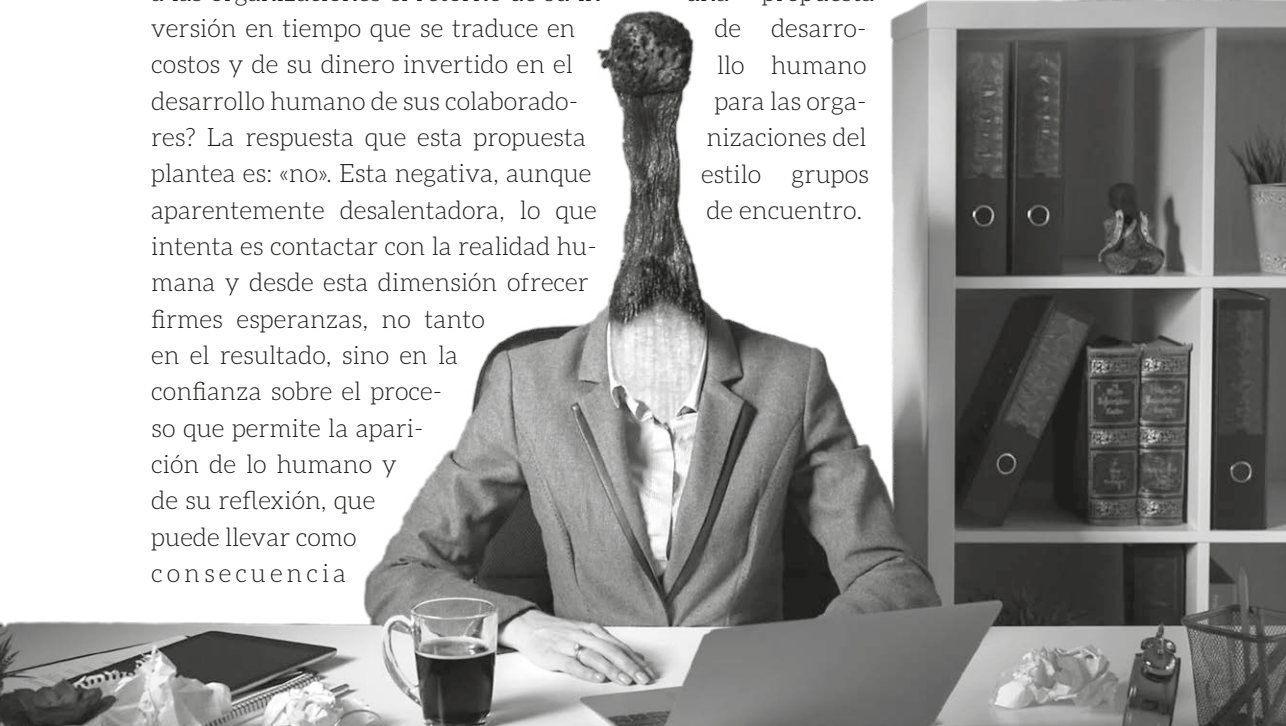
Otra de las grandes limitantes para los trabajos de desarrollo humano en las organizaciones y quizá la de mayor peso, es el punto de la rentabilidad. No es común que de entrada esto se cuestione por las aspiraciones de desarrollo que aparentemente la organización desea y procura para sus colaboradores, sólo si la propuesta de desarrollo que se ofrece causa interés para la organización entonces se abre una siguiente reunión o conversación que será el tema del retorno de la inversión en el preciado tiempo que conlleva retirar a su personal de sus operaciones diarias y la inversión en dinero que en pocas palabras se traduce «de lo que la organización va invertir en su personal, ¿cuánta ganancia va a obtener o cuáles serán los resultados materializados en indicadores?», punto que se

expone abiertamente al debate, ya que en el mundo de las corporaciones de negocios las leyes que rigen son las de un mercado voraz, cambiante, global y agresivamente competitivo. Ante esta disyuntiva, los profesionales del acompañamiento pueden caer en la tentación, por cerrar la venta, de garantizar a la organización dichos resultados para finalmente decir lo que la organización espera y quiere escuchar. La realidad es que se trata también de otros seres humanos y afortunadamente nadie tiene la omnipotencia de hacer que los demás hagan lo que se desea, aunque en muchas ocasiones por la propia ignorancia se puede llegar a pensar que sí es posible.

