

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 03 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

LA COMUNICACIÓN COMPASIVA, HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA  
CIUDAD DE MÉXICO.

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO**

Presenta

**IRENE FRANCO FRANCO**

Directora: Dra. Silvia Araceli Sánchez Ochoa

Lectoras: Dra. Rosa María Moreno Rodríguez F. Sp. S.

Mtra. Iliana Araceli de la Lanza Andrade

Ciudad de México, 29 de marzo de 2022

## Índice

Resumen.....	4
1. Introducción.....	6
1.2. Marco Contextual.....	8
1.3. Fuentes a partir de las cuales se Diagnóstica el Problema: .....	10
1.4 Resultados Obtenidos del Diagnóstico. ....	14
1.4.1 <i>Resultados Cuantitativos</i> .....	14
1.4.2 <i>Resultados Cualitativos</i> .....	22
2. Objetivos.....	25
2.1 General .....	25
2.2 Específicos.....	26
3. Marco Teórico.....	26
3.1 La Comunicación en las Relaciones Humanas.....	26
3.1.1 <i>El Conflicto en la Comunicación</i> .....	29
3.1.2 <i>La Comunicación Compasiva (CNV) de Marshall B. Rosenberg</i> .....	31
3.2 Clima organizacional .....	39
3.2.1 <i>Concepto de clima organizacional</i> .....	39
3.2.2 <i>Clima Organizacional en las Instituciones Educativas</i> .....	41
3.2.3 <i>Clima Organizacional y Comunicación Organizacional</i> .....	50
4. Planteamiento de Soluciones Plausibles .....	61
4.1 Presentación de la intervención.....	61

4.2 Justificación de la Intervención.....	62
5. Metodología .....	74
5.1 Identificación de los participantes: .....	74
5.2 Procedimiento de obtención de la información. ....	74
5.3 Procedimiento de Análisis de la Información.....	121
6. Ejecución del Proyecto .....	125
6.1 Desarrollo del proyecto .....	125
6.2 Seguimiento del proyecto .....	126
7. Resultados .....	126
7.1 Evaluación inicial.....	126
7.2 Evaluación del Proceso.....	127
7.3 Evaluación pre - post de la Hipótesis Principal del Estudio de Caso. ....	187
7.4 Discusión de los Resultados .....	191
Alcances y Limitaciones .....	193
Conclusiones .....	196
Aprendizajes o Lecciones .....	197
Recomendaciones.....	198
Referencias.....	200
Anexos.....	205

### Índice de Tablas:

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	18
Tabla 3.....	21
Tabla 4.....	22
Tabla 5.....	34
Tabla 6.....	43
Tabla 7.....	142

### Índice de Figuras:

Figura 1.....	16
Figura 2.....	18
Figura 3.....	21
Figura 4.....	37
Figura 5.....	40
Figura 6.....	180
Figura 7.....	188
Figura 8.....	190

## Resumen

El propósito del Estudio de Caso es la mejora del clima organizacional en el departamento de administración de un colegio de inspiración católica, en la Ciudad de México. Se llevó a cabo el diagnóstico del clima organizacional con base en los cuestionarios de Litwin & Stringer (1968) y Koys & Decottis (1991); a partir de estos instrumentos se creó uno nuevo ajustándolo a las necesidades de la realidad a modificar. El resultado del diagnóstico del clima organizacional arrojó como variables críticas, en orden decreciente: Reconocimiento, calidez y cohesión, estructura y normas. Por otro lado, se realizaron entrevistas abiertas para elaborar un diagnóstico desde un análisis cualitativo, los resultados hicieron evidente que la variable de comunicación y conflicto, también era urgente de atender.

Se plantea que el método de comunicación y resolución de conflictos que creó Marshall B. Rosenberg, llamado Comunicación No Violenta o Comunicación Compasiva, es capaz de propiciar cambios en el estilo de relación y comunicación de las personas consigo mismas y con los otros. Al experimentar cambios en la percepción de su ser persona y de su entorno, se transforma también su manera de relacionarse con otros a través de la expresión de la autocompasión y la compasión al estilo de la CNV y ello impacta en la percepción y vivencia de las variables del Clima Organizacional, que se trabajaron, como son: Reconocimiento, las relaciones fraternas y corresponsables que tiene que ver con la calidez y la cohesión en el grupo de trabajo, y por tanto, en el manejo de la comunicación y los conflictos.

Para el desarrollo de la intervención, se utilizó la metodología de Educación Popular: Ver, Pensar, Sentir y Actuar que proporciona una dinámica de Enseñanza – Aprendizaje desde la Praxis; planteada por Paulo Freire. Al mismo tiempo, se integró el método Ignaciano de Discernimiento: ¿Qué pienso?, ¿Qué siento? y ¿Qué invitaciones surgen? para el ejercicio de toma de consciencia de la experiencia y la toma de decisiones con mayor libertad. Entrelazados para propiciar el aprendizaje y práctica del método de la Comunicación Compasiva.

Para la evaluación de los resultados, se aplicó la misma herramienta de diagnóstico del Clima Organizacional, retomando sólo los ítems de las variables en las que la intervención buscó mejorar. Para los resultados cualitativos, se reportaron testimonios de los participantes, tanto del desarrollo, como del final del proceso vivido.

Los resultados cuantitativos, reportan una mejora en la percepción positiva del clima organizacional del 12% en el grupo crítico. Siendo la variable de reconocimiento la que reporta un mayor aumento, del 26 %; así como un aumento del 6% tanto para la variable de calidez y cohesión como para comunicación y conflicto. Los resultados cualitativos, reflejan que el proceso de aprendizaje y práctica de la comunicación compasiva sí provoca un dinamismo de toma de consciencia en relación al clima organizacional que se vive y que se genera desde la manera en que se da la comunicación entre las personas, y en el caso de la institución educativa, en la manera en que se establece la comunicación interna vertical y horizontalmente.

Estos resultados llevan a la conclusión de que la herramienta de Comunicación Compasiva (CNV) es factible utilizarla como parte de una estrategia institucional para la mejora del clima organizacional. Aporta una visión del ser humano y un método que posibilita un estilo de comunicación desde la No violencia, generando un ambiente propicio para el diálogo, la búsqueda de estrategias que satisfagan a todas las partes y la elaboración de acuerdos en situaciones de conflicto. Es un estilo de comunicación que es recomendable insertar en las estrategias de comunicación interna y externa de cualquier institución u organización.

*Palabras clave:* Clima organizacional, conflictos, comunicación compasiva o CNV, Desarrollo Humano, Instituciones educativas.

## **1. Introducción**

El tema del presente Estudio de Caso parte de una problemática de clima organizacional (laboral), y de la percepción que tienen los empleados sobre las condiciones, estructura, funcionamiento, relaciones y servicio en que se desenvuelven su trabajo y su desarrollo personal y profesional.

En la etapa de diagnóstico del problema, se analizaron e identificaron los factores y fuentes de conflicto que provocan el deterioro del clima organizacional en el departamento de administración del colegio, así como aquellos factores que actúan de manera contraria y se convierten en punto de apoyo para realizar una intervención que pueda mejorar el clima organizacional.

Se dice que un problema existe cuando se le reconoce como tal, por ello este Estudio de Caso busca responder a una necesidad concreta de la institución. Así pues, la dirección general del colegio identificó que existe un conflicto en las relaciones entre el personal que labora en la administración central del colegio y que a su vez tiene un impacto que afecta en el clima organizacional, tanto al interior del departamento como en las diferentes secciones del colegio.