Dado este planteamiento, la pregunta que surge es ¿no hay manera de garantizar a las organizaciones el retorno de su inversión en tiempo que se traduce en costos y de su dinero invertido en el desarrollo humano de sus colaboradores? La respuesta que esta propuesta plantea es: «no». Esta negativa, aunque aparentemente desalentadora, lo que intenta es contactar con la realidad humana y desde esta dimensión ofrecer firmes esperanzas, no tanto en el resultado, sino en la confianza sobre el proceso que permite la aparición de lo humano y de su reflexión, que puede llevar como consecuencia

al tan anhelado resultado, pero no como un medio utilitario sino precisamente, al contrario, teniendo a lo humano como el máximo propósito y los resultados como fruto de sus capacidades. Desde una ética humanista de acompañamiento profesional se ve a la persona como un ser humano único e irrepetible, no existen fórmulas generalizadas aplicables que garanticen que lo que puede funcionar en una persona pueda funcionar en otra, como bien lo expresó Octavio Paz: “el hombre nunca es el hombre, siempre es cada hombre” (Cerdeña, 2012, p. 16); si esto sucede en un ser humano con mayor fuerza sucede en una organización que está compuesta por más de una persona. Desde este punto, a continuación, se despliega

una propuesta de desarrollo humano para las organizaciones del estilo grupos de encuentro.





## Trabajo actual de grupos de encuentro dentro de las organizaciones

Este trabajo es realizado principalmente en territorio mexicano, conserva características del método grupos de encuentro y adapta nuevas formas para las organizaciones donde ha sido desarrollado y que es su razón de ser. Más adelante se detallan las innovaciones e invenciones de esta aportación. Lo que ocupa este primer abordaje es la posible esperanza que los dirigentes de las organizaciones pueden tener en este tipo de propuestas de desarrollo humano, expuesta a su discusión, atendiendo a la ética de buscar y encontrar las vías más adecuadas que en su retroalimentación sean capaces de sustentar.

En la unicidad de la dimensión humana nos encontramos ante infinitas po-

sibilidades de creación, es quizás lo que este tipo de trabajos muestran cuando son bien entendidos y conducidos, logrando tal absorción y apertura en los participantes que se puede atestiguar el surgimiento del «sentido humano», permitiendo tanto a sí mismo como al semejante «aparecer» a través del respeto mutuo, se recupera la confianza para escuchar y reflexionar sobre lo que antes era imposible por los monólogos centrados en la razón individual. Ante tan nivel de confianza se da la posibilidad no sólo de confirmar el compromiso en el logro de los objetivos de la organización, sino que en el flujo del entusiasmo se convierten en incrementos sobre dichos objetivos e incluso nuevos objetivos significativos que tienen que ver más con la continuidad del desarrollo humano organizacional. Todo esto puede ser críticamente obser-



vado como al calor del momento, en una especie de alucinación, de emoción desmedida y desbordada, que en ocasiones así sucede si no se plantean y prevén las estructuras de soporte para su seguimiento.

Para lograr este nivel de entusiasmo y compromiso personal-colectivo, esta técnica se apoya en la intervención grupal, orientada al encuentro personal y mutuo, como decía Carl Rogers: “no es frecuente que tenga lugar un encuentro personal tan profundo y mutuo, pero estoy convencido de que, si no ocurre de vez en cuando, no vivimos como seres humanos” (2017, p. 132). Esta es la clave para lograr tal nivel de profundidad, a la que no se puede acceder cuando se vive enajenadamente en las funciones laborales orientadas solamente en función de las tareas.

En este momento de encuentro es posible maravillarse de lo humano, entendiendo que la evolución humana no obedece a una competencia de conservar la vida eliminando al otro de la propia especie, que equivale a negarse a sí mismo, sumando como resultado cero. La gran aportación de Darwin, la selección natural, «no está basada en la competencia» que quienes tenían sus intereses sobre el modelo de una economía basado en la ley del más fuerte y de la competencia reforzaron como argumento para su dominación. Maturana (2019) sostuvo que la selección natural está basada en la conservación que hace posible su vivir, adaptándose y desarrollándose «en la colaboración que las especies logran para conservar su bienestar». El lobo aun hambriento no mata excesivamente, ni extingue su propio entorno acumulando



para el futuro, sino que cuida su medio y confía en su manada.

El hombre, ante un momento de encuentro, se vuelve a relacionar con su propia especie, recuperando la confianza en lo humano, en este momento de reflexión de la intervención grupal es donde se puede lograr un proceso creativo sistémico, es el momento más humano y por lo tanto el de mayor oportunidad, se conversa sobre lo que es más viable para el equipo o incluso para la organización, de acuerdo con las innumerables variables y distinciones con las que cuenta cada organización. Como ya se expuso, si cada ser humano es único, con mayor razón lo es una organización que es mayor a uno. Aquí es donde se da la posibilidad que surja tanto una mayor consciencia de las prácticas y sus mejoras, como posibles innovaciones de acuerdo con el potencial percibido. Del surgimien-

to de esta posible renovación e invención, le sigue el proceso de seguimiento hasta lograr su cristalización y sostenimiento, culminando el ciclo con una aportación de crecimiento en la cultura organizacional.

### Características de este enfoque

El tipo de desarrollo de este trabajo se encuentra en su enfoque centrado «en la persona», su similitud con los grupos de encuentro se localiza en la adopción de este enfoque, así como su método grupal. La distinción más básica es que los grupos de encuentro no nacen en, ni para las organizaciones, este trabajo en cambio nace y es para las organizaciones en la búsqueda de un desarrollo personal, una de sus características es que, aunque es un trabajo de implicación personal, su método es

en equipo, haciendo énfasis que no es en cualquier grupo sino «el equipo» con el que cada uno se desempeña la mayor parte del tiempo o por lo menos en una interacción constante.

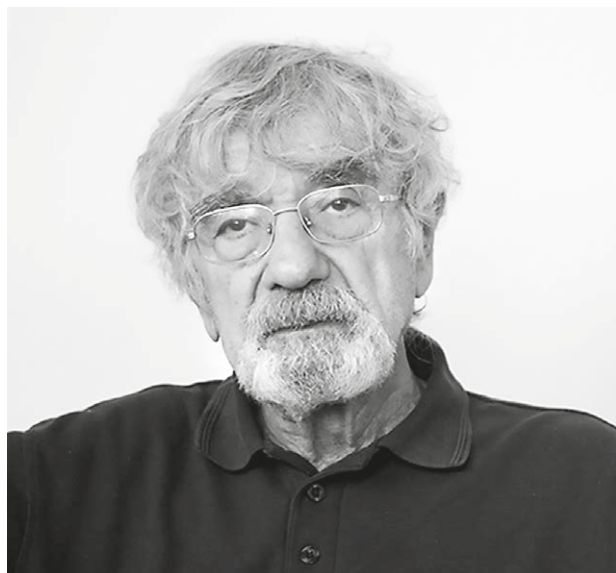
El derecho a pertenecer y la necesidad de hacerlo en los grupos de trabajo genera una cohesión inicial que es característica por el hecho de formar parte de una organización, a diferencia de la tradicional intervención grupal que nace y se configura por una necesidad en común a tratar, como lo fueron los primeros grupos de Joseph Pratt, que estaba formado por personas que no se podían costear un tratamiento individual, configurándose no como un equipo de trabajo por tiempo indefinido sino como un grupo de miembros que serán naturalmente desconocidos, pero que comparten una misma necesidad o interés



por atender y que cuando obtienen lo que quieren terminan su participación. En este sentido, lograr la cohesión del grupo se que se extiende al campo de trabajo es un modelaje de la cohesión esperada en el terreno de la organización.

Los motivos de pertenecer a una organización están impulsados por objetivos de desarrollo y crecimiento, no se fija un tiempo determinado y el individuo puede permanecer de manera indefinida, siempre y cuando la organización o grupo al que pertenezca sea capaz de otorgarle los motivos suficientes para su permanencia. A esto último se refiere la capacidad que tiene la organización de brindar cohesión a sus integrantes. Tan importante puede llegar a ser esta cohesión que se aproxima a uno de los lazos más fuertes como el familiar. Rousseau (2019) señaló a la familia como el primer modelo de las sociedades políticas, afirmó que el amor es el pegamento que une a la familia, a este acto de voluntad lo distingue como legítimo; en cambio, lo que une a una organización es una necesidad basada en la desigualdad, lo que se distingue como ilegítimo ¿Es posible entonces lograr una cohesión en la organización que sea legítima? Maturana (2018) afirmó que el fundamento de la conservación de los seres humanos está en el amar.

Este trabajo toma y aprovecha la cohesión que ya existe del propio grupo. Este punto por sí solo no aporta nada nuevo pues todas las aportaciones que participan en las organizaciones gozan de esta realidad. La innovación estriba en proponer lo que tradicionalmente no se realiza; «expresar y experimentar la afectividad de



Humberto Maturana

lo humano... con el propio equipo al que se pertenece». Esta propuesta choca y se contrapone a varios tabús de las culturas organizacionales.

Los tabús organizacionales son creencias limitantes que se han manejado a través del tiempo, convirtiéndose en los principales obstáculos para el desarrollo humano de las organizaciones. A continuación, se describen cuatro de ellos como ejemplos:

- a) «Los temas personales se quedan al entrar al trabajo y los problemas del trabajo se quedan al entrar a casa». Esto suele ser un decreto, pero se puede apreciar que en la práctica no sucede por el sólo hecho de desear que sea así y por lo general sucede todo lo contrario a este tabú, ya sea explícitamente o no, por el hecho del fenómeno de ser humano.