### **1.1 Análisis de los Hechos y Definición del Problema**

Para acercarme a la realidad que se vivía en el departamento de administración, realicé una primera entrevista con la directora del colegio. En dicha entrevista la directora me planteó la necesidad de intervenir para la mejora del ambiente laboral, en especial con quienes trabajan en el área geográfica (oficinas) de la administración central, aunque vimos conveniente que incluyera a todo el personal del departamento de administración.

Una de las fuentes importantes para la definición del problema, fue la planeación estratégica del colegio 2018-2023, en la cual se expresó a través del FODA que dos de las debilidades eran el que el clima laboral estaba deteriorado en todo el personal del colegio y la segunda, que la comunicación interna y externa estaban muy deficientes (Colegio., 2017).

Posteriormente, con la finalidad de profundizar más en la problemática, realicé otras cinco entrevistas de tipo abierto con una sola pregunta: ¿Cómo percibes el ambiente laboral en el departamento de administración?

Los temas que se expresaron en las entrevistas fueron:

- La demanda alta de trabajo y el estrés que ello provoca
- El conflicto con el liderazgo de la persona en la dirección de administración
- Dificultad para respetar las funciones de algunas coordinaciones y el que las planeaciones y acuerdos pueden no llevarse a cabo tal como se acordaron.
- La situación crítica administrativa en que se encontraba la institución educativa, que hizo intervenir a las autoridades externas competentes, y que al confirmar a la directora de administración, el conflicto continuó e incluso se agravo el malestar, las resistencias y desconfianza en las relaciones entre algunos miembros del personal y la dirección administrativa.
- “El chismorreo” o existencia de “bandos o alianzas” esto a nivel del colegio.
- Y el tema sobre el cambio o innovación, en el cual, se refleja más los contrastes en la percepción, unos lo ven positivamente y con entusiasmo y otros no se sienten tomados en cuenta y se resisten.

Por último, es importante destacar que las personas entrevistadas están dispuestas a involucrarse en la búsqueda de una posible solución para la mejora del clima organizacional, son personas comprometidas con su trabajo y con la institución y además, tienen una postura reflexiva crítica y creativa, como ellas mismas lo expresaron en las entrevistas.

Resumiendo, se trata de un problema del estilo de liderazgo y de administración de los cambios, tanto de los puestos directivos como de las estructuras y procesos de funcionamiento del departamento, a partir de los cuales ha hecho surgir conflictos interpersonales y al no resolverlos cuando surgieron, ahora son más profundos; ya que existen personas concretas que se sienten muy lastimadas y al mismo tiempo, que han lesionado a otras, creando entre ellas



relaciones estresantes, desconfiadas y hasta vengativas, marcadas por la resistencia, la victimización, el malestar y el “deber ser” para cumplir.

Como se dijo en una entrevista, quizá otra dificultad haya sido “introducir demasiados cambios en un tiempo muy reducido” y no se cuidó el proceso de comunicación, de reflexión y de acogida de dichos cambios, por el personal.

La necesidad concreta es la mejora del clima organizacional en el departamento de administración del Colegio. Colocando el acento en los procesos de comunicación y las relaciones que se establecen a partir de un manejo de los conflictos no asertivo y no colaborativo y por tanto, las personas involucradas se sienten violentadas.

## **1.2. Marco Contextual**

El presente Estudio de Caso se realiza en un Colegio privado de una Congregación Religiosa en el sur de la Ciudad de México. La institución educativa, aunque es propiedad de la congregación, tiene desde el año 2000 directoras generales y de sección, laicas. La dirección general tiene como referencia de autoridad al Equipo Directivo de la Red, constituido por tres personas (una exdirectora general, una gerente administrativa laicas y una religiosa) que dirigen y acompañan a cinco instituciones más de Educación formal que son parte de la obra apostólica de la Congregación en el país.

El colegio ofrece educación en los niveles de maternal, kínder/preprimaria, primaria, secundaria y preparatoria, que constituyen las diferentes secciones del colegio.

El problema tiene su origen y desarrollo en los últimos siete años, a partir del ingreso de la dirección administrativa (2011-2018), pues ello generó confrontación y resistencias al no ser elegidas dos personas que concursaron para dicho puesto y que ya trabajaban en puestos subordinados a dicha dirección. Y en el contexto de la renuncia de la dirección general en el año 2013, lo que propició un ambiente de incertidumbre e inestabilidad, generando la necesidad de realizar un proceso rápido y urgente para la contratación y designación de la nueva dirección.

La actual dirección general ha tenido que enfrentar y tratar de solucionar el conflicto de intereses y relaciones entre los puestos directivos y los puestos operativos a su mando. Pues, según expresaron en las entrevistas, la dirección general y la administrativa, existían cotos de poder, situaciones en las cuales “el influyentismo” prevalecía, al introducir cambios en el funcionamiento y, en la manera de realizar las tareas se daba resistencia y confrontaciones abiertas. Al ser releída esta situación por una persona en uno de los puestos subordinados lo expresó de la siguiente manera: “las cabezas quieren tener el control sobre ciertas áreas” “tener el control sobre el control”.

La problemática que se aborda en este estudio de caso tiene gran relevancia porque responde a la necesidad expresada, de una institución educativa, al intervenir para mejorar el clima organizacional en el departamento de administración, esperando que ello impacte en el clima organizacional general de la institución.

Como es sabido, el clima organizacional ha sido estudiado ampliamente y es un elemento fundamental en el desarrollo y buen funcionamiento de las instituciones de cualquier tipo y en cualquier ámbito económico, educativo y público.

Con los resultados del diagnóstico, se pretenderá delimitar las causas fundamentales del deterioro del clima organizacional y definir una estrategia de intervención adecuada y efectiva para propiciar un clima organizacional armónico y apto para el crecimiento de las personas y de la institución.

Los beneficiarios directos de esta intervención son 29 empleados del departamento de administración, desde la dirección hasta las coordinaciones y sus subordinados. Los beneficiarios indirectos son el equipo directivo formado por la dirección general y las direcciones de cada sección y una Religiosa (seis personas), el personal de mantenimiento y limpieza, el personal administrativo y académico de las diferentes secciones del Colegio y por supuesto, 958 alumnas de las diferentes secciones.

### **1.3. Fuentes a partir de las cuales se Diagnóstica el Problema:**

La metodología que se utilizó para el diagnóstico del problema es mixta: método cuantitativo (encuesta con preguntas cerradas y una abierta) y cualitativo (entrevista no estructurada). Es importante la utilización de una metodología mixta, pues aunque los datos obtenidos de una encuesta son objetivos y claros, la información obtenida de las entrevistas recoge una parte esencial de la vida como son las emociones, sentimientos, motivaciones y conductas de las situaciones problemáticas a estudiar. Y que no se reflejan con la misma profundidad en los registros con números. Además de que la entrevista posibilitó hacer un primer contacto con las personas y a identificar y contextualizar la situación problemática a diagnosticar.

En el método cuantitativo se aplicó la herramienta de un cuestionario adaptado a la realidad concreta a estudiar y para el método cualitativo se realizaron seis entrevistas no estructuradas.

En el departamento de administración trabajan 39 personas, (Ver anexo 1) de las cuales sólo 25 fueron elegidas para la aplicación del cuestionario de diagnóstico del clima organizacional, por tener una función de dirección, de coordinación y/o estar en un puesto en la administración central.