- b) «Aquí se viene a trabajar». Efectivamente la acción que se comparte en una organización de negocios es el trabajo y la necesidad que se tiene de este, pero, como se ha intentado mostrar, no es el único motivo por el que se trabaja y mucho menos el sentido último por el que se realiza dicha acción sino más bien por la aspiración de un crecimiento y desarrollo personal.
- c) «Lo racional por encima de lo emocional». La biología muestra que la formación del cerebro emocional es primero en la evolución que el cerebro racional, la neurología da evidencia que en algunas circunstancias de emergencia el primero en captar la

información y responder es la emoción. Diferentes estudios muestran que la inteligencia emocional es independiente de la inteligencia racional (Goleman, 2016). Rogers (2012) sostuvo que la ciencia no podía existir sin una elección personal que es siempre subjetiva. No se propone que este tabú se invierta y que lo emocional mande sobre lo racional. Una emoción desbordada sin inteligencia es caótica, una inteligencia racional carente de emoción, además de aburrida, desatina en las decisiones trascendentales. Es en la armonía de estas dos inteligencias donde se logra el máximo potencial humano.



d) «Aquí no se viene a ser amigos». Dando pie a propiciar una cultura más de rivalidad que de colaboración, siendo también este tabú motivo de desaliento para buscar el desarrollo de la amistad que ha sido culturalmente menospreciada en las corporaciones, vista como algo personal, sin impacto organizacional, negando el aspecto más humano del encuentro con el otro, olvidando la sabiduría y el desarrollo que proporciona. Hace más de dos mil años, Epicúreo postulaba los beneficios de la amistad que atendía precisamente a la necesidad de la seguridad y de un desarrollo óptimo en el grupo humano.

Foucault, en su obra *Vigilar y castigar* (1975), argumentó cómo las creencias sobre las normas eran percibidas como inherentes a la naturaleza humana cuando en realidad son construidas. Mostró que cuando una persona, o incluso una comunidad a gran escala como una organización, adopta una ideología ya no necesita de medidas prohibitivas o de castigo. Lo mismo pasa con los tabús organizacionales.

### **Distinciones de esta propuesta**

A continuación, se describen algunos aspectos de este enfoque que busca atender a la problemática de las culturas

organizacionales, definiendo lo que sí es y en oposición a lo que no es, tratando de diferenciar esta aportación que en esencia se define como: «desarrollo personal en equipo», o para decirlo más claramente, con el propio equipo.

El grupo se compone a partir de dos personas, pero en el caso de la intervención grupal se necesita de tres, incluido el acompañante. Entre mayor sea el número de participantes, mayor serán las posibilidades en fuerza, aportaciones y aprendizajes, hasta un máximo de veinte personas por tratarse de un desarrollo personal y no de una ponencia.

«El enfoque en el equipo y no en el orador», es una distinción de esta propuesta respecto a otros trabajos que se exponen tradicionalmente en las organizaciones, donde la atención se encuentra en la información que imparte el facilitador con respecto al tema a desarrollar. En este trabajo el enfoque no se encuentra en la informa-







ción, sino en el participante. Una analogía respecto a este cambio puede ser la dialéctica de Hegel, en semejanza al idealismo del orador en la información que busca justificar y transmitir; en el otro extremo el existencialismo de Kierkegaard en su experimentación única como individuo. Este giro copernicano es quizás la mayor innovación de esta propuesta para las organizaciones.

Las distinciones con respecto a la técnica del coaching que se ha desarrollado en diferentes campos, tanto lo que se denomina coaching de vida y ontológico, como el coaching ejecutivo que es el desarrollado para las organizaciones, también se encuentra el coaching de equipos para las organizaciones, pero todavía es escasamente visto.

El coaching ejecutivo y de equipos, así como la mayoría de los enfoques de desarrollo de habilidades orientados a la tarea, son los que tradicionalmente se imparten en las organizaciones. Estos buscan atender a los tres primeros planos de la interacción humana: tarea, proceso y retroalimentación o cocina, como se le denomina a este último en el argot del coaching, sin llegar o atender al plano existencial del participante y su sistema.

Esta metodología, además de que es invertida con respecto a lo descrito anteriormente, «sí» aborda los planos de «existencia» y «sistema» en orden prioritario. Una vez que el plano existencial y sistémico son atendidos en ese orden, se pasa a los tres planos que tradicionalmente son los que se desarrollan en las organizaciones: la tarea, el proceso y la retroalimentación

que en la observación surgen con mayor fuerza, claridad y naturalidad una vez que se ha atendido primeramente a los planos existencial y sistémico.

El facilitador es un participante más, lo cual es una característica de esta propuesta en oposición al coaching. El facilitador participa y se expone como el resto de los participantes, a diferencia del coaching, donde el coach no se expone, ni participa como lo hace el propio equipo al que sirve.

Existe distinción con los grupos T que utilizan la técnica de retroalimentación tanto positiva como negativa; se usa la técnica del espejo para expresar cómo el grupo ve a cada uno de los participantes en lo conocido y desconocido. Este método no se centra ni se basa en la técnica de retroalimentación.

Distinción con la psicoterapia Gestáltica que de origen no nace en y para las organizaciones, aunque sí comparte una estructura, pero no así el uso de las técnicas, ni el lenguaje gestáltico. Otra distinción de esta estrategia es que parte del enfoque se encuentra en la interacción sistémica de la organización.

En distinción con los grupos de encuentro en los que inicialmente no se cuenta con una estructura determinada a seguir, sino que la estructura surge y se da por el propio flujo libre que el grupo va formando, en este enfoque sí se cuenta con una estructura a seguir y comparte también el respeto en la libertad de participar.

Por último, a diferencia de cualquier terapia grupal donde la persona es quien toma la iniciativa de asistir al acompañamiento para recibir el tratamiento, en el

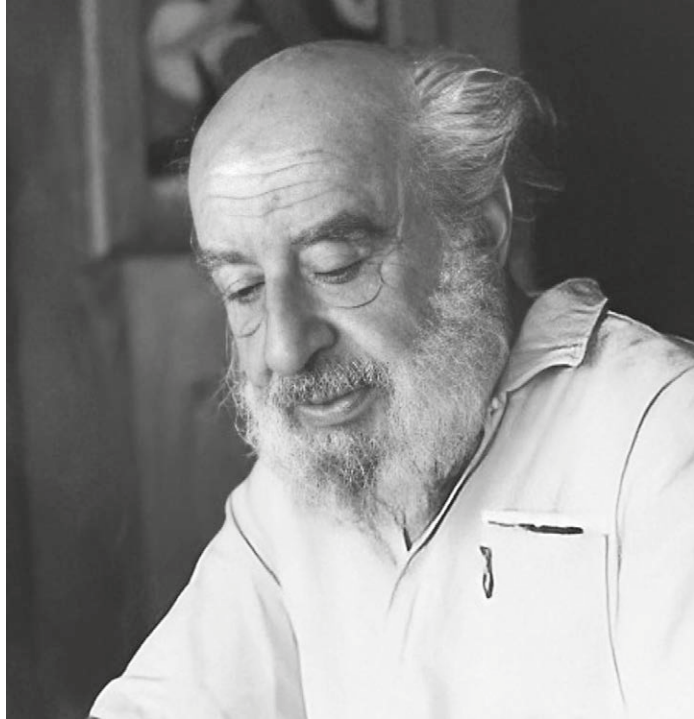
caso de esta metodología es el modelo o la técnica la que toma la iniciativa de presentarse, abrirse e invitar a cada participante con la autorización y validación de los dirigentes de la organización. En otras palabras, el método llega de manera sorpresiva a la persona.

Como puede apreciarse, aunque el desarrollo humano en las organizaciones con orientación a la persona es escaso y cuenta con serias dificultades para lograr un espacio y prioridad en la apretada agenda de las corporaciones, ya existe en el discurso formal de muchas organizaciones, formando, aunque teóricamente, parte de la cultura organizacional. Lo anterior alberga una esperanza para continuar caminando y evidenciando el proceso en el que se encuentra para su realización.

### **Responsabilidad de los profesionales del acompañamiento**

Se ha expuesto la responsabilidad de los dirigentes organizacionales, de los responsables del talento humano, así como de cualquier persona que forma parte de una organización en la importancia del desarrollo en lo humano. Es el turno para los profesionales del acompañamiento.

Así como Rogers (2017) albergó grandes esperanzas respecto a las intervenciones grupales también expresó sus temores respecto a este punto señalando que ignoraba cuál pudiera ser el futuro de esta tendencia. Quizás pudieran adueñarse de ella



Fritz Perls

sujetos manipuladores o explotadores, en todo caso esos grupos se encaminarían al fracaso. El público habría de darse cuenta del fraude si en lugar de encontrar como prioridad el crecimiento, la salud y el cambio constructivo, nota que por encima de esto se encuentra el provecho personal de quienes lo dirigen. Claudio Naranjo, en su obra *La vieja y novísima Gestalt* (2011), respecto a estos mismos temores sobre la manipulación de las intervenciones grupales señaló lo siguiente citando a Fritz Perls:

¿Has estado alguna vez en aquello que pasa por terapia grupal? Todo el mundo lanza sus opiniones sobre una víctima y todo el mundo interpreta a todo el mundo. Las argumen-



taciones, los juegos verbales tipo ping pong, en el mejor de los casos, un ataque: “Querida, estás proyectando”, o una actuación de reina de la tragedia. ¿Qué tipo de crecimiento puede esperarse en estos “clubes de automejoramiento”? (Perls, citado en Naranjo, 2011, p. 59).