De los 25 participantes en la encuesta, 19 son mujeres y seis son varones. El promedio de edad de las mujeres es de 47 años y de los varones es de 41 años; el promedio general de edad es de 45 años, aunque la moda es de 53 años de edad. En cuanto a la antigüedad el promedio es de nueve años, siendo la moda de 16 años. En el nivel de estudios el 12 % tiene estudios de maestría, el ocho por ciento una especialidad, el 44% de los participantes tiene una licenciatura, el 24% una carrera técnica y el 12% tiene estudios de preparatoria.

Es una población bastante heterogénea en cuanto a edad (en un rango de 27 a 62 años), y antigüedad (en un rango de siete meses a 20 años) y por los niveles de estudio desde preparatoria hasta maestría.

Para recolectar la información necesaria para el diagnóstico, primero se llevó a cabo una entrevista no estructurada con la siguiente pregunta abierta: ¿Cómo percibes el clima organizacional/laboral en el departamento de administración? a partir de esta pregunta generadora se estableció un diálogo en el que sólo se realizaron preguntas de aclaración.

El criterio para seleccionar a las personas entrevistadas fue el que esté involucrado en la situación problemática detectada por la dirección general del Colegio. Dicha situación o problema se sitúa en un espacio físico concreto e involucra a la dirección de administración, a algunas personas de la coordinación de contabilidad y finanzas y a la coordinación de recursos humanos. Sin embargo, a solicitud de la dirección general, también se entrevistó al coordinador de conservación y mantenimiento para tener una visión de alguien que no está directamente involucrado en la situación problemática.

Se procesó la información obtenida en las entrevistas a través de la técnica de análisis de contenido que se basa en la construcción de categorías que pueden ser cuantificables en frecuencias. Las categorías son las medidas de valor a las que se reduce el material para facilitar su análisis.

En dicho análisis se integraron las respuestas de la pregunta abierta No. 51 que se incluyó en el cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

#### **Procedimiento de análisis de la información obtenida en las entrevistas:**

El formato en el que se registró la información textual, contiene las siguientes categorías para su análisis: (Ver anexo 2).

1. Unidad temática,
2. Tema central,
3. Afirmaciones o hechos que se describen,
4. Movilización interior (sentimientos o emociones),
5. Autoestima/actitudes
6. Identidad cultural (hacia la institución),

7. Reflexión crítica

8. Creatividad.

Sin embargo, para tener un mayor nivel de protección de la identidad de los entrevistados, no se incluyó la información del vaciado textual de las entrevistas ni el número de entrevista y cuestionario.

En un segundo momento, se elaboró otra tabla con las mismas categorías lo que permitió clasificar y concentrar de una manera más clara la información obtenida, cuidando de no modificar el mensaje e intención de las opiniones de las personas entrevistadas y las que respondieron libremente la pregunta número 51 del cuestionario. (Es la tabla que se expone en los resultados cualitativos del diagnóstico).

#### **Procedimiento de elaboración del cuestionario y análisis de la información obtenida:**

En cuanto al método cuantitativo, el cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional que se aplicó es el resultado de la integración de dos cuestionarios elaborados y probados por los expertos en el tema.

El primero y más antiguo es el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) trabajado por (Contreras & Matheson, 2010), mide nueve variables del clima organizacional, con 50 preguntas en total. (Ver anexo 3) El instrumento está validado y es conveniente adecuarlo de acuerdo a la realidad organizacional en la que sea aplicado, cuidando de no alterar la esencia del contenido de los ítems que lo componen.

El segundo cuestionario es de Koys y Decottis, (1991) retomado en Chiang et al, (2008) (Ver anexo 4) para medir el clima organizacional en la unidad de trabajo. Consta de 40 ítems y mide ocho variables del clima organizacional. Se utiliza un formato de respuesta de Likert de cinco puntos: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy de acuerdo = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1.

En la formulación negativa de seis preguntas del cuestionario los ítems son valorados de forma inversa. Por último, las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada escala.

Se eligieron estos dos cuestionarios porque plantean casi en su totalidad las mismas variables a medir, aunque el de Koys y Decottis tiene un lenguaje más actual por ser más reciente, además de que se pudo hacer la integración de ambos sin modificar su esencia, e incluso ambos utilizan una escala de Likert muy parecida.

Por otro lado, ambos instrumentos o cuestionarios parten de una descripción de las variables a medir. También en este caso se llevó a cabo una integración de ambos, pues aunque los nombran de diferente manera debido a la época en el que fueron elaborados, coinciden en casi todas las variables en cuestión. (Ver anexos 5 y 6).

En cuanto al coeficiente de fiabilidad del cuestionario de Koys y Decottis, Chiang (2008) afirma que “el coeficiente para la escala de clima organizacional completa es alto; así como la homogeneidad de los ítems e indicadores de las variables, constituyendo un conjunto de ítems homogéneo y con mayores entre los ítems” (p. 75).

Para el diagnóstico del clima organizacional del departamento de administración, se evaluará con 10 variables y cinco preguntas para cada variable, según la escala de Likert como la plantean los autores originales y se asignó una ponderación como sigue: Totalmente de acuerdo 4, relativamente de acuerdo 3, relativamente en desacuerdo 2 y totalmente en desacuerdo 1. Al igual que en el estudio de Chiang et al, (2008) las preguntas que se plantearon de forma negativa se ubicaron con una ponderación contraria. (Ver anexos 7 y 8). Así mismo, la valoración obtenida para cada variable será el resultado de la suma de la valoración obtenida por cada ítem de dicha variable.

#### **Cuidado ético de los participantes durante el diagnóstico:**

Desde el inicio del estudio de caso, se planteó el que la participación sería libre y se cuidaría la privacidad e integridad de los participantes, para ello se elaboró un documento donde

al firmarlo las personas dieron su consentimiento de participar con las condiciones que allí se especifican. Dicho documento se llama consentimiento informado (ver anexo 9). Por último, en las encuestas aplicadas no se les pidió su nombre, para que se sintieran con más confianza a la hora de responder.

El cuestionario se aplicó en una reunión del departamento de administración y fue muy importante hacerlo presencialmente. En primer lugar, porque así se estableció un inicial acercamiento con el grupo a través del cual se buscaba generar la confianza mutua necesaria para motivarlos a participar y crear confianza, y comprendan que es un proceso en el que vale la pena participar para mejorar el clima organizacional y por tanto, lograr su bienestar en el trabajo. Y en segundo lugar, favorecer en los participantes una mejor explicación y entendimiento sobre la encuesta.

## **1.4 Resultados Obtenidos del Diagnóstico.**

### **1.4.1 Resultados Cuantitativos**

En el diagnóstico del clima organizacional se evaluaron 10 variables: Estructura y normas, equidad, responsabilidad y autonomía, reconocimiento, riesgo, calidez y cohesión, apoyo y liderazgo, innovación, comunicación y conflicto e identidad.

#### **Se desarrolla a continuación la definición de las variables que se evaluaron:**

*Estructura y normas:* Percepción de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen para realizar un buen trabajo.

*Equidad:* La percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

*Responsabilidad y autonomía:* Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

*Reconocimiento:* Tiene que ver con la percepción de ser recompensado por el trabajo bien hecho. No necesariamente una recompensa basada en premios o regalos, sino, en un

reconocimiento en cuanto a ser y sentirse valorado, ser promovido en la carrera profesional dentro de la institución, que se reconozca el trabajo bien hecho y se plantee como una oportunidad de crecimiento el trabajo deficiente, y en general tener una actitud positiva y motivadora hacia el personal en la realización de su trabajo.

*Riesgo:* El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.

*Calidez y Cohesión:* La calidez y cohesión tienen que ver con la percepción de una buena co-fraternidad, es decir, con la confianza, el respeto, la valoración de unos con otros, de ayuda mutua y co-responsabilidad en el trabajo, y en su mayor expresión en el establecimiento de amistad y de grupos de referencia importantes que trascienden las relaciones laborales.

*Apoyo y liderazgo:* La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje a través de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar problemas.

*Innovación:* La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.

*Comunicación y conflicto:* La percepción de la libertad de comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales. Que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.

*Identidad:* El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo específico.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a 25 personas. Es importante presentar tanto las tablas como su correspondiente gráfico para una mayor comprensión de los mismos.



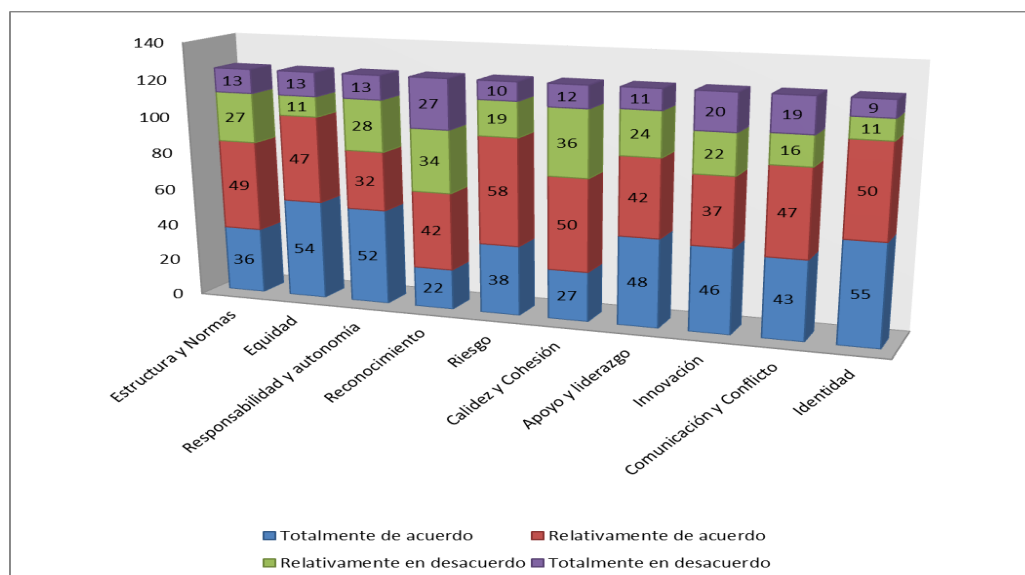
**Tabla 1**

*Resultados del diagnóstico por variable y ponderación a medir.*

<i>Variables /Ponderación</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>Total</i>
Estructura y normas	36	49	27	13	125
Equidad	54	47	11	13	125
Responsabilidad y autonomía	52	32	28	13	125
Reconocimiento	22	42	34	27	125
Riesgo	38	58	19	10	125
Calidez y cohesión	27	50	36	12	125
Apoyo y liderazgo	48	42	24	11	125
Innovación	46	37	22	20	125
Comunicación y conflicto	43	47	16	19	125
Identidad	55	50	11	9	125

**Figura 1**

*Resultados del diagnóstico por variable y ponderación a medir.*



Como se puede apreciar, tanto en la tabla 1 como en la figura 1, las variables cuya percepción más alta en totalmente de acuerdo son (en orden decreciente): Identidad, equidad, le sigue responsabilidad y autonomía, apoyo y liderazgo y por último innovación.

Las variables cuya percepción es relativamente de acuerdo con una ponderación más alta son (en orden decreciente): Riesgo, identidad, calidez y cohesión, estructura y normas, equidad y por último comunicación y conflicto.

Las variables con una percepción relativamente en desacuerdo alta y que son parte de los temas críticos del clima organizacional son los siguientes (en orden decreciente): Calidez y cohesión, reconocimiento, responsabilidad y autonomía, estructura y normas y por último apoyo y liderazgo.

Las variables con una percepción totalmente en desacuerdo alta y que sin duda son temas críticos para el clima organizacional son los siguientes en orden decreciente: Reconocimiento, innovación y por último, comunicación y conflicto.

Llama la atención la variable de innovación pues al parecer se encuentra tanto en el nivel más alto de valoración como en el nivel más bajo, por lo cual se puede inferir que es una variable que requiere ser atendida, por los polos de percepción que refleja.

Por otra parte, calidez y cohesión también es una variable a tomar muy en cuenta, pues aunque se encuentra en una valoración intermedia, ésta es muy alta y la percepción totalmente de acuerdo es la segunda más baja, pues la primera más baja es reconocimiento. También es importante destacar que la variable de comunicación y conflicto es la tercera en la valoración de totalmente en desacuerdo. Lo cual confirma la necesidad de atenderla.

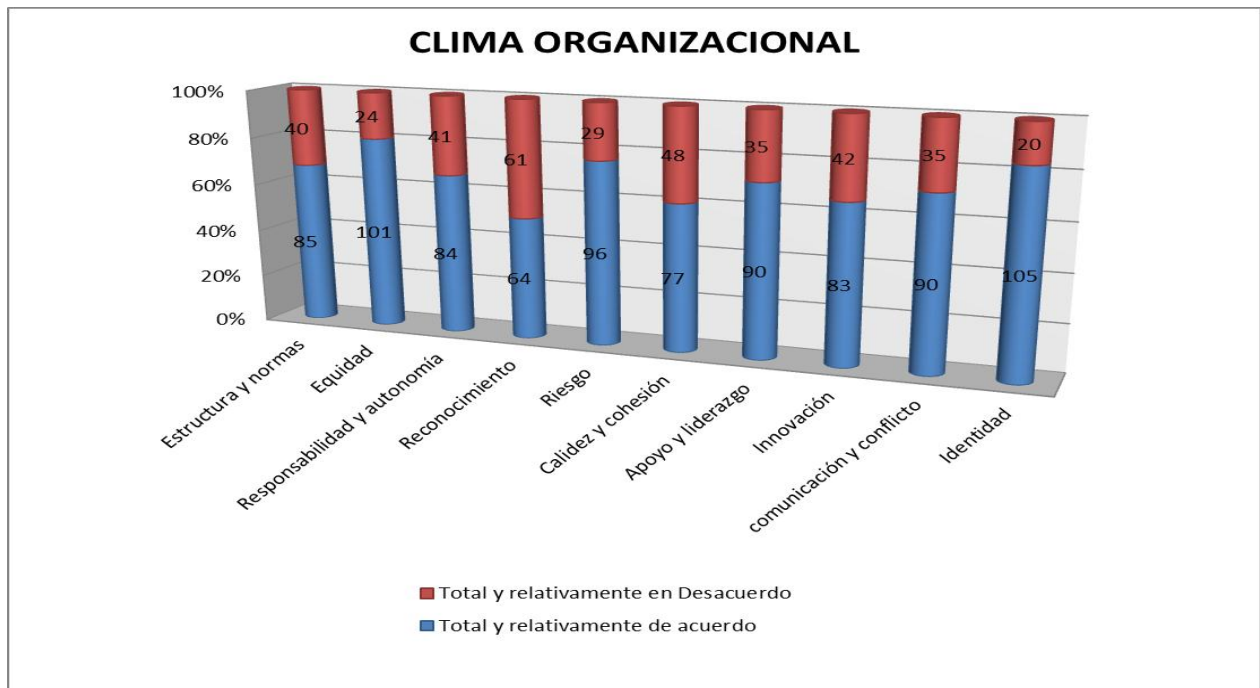
**Tabla 2.**

*Resultados del diagnóstico de las variables por Acuerdo o Desacuerdo.*

<i>Variables /Valoración</i>	<i>Total y relativamente de Acuerdo (4 + 3)</i>	<i>Total y relativamente en Desacuerdo (2 + 1)</i>
Estructura y normas	85	40
Equidad	101	24
Responsabilidad y autonomía	84	41
Reconocimiento	64	61
Riesgo	96	29
Calidez y cohesión	77	48
Apoyo y liderazgo	90	35
Innovación	83	42
comunicación y conflicto	90	35
Identidad	105	20