Kofman cuenta su experiencia de este tipo:

También descubrí lo que en aquella época se denominó “movimiento para la transformación personal”. En California todavía abundan los workshops que prometían convertirnos en iluminados en una semana. La oferta era atractiva y participé de la mayoría de ellos. En la nutrida jerga seudopsicológica de la New Age encontré

unos pocos conceptos valiosos. Espero haberlos conservado cuando deseché lo demás (Kofman, 2017, p. 29).

Estas evidencias dejan ver las promesas desproporcionadas y poco realistas, además de la posible ignorancia de quienes conducen estos talleres, así como sus intereses personales en obtener lo que quieren mediante la manipulación a los seres humanos que depositan su confianza en ellos.

La deshumanización en las organizaciones es una problemática que compete a todos los que forman parte de la dinámica empresarial, tanto los que se desempeñan internamente como externamente, los profesionales del acompañamiento y los que buscan serlo, estos dos últimos en la responsabilidad de su preparación y ética profesional.

## Trabajos de humanización en las organizaciones

En la búsqueda por humanizar a las organizaciones se encuentran trabajos actuales como los de Fredy Kofman, referente del desarrollo organizacional con enfoque humanista, quien ocupa sillas de consejería en empresas líderes de su giro y es vicepresidente de liderazgo en Google. Al respecto de lo humano declara lo siguiente: “Sin empleados conscientes, las empresas no pueden lograr la excelencia, e incluso es difícil que sobrevivan” (Kofman, 2017, p. 41).

Pone énfasis en la consciencia, no en el área técnica profesional, sino en el sentido más humano que da el darse cuenta de la propia originalidad y de todo su potencial. Para desarrollar esta habilidad menciona lo siguiente: “para desarrollar estas habilidades, debemos ver el trabajo como el amor que se ha hecho visible. Entonces el ejercicio profesional y la vida misma se convierten en una obra de arte, inspirada en el deseo de servir, más que en la necesidad de obtener servicio” (Kofman, 2017, p. 453).

Trabajos como los de Kofman confirman el potencial y las posibilidades humanas, incluso no sólo como una opción por humanizar a las organizaciones, sino como una clara evolución y conservación del sistema organizacional basado en la consciencia de lo humano.

## Conclusiones

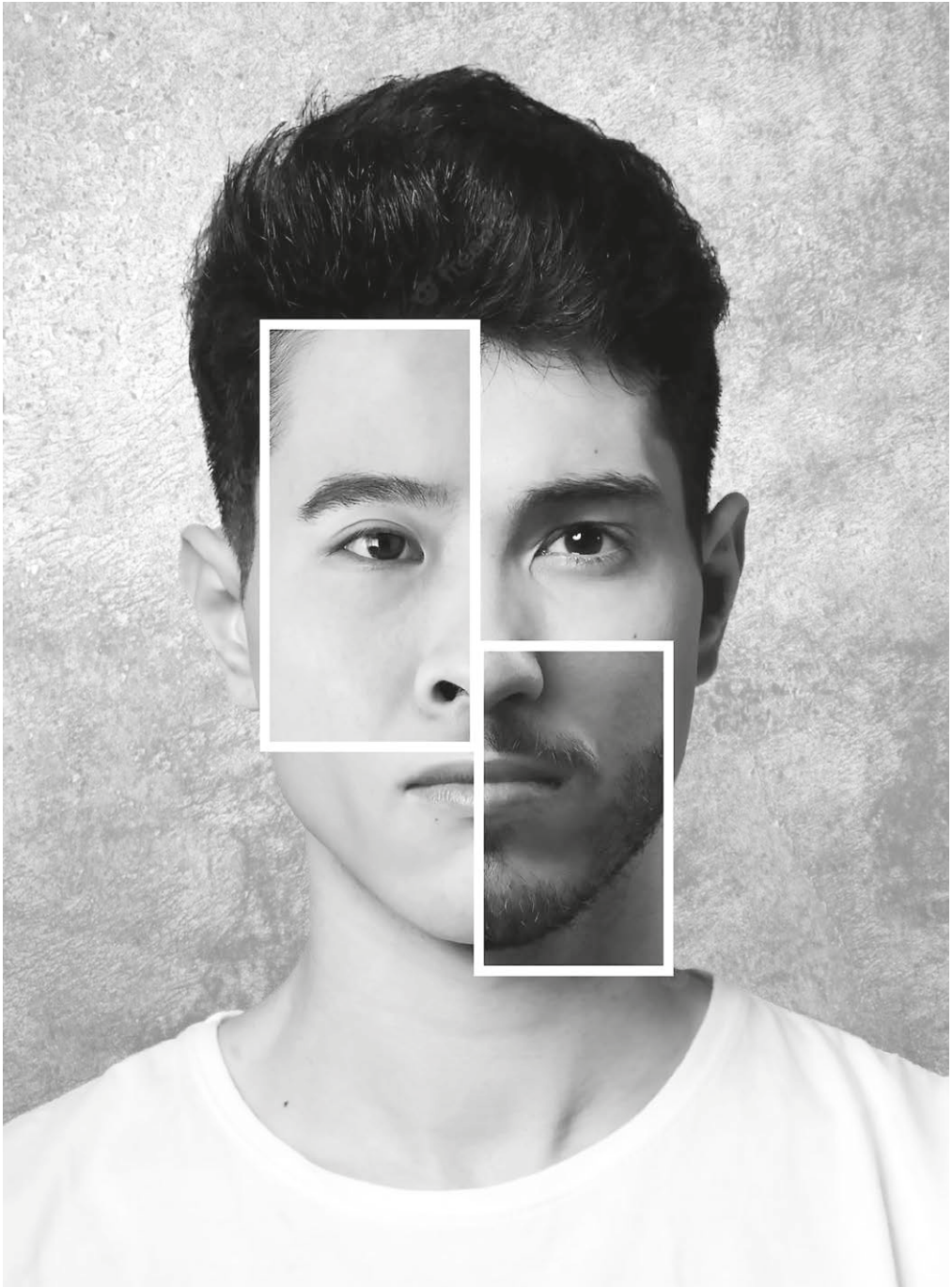
Las organizaciones prometen empleo, pero no una realización, es urgente tomar