**Figura 2**

*Resultados del diagnóstico de las variables por acuerdo o desacuerdo*



Para interpretar la figura 2 es importante tomar en cuenta que para la serie azul que representa el acuerdo en las percepciones, el que tenga una mayor puntuación nos dice que dicha variable *no se encuentra* en una situación crítica. Por otro lado, para la serie en rojo que representa el desacuerdo en las percepciones, el que tenga una mayor puntuación nos dice que dicha variable se encuentra en una situación que requiere atención.

Como se observa en la tabla, este gráfico resultó de la suma de las valoraciones total y relativamente de acuerdo (serie azul), y por otro lado, de la suma de las valoraciones total y relativamente en desacuerdo (serie en rojo).

Siendo así, que es evidente la situación crítica en que se encuentra la variable de reconocimiento, a la cual le sigue calidez y cohesión, posteriormente y con una valoración casi igual son: innovación, responsabilidad y autonomía, estructura y normas. Y con una valoración de 35 las variables de comunicación y conflicto; apoyo y liderazgo.

#### **Análisis de los resultados por variables cuya percepción es mayormente crítica:**

*Reconocimiento:* En esta variable, 15 de 25 personas perciben que no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho; 14 de 25 personas opinan que en el departamento existe más la tendencia a ser negativo que positivo. En cuanto al impulso de hacer carrera en la institución, 12 de 25 opinan que las personas que se desempeñan mejor no llegan a ocupar los mejores puestos; 11 de 25 perciben que aunque se esfuercen por realizar un buen trabajo, el reconocimiento no mejorará. En cuanto al criterio de dar mayor énfasis al trabajo bien hecho más que al mal hecho, nueve de 25 perciben que no es así.

*Calidez y Cohesión:* En esta variable, 18 de 25 personas consideran que no trabajan en un ambiente cómodo y relajado; 10 consideran que la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás compañeros de trabajo, y nueve consideran difícil establecer relaciones de amistad.

*Responsabilidad y autonomía:* Hay una percepción de 17 personas de que “la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo y se convierte en un problema”; y 14 personas

consideran que “en este departamento hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo”. Pareciera que existen dos percepciones que *podrían tener cierto grado de causalidad entre ambas*: Por un lado, la percepción de la desconfianza en que las personas puedan asumir su responsabilidad individual en el trabajo, y por otro, la percepción de que la gente no está asumiendo sus responsabilidades. Quizá, si se confíe en la responsabilidad de las personas, haya mayor responsabilidad. Por tanto, la responsabilidad en el trabajo es el elemento vulnerable a considerar, y vuelve a aparecer el tema de la poca confianza que abona a la situación crítica de la variable de calidez y cohesión.

*Estructura y normas*: Con respecto a esta variable, 17 de 25 personas consideran que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, y 14 consideran que a veces trabajan en forma desorganizada y sin planificación. En cambio, se percibe que los trabajos están bien definidos y organizados, y se tiene claridad en las funciones, en lo que respecta a las líneas de autoridad y las responsabilidades y tareas de cada uno/a. Esto último sugiere que el problema de la desorganización y no planificación en algunas ocasiones, tiene que ver más con la comunicación y el respeto a los calendarios y procedimientos (como alguien comentó en las entrevistas), y no tanto, por cuestiones de estructura y funciones. Por lo cual, la situación problemática recae en la falta de establecimiento claro de las normas, la toma de decisiones, su comunicación, así como también, la falta de respeto de los acuerdos en la realización de las actividades.

Siendo las variables de reconocimiento, calidez y cohesión, estructura y normas, responsabilidad y autonomía las que se evaluaron como las más críticas o problemáticas, en el orden en que son mencionadas, llama la atención que en el diagnóstico cuantitativo la variable de comunicación y conflicto ocupa el quinto lugar en criticidad; sin embargo, en las entrevistas es claro que esta variable es parte esencial de la problemática que se presenta en el clima organizacional del departamento de administración.

En la tabla 3 encontramos que las variables que se perciben con un mayor grado crítico son: Reconocimiento, calidez y cohesión, estructura y normas, les siguen innovación, comunicación y conflicto, apoyo y liderazgo.

Y siendo las mejor calificadas las variables de: Identidad, equidad, responsabilidad y autonomía, por último la variable de riesgo.

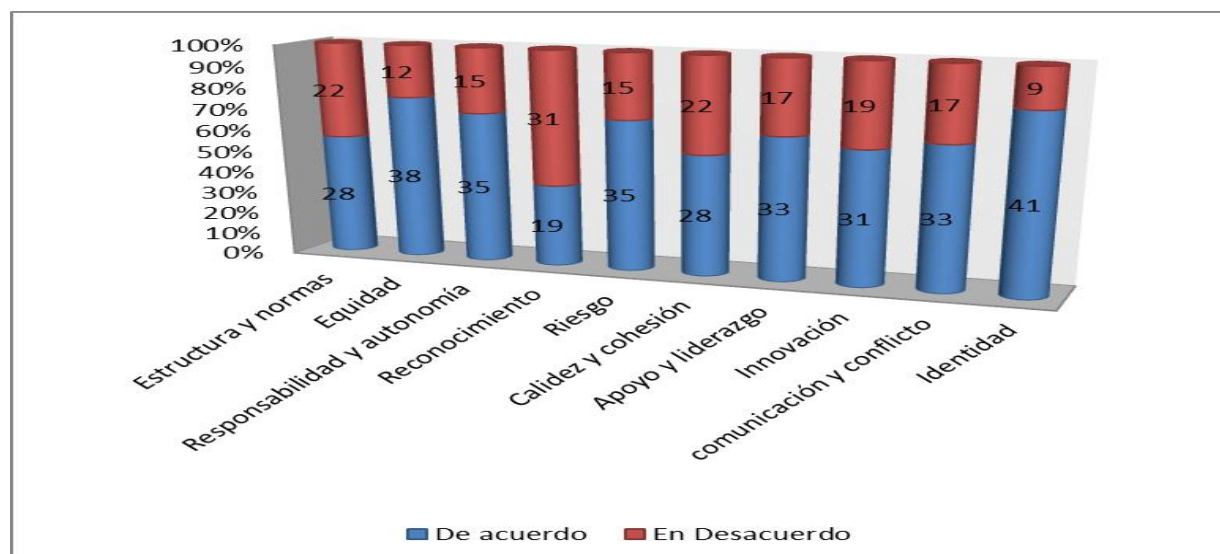
**Tabla 3**

*Resultados del diagnóstico de las variables referido al grupo crítico (10 personas)*

<i>Variables /Ponderación</i>	<i>Total y relativamente de Acuerdo (4 + 3)</i>	<i>Total y relativamente en Desacuerdo (2 + 1)</i>
Estructura y normas	28	22
Equidad	38	12
Responsabilidad y autonomía	35	15
Reconocimiento	19	31
Riesgo	35	15
Calidez y cohesión	28	22
Apoyo y liderazgo	33	17
Innovación	31	19
comunicación y conflicto	33	17
Identidad	41	9

**Figura 3**

*Resultados del diagnóstico de las variables referidas al grupo crítico (10 personas)*



En la figura 3 se evidencia que la variable de reconocimiento es la más crítica en el conflicto que se vive en el departamento de administración, pues en la respuesta de acuerdo es la más baja y en la de desacuerdo es la más alta. Le sigue la variable de calidez y cohesión y por último, la variable de estructuras y normas.

#### 1.4.2 Resultados Cualitativos

1. Pregunta abierta en entrevista: ¿Cómo percibes el clima organizacional/laboral en el departamento de administración?
2. Pregunta abierta No. 51 en el cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional: Si quieres compartir algo más, que creas importante expresar, por favor, escríbelo aquí.

#### Tabla 4

*Análisis de contenido de las entrevistas en la etapa del diagnóstico.*

<i>Sentimientos o emociones que se repiten al describir las situaciones que se viven:</i>	Estrés (3 f), resistencia (3 f), disgusto o malestar (4 f), desconfianza (3 f), incomprensión, falta de escucha, incongruencia y falta de respeto, control, temor a ser despedida, venganza, envidia, sentimiento de ser vigilados, Nostalgia por el pasado (cómo se hacían las cosas). Reto.
<i>Hechos que se describen o mencionan:</i>	Demasiado trabajo, presión de tiempo, se les pide trabajar a un ritmo que no están acostumbrados, Sobre dirección de administración se dice: -No sabe delegar, ni confiar. - Rompe los procesos en RH pues se han contratado personas sin pasar por RH. - A veces pide las cosas de malos modos - No da información y no delega - liderazgo vertical, poco dialogante e insensible. - Se pide que sólo obedezca, sin pensar o proponer. - No es ex - alumna y no administra como se espera desde la espiritualidad de la congregación. - El trato no es cordial, incluso a veces agresivo y prepotente con algunas personas.  Ha habido despidos y renuncias ante la situación que se vive. Ha habido pleitos, gritos y llantos, Enfermedades por estrés, Existían cotos de poder, (2 f) duplicidad de funciones y desorden administrativo en general, el poner orden y reglas claras tocó intereses personales. Casos de maltrato a clientes, No hay actitud de servicio

Hay chismorreos negativos entre personas y pequeños grupos que contaminan el ambiente.  
 Se hacen bandos o alianzas.  
 Mujeres y hombres manejan el conflicto de modo diferente, las mujeres duran más con el enojo.  
 Los cambios se orientan a la obtención de resultados.  
 Se han mejorado los procedimientos administrativos y de comunicación.  
 Se están ajustando las funciones y los procedimientos.  
 Problemas en los cambios de los procedimientos.  
 En los cambios no se toma en cuenta a las personas.  
 Resistencia al cambio, no hay actitud hacia el cambio.

*Autoestima  
/actitudes*

Ser cordial, cercano, dar acompañamiento y seguimiento.  
 La Dirección Administrativa ha tenido cambios en su actitud.  
 Yo he hecho un proceso de introspección “si yo cambio los demás cambian”, mejor trato de mí hacia los otros.  
 No estoy vigilando, sino haciéndome cercana y darme cuenta de las necesidades de los espacios del colegio.  
 Hay personas que no saben reconocer su error y buscan culpables, ello me causa conflicto y quisiera ayudarles para que puedan ver el error como una oportunidad de crecimiento.

Se siente hecha a un lado y poco valorada en sus funciones.  
 Dificultad en la comunicación y la percepción de unos hacia otros.  
 Problema de responsabilidad en el trabajo y cuestión de principios: horarios de trabajo.  
 Hay quienes provocan pleitos, realzan las diferencias que llevan a posibles confrontaciones.  
 Hay quienes se sienten víctimas de las circunstancias.  
 Estado de ánimo intolerante y de comparación constante.

*Identidad cultural  
Hacia la institución*

Ha habido muchos cambios en la administración a nivel de la tecnología con School Cloud, veo el cambio positivamente, hay que tener disposición y apertura.  
 Si bien, hay detalles personales que se tienen que atender, también es cierto que estamos a favor del trabajo en equipo y salir todos juntos adelante por el bien de la Dirección, el Colegio y el propio.  
 Yo amo mi trabajo y le tengo un gran cariño a la institución, así como lealtad y fidelidad.  
 Me siento muy contenta en mi puesto actual,  
 Yo sí doy gracias por el trabajo que tengo y por el equipo al que pertenezco.  
 Se ha mistificado un estilo de la institución religiosa que dicen ya no existe. Confunden caridad con el “ser buenos”.  
 (Comentario a la crítica de que antes se tenía una política de cobro “más de ayuda” y ahora se tiene una política más firme para recuperar la cartera vencida que tenía el colegio).



*Reflexión crítica*

Problema: se ha querido introducir muchos cambios en un tiempo muy reducido.

Los cambios van para mejor, hay mejora continua.

Al aceptar nuestros errores, creces y se adquiere experiencia.

Tener la actitud de dar lo mejor de uno sin tomarse nada personal ni presuponer, nos permitirá abrirnos a la oportunidad de vivir un trabajo de equipo de colaboración y acción real.

Gracias, el sentirnos bien en donde trabajamos nos ayuda a dar mejores resultados. Cuando trabajamos cómodamente con libertad de hacer aportaciones, nos volvemos más creativos.

Creo que existen muchos puntos de crecimiento sobre todo en la parte organizacional.

*Creatividad*

Mejora de la comunicación entre las secciones, respetar los procesos y calendarios.

Hace falta espiritualidad, retiros y trabajo personal.

La definición de funciones y obligaciones es importante, ya que nos ayudaría a un mejor funcionamiento

Dispuesta a enriquecer el trato entre nosotros y a estar abierta a propuestas y dinámicas de grupo.

Las entrevistas se realizaron con el personal administrativo que trabaja *en el área central (espacio físico-geográfico)* del departamento de administración, y el reporte presentado en la tabla 4 refleja que sí existe un *conflicto* en las relaciones laborales que está afectando en la percepción que se tiene del clima organizacional.

Dicho conflicto se manifiesta en el rechazo directo al liderazgo de la dirección administrativa, en especial por el personal con mayor antigüedad en el colegio, que se sienten garantes de “como era antes y debiera seguir siendo”. Por otro lado, la dirección señala que el conflicto tiene que ver con la resistencia al cambio ante situaciones insostenibles como cotos de poder, duplicidad de funciones y desorden administrativo en general en cuanto a las funciones y responsabilidades en cada puesto y una cartera vencida muy alta. Por lo que al buscar poner orden en ello, se tocaron intereses personales.

Se percibe al liderazgo de la dirección administrativa como vertical, poco dialogante e insensible a las personas. Se siente que no hay comprensión, ni escucha. Se han querido introducir muchos cambios en muy poco tiempo.

Esta situación conflictiva ha provocado síntomas de alto estrés y enfermedades psicosomáticas en algunas personas del departamento. Ha habido personas despedidas y otras que han renunciado tempranamente y accedido a su jubilación, al no soportar la situación conflictiva.