consciencia que el pegamento que une a la mayoría de los colaboradores a sus organizaciones es por una necesidad basada en la desigualdad y no por una voluntad legítima. Faltan motivos que den sentido a la entrega de una vida a cambio de una mera sobrevivencia. El encuentro con lo humano brinda reales esperanzas en la toma de esta consciencia.

Evitar la deshumanización en las organizaciones es una responsabilidad que le corresponde a todos los que participan en ella; desde la herencia en la educación del colaborador que puede manifestarse desconfiado de su propia especie, los responsables del desarrollo humano en un posible servilismo a lo que dicten sus diri-



Fred Kofman



gentes y no a lo humano, a los dirigentes posiblemente enajenados por el dinero, olvidándose de su propia humanidad y cambiando la oportunidad de una evolución humana por una posible extinción basada en la competencia y en los excesos del creciente consumo, por último, los responsables del acompañamiento que de la misma manera orientados por el dinero, ya sea en la urgencia de cubrir sus necesidades más básicas o simplemente por lograr la venta, acceden a manipular y empeñar lo humano con la promesa de ofrecer mayores ganancias.

El desarrollo humano siempre es simétrico al desarrollo organizacional, en la medida que una organización sea capaz de ofrecer cohesión a sus colaboradores en esa medida la organización tendrá la capacidad para realizar la tarea, mejorar el proceso y abrirse a la retroalimentación, donde se muestra la persona y su grado de compromiso con la organización.

El hombre es la fuerza más importante de una organización, el desarrollo humano organizacional favorece un bienestar común, desde los directivos hasta la persona más invisible de la organización.





La humanidad se encuentra en la era de la información, nunca las perspectivas epistemológicas habían sido tan atendidas, se cuenta con el mayor conocimiento, en ningún otro momento se había contado con una información tan justificada y sin embargo, por la manera deshumanizada en cómo se vive, el hombre no ha logrado aprender ese conocimiento, incluso quizás ha olvidado lo que sus ancestros sabían.

Regresar al mutuo respeto es aceptar lo humano en sus dimensiones más humanas, la dimensión afectiva da espacio al aprendizaje en la confianza de expresar lo que se siente, permitiéndose aparecer a sí mismo y permitiendo aparecer a su seme-

jante, dando lugar a la interacción profunda, precisamente a la siguiente dimensión más humana que es en el encuentro con otro ser humano. Desde esta aceptación mutua es posible aprender.

El mundo necesita nuevas formas de hacer vida organizacional basadas en el valor de lo humano, la desigualdad económica tan extrema es algo que enferma tanto a quien ha tomado más de su justa porción como a quien ha dado su vida al trabajo y sobrevive tan precariamente. Este gran problema contiene su gran oportunidad, el ser humano como una paradoja viviente es capaz de evolucionar, tal como lo muestra el transitar de los millones de años que lleva





su existir, es quizás el momento más perfecto de unir los grandes avances que ha hecho la humanidad en los diferentes campos, de descubrir y lograr resultados que en la antigüedad parecían imposibles. A la luz de las evidencias el hombre se ha olvidado de su propia humanidad y de buscar resolver este problema de la manera como lo lograron los ancestros de la era arcaica, «ellos daban lugar al encuentro humano», se reunían en forma de círculo, cada uno expresaba lo que sentía y pensaba, lograban escucharse y respetarse, vivían en la confianza mutua y en la de su entorno, centrados en esta confianza lograron la colaboración que permitió conservar su bienestar y el lugar que lo hacía posible por millones de años.