Se menciona que es necesario mejorar la comunicación y el diálogo, pues hay información que no se da, hablan mal de los otros y entre unos y otros, estado de ánimo intolerante y de comparación constante. Hay quienes provocan pleitos realzando las diferencias y provocando confrontaciones. Y termina diciendo una de las entrevistadas: “Existen juicios y suposiciones, pareciera que siempre hay una injusticia en su cabeza”.

Se puede proponer que la problemática se centra en la carencia de una estrategia de comunicación interna organizacional y en específico, la carencia de atención a las relaciones interpersonales y sus fuentes de conflictos; que se expresa en las dificultades para la administración del cambio, en el estilo de liderazgo en sus diferentes niveles que se refleja en la necesidad de reconocimiento, de calidez y cohesión y en el establecimiento de una estructura y normas consensuada y validada por todos los involucrados, logrando así su compromiso, motivación e inclusión en los objetivos y metas de la institución.

*No es posible transformar una institución sin la motivación, diálogo y participación de todos y cada uno de sus miembros; que se refleja en una alta satisfacción laboral y compromiso con la productividad y desarrollo de la institución.*

## **2. Objetivos**

### **2.1 General**

Mejorar el clima organizacional en el departamento de administración de esta Institución Educativa, a través de la construcción de relaciones laborales pacíficas y a partir de la práctica del método de comunicación compasiva (CNV) planteado por Marshall B. Rosenberg.

## 2.2 Específicos

1. *Integrar* la comunicación compasiva (CNV) al estilo de comunicación y manejo de conflictos que practican habitualmente y que impacte en sus necesidades de reconocimiento, calidez y cohesión.
2. *Aplicar* la comunicación compasiva (CNV) en sus relaciones laborales cotidianas, propiciando relaciones pacíficas, desde la experiencia de auto-empatía y empatía.
3. *Fortalecer* su motivación para construir una comunidad en la institución, a partir de la reflexión de los valores y el estilo de liderazgo, desde la espiritualidad y la gestión evangelizadora del colegio.

## 3. Marco Teórico

Para profundizar en la importancia e impacto del tema del estudio de caso que estoy llevando a cabo, es necesario desarrollar un marco teórico desde el cual comprender y situar la problemática presentada.

Es importante mencionar que el tema sobre el clima organizacional es multidisciplinario, pues tiene que ver con diferentes áreas del conocimiento como son: La administración, el desarrollo organizacional, la psicología social y laboral, la administración de recursos humanos, la antropología y la sociología que refieren al estudio de los ámbitos en los cuales el ser humano vive, se relaciona y se organiza junto con otros. Así mismo, tiene que ver con el Desarrollo Humano pues se trata de la relación y convivencia entre personas y grupos en un contexto y cultura determinados y con un objetivo o misión que les une dentro de la institución, en la cual buscan crecer, aportar y vivir con plenitud.

### 3.1 La Comunicación en las Relaciones Humanas

La comunicación es parte esencial del ser humano, constituye la expresión de la existencia de su ser y de su quehacer.

La autora de numerosos libros sobre comunicación, Virginia Satir (2005) dice en su libro en contacto íntimo, que “la comunicación es para la relación, lo que la respiración es para

mantenerse con vida” (p.30). Esta afirmación pone en su verdadera relevancia el hecho o acto de comunicarnos.

La comunicación es un proceso en el cual se transmite y recibe información en forma de datos, signos y símbolos de diversa especie.

La comunicación es un proceso humano complejo, en el que intervienen múltiples factores tanto a nivel interno de las personas como en sus relaciones hacia el exterior. Para Satir (2005), “Comunicación es el sentido que se está dando y recibiendo entre dos personas, cualesquiera que estas sean” (p. 30).

Uno de los factores fundamentales en la comunicación y que interviene en el sentido que se da al mensaje que se recibe en la comunicación es la “auto estimación” que cada una de las personas tiene hacia sí misma. Según Satir (2020), la auto-estimación sería el centro del ser de toda persona y punto de partida para su conducta, hasta llegar a vivir con congruencia y libertad las relaciones humanas. La autoestima es la capacidad humana de las personas para valorar su yo y tratarse con dignidad, amor y realismo.

Continúa diciendo la autora que “el factor fundamental implícito de lo que sucede dentro y entre los individuos es la autoestima” (p.36). En la persona que logra una elevada autoestima: la integridad, sinceridad, responsabilidad, compasión y el amor, todo surge con facilidad y determina su estilo de relación y comunicación.

Para que la comunicación se realice es fundamental el establecer contacto, es decir, el querer y disponerse a establecer un vínculo con la otra u otras personas y para que esto suceda es prerequisite que haya contacto consigo mismo/a. Satir, (2005) lo dice de la siguiente manera: “El estar en contacto incluye dos personas simultáneamente y tres partes. Cada persona en contacto con él o ella misma y cada uno con el otro” (p. 13).

Este hacer contacto es propiamente tener una relación. En las relaciones humanas se dan diferentes tipos de comunicación a partir de la condición que vive cada individuo desde su auto-estimación y su capacidad de establecer contacto consigo misma y con los otros.

Satir (2005) plantea cuatro formas de comunicación que establecen las personas con una pobre opinión de ellas mismas: Minusvalía, Agresividad, Súper razonable e Irrelevante.

Desde estas formas de comunicarse es imposible establecer contacto sano y creativo con ninguna persona, ni consigo mismo/a; todo lo contrario, pueden ser relaciones destructivas, distantes y frustrantes que elevan los miedos y la dependencia.

Por otro lado, plantea el tipo sano de la comunicación que construye auto estimación y la estimación hacia los otros y otras. Es la comunicación congruente, que se expresa precisamente en la congruencia entre las palabras y los sentimientos, posturas del cuerpo, expresiones faciales, es decir, todas las acciones están interrelacionadas. La comunicación congruente genera confianza, comunicación franca, apertura y creatividad; tiene la capacidad de crear relaciones constructivas y una vida llena de significado.

Muchos expertos de la comunicación afirman que es imposible que el ser humano no comunique, precisamente es como respirar, pues incluso en su último respiro comunica la muerte.

Satir (2020), afirma que la comunicación se aprende, por lo que podemos modificar nuestra manera de comunicarnos. De hecho, es un elemento importante en el proceso del desarrollo y crecimiento humano.

Nuestras habilidades comunicativas impactan en las múltiples maneras de relacionarnos con los demás y con nosotros mismos; tiene que ver con nuestra sobrevivencia, con nuestra intimidad, con nuestra productividad, nuestra coherencia y nuestra divinidad o espiritualidad.

Otra perspectiva de la comunicación desde las interrelaciones, la propone Ongallo (2007). Para él, lo esencial de la comunicación es la información que se transmite, que constituye “el contenido objetivo de la comunicación”. Por lo cual, generar, procesar y transmitir información supone para las personas, tanto como para las organizaciones, una necesidad y actividad fundamental para su existencia.

En todo proceso de comunicación se da la interrelación a partir de una estructura básica de la comunicación: emisor, receptor, mensaje e información de retorno, a partir del deseo de “alcanzar determinados objetivos” como dice Anzieu (1971, citado en Ongallo, 2007)

Para Mailhiot (1975, citado en Ongallo, 2007) “No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se entiendan o incluso comprendan. La comunicación entre ellos existirá desde que (y mientras que) logren encontrarse” (p. 12).