## Referencias

- Aristóteles. (2014). *Ética Nicomáquea*. (R. Rutiaga, ed. y trad.). Grupo Editorial Tomo.
- Cerda, M. (2012). *Cielo azulado. Psicología y psicoterapia humanista y transpersonal*. Ril Editores.
- Darwin, C. (2018). *El origen de las especies*. (A. Froufe, ed. y trad.). Editorial Edaf.
- Foucault, M. (200). *Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión*. Siglo Veintiuno Editores.
- Frankl, V. (1979). *El hombre en busca de sentido*. Herder.
- Fromm, E. (1978). *¿Tener o ser?* Fondo de Cultura Económica.





- Goleman, D. (2005). *La inteligencia emocional*. Ediciones B.
- González, A. (2020). Educar para cambiar al mundo después de una Pandemia. *Pilares*, 9 (28), 12-17.
- González, J. (1999). *Psicoterapia de grupos: Teoría y técnica a partir de diferentes escuelas psicológicas*. El Manual Moderno.
- Hegel, G. (2017). *Fenomenología del espíritu*. Createspace Independent Publishing Platform.
- Kierkegaard, S. (2013). *El concepto de la angustia*. (D. Rivero, ed. y trad.). Alianza Editorial.
- Kierkegaard, S. (2014). *Temor y Temblor*. (V. Merchán, ed. y trad.). Alianza editorial.
- Kofman, F. (2017). *La Empresa Consciente*. Penguin Random House.
- Maturana, H. (1990). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. JC Saéz Editor.
- Maturana, H. (2019). *El sentido de lo humano*. Ediciones Granica.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las Organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. (14), pp. 53-67.
- Mora, Francisco (2013). *Grupos Operativos*. Extraído de: [overblog.com/grupos-operativos](http://overblog.com/grupos-operativos).
- Naranjo, C. (2011). *La vieja y novísima gestalt: Actitud y práctica de un experientialismo ateorico*. Cuatro vientos.
- Naranjo, C. (2013). *Cambiar la educación para cambiar el mundo*. Editorial La Llave.
- Paz, O. (1999). *El laberinto de la soledad, Posdata, Vuelta a El laberinto de la Soledad*. Fondo de Cultura Económica.
- Rogers, C. (2012). *El proceso de convertirse en persona*. Paidós.
- Rogers, C. (2017). *Grupos de encuentro*. Amorrortu.
- Rousseau, J. (1969). *El contrato social o principios de derecho político, Discurso sobre las ciencias y las artes, discurso sobre el origen de la desigualdad*. Porrúa.
- Vinogradov, S., y Yalom, I. D. (1996). *Guía breve de psicoterapia de grupo*. Paidós.

# Sueños e imaginación: el viaje del Yo en su reencuentro con el alma

Sergio Alejandro Sainz Flores

## Resumen

La psicoterapia es una experiencia compleja y rica en circunstancias que hacen de esta un vasto universo en donde paciente y psicoterapeuta se enfrentan a los complejos parajes de la psique donde el primero de estos, el paciente dáimones y dioses, en un intento de encontrar la trascendencia. Esta práctica, vista desde el paradigma de la psicología profunda de Carl Gustav Jung, cuenta con un amplio fundamento teórico y empírico que facilita el cumplimiento del objetivo de los procesos terapéuticos. En este trabajo los elementos relacionados a lo onírico y la imaginación harán su aparición para evidenciar cómo en la psicoterapia son una constante, además de permitir que quien recibe el acompañamiento encuentre, desde vivencias transpersonales detonadas por la imaginación, una vía para el reencuentro con su alma, y que a la postre le sirva de instrumento que a futuro le otorgue herramientas de afrontamiento para lo venidero.

**Palabras clave:** Sueños, imaginación, psicoterapia, dáimones, psique.

## Abstract

Psychotherapy is a complex experience and rich in circumstances that make this a vast universe where patient and psychotherapist face the complex landscapes of the psyche where the first of these, the patient, demons and gods, in an attempt to find transcendence. This practice, seen from the depth psychology paradigm of Carl Gustav Jung, has a broad theoretical and empirical foundation that facilitates the fulfillment of the objective of therapeutic processes. In this work the elements related to the dream and the imagination will make their appearance to show how in psychotherapy they are a constant, in addition to allowing whoever receives the accompaniment to find, from transpersonal experiences detonated by the imagination, a way to reunite with their soul, and that in the end it will serve as an instrument that in the future gives it coping tools for the future.

**Keywords:** Dreams, imagination, psychotherapy, Daimon, psyche.



UNIVERSIDAD ANTROPOLÓGICA  
DE GUADALAJARA

---

La Universidad Humanista