La comunicación es pues, un proceso complejo que realizan las personas al establecer relaciones humanas consigo mismas y con los otros. Las habilidades comunicativas requieren de una autoestimación sana, pues se constituye como el filtro que determina la interpretación del mensaje recibido, así como la manera de comunicar. Así mismo, determina la capacidad del ser humano para establecer conexión consigo mismo y con los otros. Es a lo que se refiere Mailhiot cuando afirma que la comunicación solo existirá cuando los seres humanos logren encontrarse.

### **3.1.1 El Conflicto en la Comunicación**

La comunicación es la herramienta a través de la cual los seres humanos establecen relaciones consigo mismos, con los otros y con todo lo que existe.

Al ser la comunicación un proceso complejo, dicha complejidad radica o tiene su origen en la parte subjetiva que todo ser humano tiene y le constituye. Desde su subjetividad el ser humano construye su identidad, su personalidad, su manera de vivir en libertad, y entonces también tiene la capacidad de elegir y construir su manera de comunicarse.

Como en todo proceso humano de crecimiento y siendo la comunicación una parte esencial de dicho proceso, existen obstáculos o dificultades para llegar al cambio que se quiere y se busca. El camino hacia la plenitud humana tiene cimas y bajadas, rectas y laberintos, crisis y alegrías, y el proceso de la comunicación humana no es la excepción.

Según Mailhiot (1975, citado en Ongallo, 2007) cuando la comunicación se establece mal o no se establece en absoluto, se pueden dar dos situaciones como: “el bloqueo en el que la

comunicación es completamente interrumpida o la filtración en la que se comunica parte de lo que los interlocutores saben, piensan o experimentan” (p. 53).

Para este autor, la presencia de la filtración en la comunicación implica dificultades importantes, pues aunque continúa la relación, en ella se anida la desconfianza, los prejuicios y restricciones mentales que dan pie a intercambios de mensajes ambiguos y equívocos.

Existen diferentes planteamientos sobre el origen y las expresiones de una comunicación deficiente e insatisfactoria que deriva en los conflictos en las relaciones humanas.

Continuando con Mailhiot, clasifica las fuentes de posibles bloqueos o filtraciones según su origen sea desde el emisor, el código/mensaje y el receptor. Desde el emisor son las inhibiciones interiores y las razones extrínsecas como son los tabúes. Desde el código o mensaje se habla de las diferencias culturales con sus sistemas de valores distintos e incluso simbolizaciones contrarias. En cuanto al receptor se plantea la percepción selectiva según su estado de ánimo, excesiva sensibilización hacia la comunicación verbal en detrimento de la comunicación no verbal, así como el posible bloqueo absoluto por alienación.

La alienación en su estado más grave lleva al aislamiento y puede crear situaciones que no son verdaderas, incluso aparecen incoherencias en el pensamiento del receptor (Enciclopedia, 2019).

Otro experto en comunicación Egan (1976, citado en Ongallo, 2007) habla de las dificultades de la comunicación para el hombre contemporáneo, pues en el ámbito cibernético el pretendido diálogo se convierte en un monólogo; las personas suelen jugar a comunicarse y sin embargo son modos de evitar la intimidad en las relaciones; sucede también que el lenguaje es utilizado para destruir el contacto interpersonal creativo y no para estimularlo.

Otra perspectiva de las dificultades o defectos en la comunicación a través del lenguaje, la presenta Antons (1978, citado en Ongallo, 2007) el cual plantea que los errores más comunes por parte de quien habla son: No organizar sus pensamientos antes de hablar, expresarse con imprecisión, encerrarse demasiado en un enunciado, introduce demasiadas ideas en juicios, sin

relación entre sí, habla y habla por inseguridad sin apreciar la capacidad de comprensión de su interlocutor, y finalmente, pasa por alto puntos de la respuesta del hablante anterior, por eso no responde oportunamente a lo que se había dicho antes. Mientras que por parte del que escucha: No poner la atención necesaria, estar pensando en la respuesta y ensayar cuando se supone que está escuchando, entusiasmarse por detalles en lugar de recoger todo el sentido del mensaje, intentar encajar en sus esquemas mentales lo que él menos domina (interpretación), y hacer adiciones propias al pensamiento del hablante repitiendo más de lo que el interlocutor ha dicho.

Por otro lado, se dan también dificultades que se pueden presentar en la psicología del emisor y/o receptor y que tienen un impacto en el mensaje de la comunicación y por tanto, en sus relaciones, siendo las siguientes: Ambigüedad en las informaciones cuando se realiza una transferencia, es decir, cuando el comunicando transfiere al comunicador sentimientos de anteriores personas de referencia, y/o cuando se hace una proyección de los sentimientos propios en el otro. Se puede dar también la estereotipia, en la cual, el comunicado no se dirige a individuos, sino a una determinada imagen que se tiene del individuo o del grupo al que se dirige.

Se puede concluir que el conflicto es inherente a la comunicación y por tanto, a las relaciones humanas, en todo caso, es esencial aprender a manejarlo e integrarlo como parte de un estilo de relación y de estar en el mundo.

El conflicto en las relaciones humanas es fundamental reconocerlo, acogerlo, nombrarlo y aprender a negociar y llegar a acuerdos en los que todas las partes ganen; es decir, puedan satisfacer sus necesidades y puedan acceder a un desarrollo pleno de su persona, a través del ejercicio de una comunicación congruente, como diría Virginia Satir o una Comunicación Compasiva como diría Marshall Rosenberg.

### ***3.1.2 La Comunicación Compasiva (CNV) de Marshall B. Rosenberg***

El creador de la metodología de la CNV es el Dr. Marshall B. Rosenberg quien nació en 1934 y murió en 2015, era de origen Estadounidense e hijo de padres judíos. Su familia se mudó a Detroit, Michigan, por causa de los disturbios raciales de 1943. Creció en un barrio de la ciudad



de Detroit y tuvo que enfrentar diversas formas de violencia lo cual lo motivó a buscar comprender los orígenes de la violencia y la manera en que ésta podría reducirse. Realizó estudios de psicología clínica y en 1961 se recibió como Doctor en dicha corriente. En 1960 fundó el Centro para la Comunicación No Violenta en Albuquerque, Nuevo Mexico.

En su carrera profesional recibió influencia de importantes personajes tanto de la psicología humanista: Carl Rogers, de quien fue discípulo; así como del ámbito político y social: Mahatma Gandhi y el Reverendo Martin Luther King Jr., todos ellos fueron su inspiración para darle el nombre al modelo.

La CNV es una herramienta para la solución pacífica de los conflictos tanto a nivel personal como grupal, en ámbito profesional e incluso político. Promueve una comunicación compasiva para la convivencia, que él mismo Rosenberg (2011) resume en una frase: “Es una manera de comunicarnos que nos lleva a dar desde el corazón” (p.4).

Pretende ser un enfoque de vida que se fundamenta en la capacidad de las personas para hacer conexión consigo mismas y con los demás. Dicha conexión se da cuando hago un contacto consciente con mis sentimientos y necesidades en cada situación que la vida me presenta. Dichas situaciones son resultado de las inter – relaciones que establece la persona en sus diferentes ámbitos de relación.

Rosenberg (2011), afirma que esta capacidad de conexión consciente con los sentimientos y necesidades puede hacer que las personas permanezcan en una actitud compasiva hacia sí mismos y hacia los otros/as, sin importar las circunstancias adversas y conflictivas en que se encuentren.

Así mismo, la CNV se fundamenta en la creencia de que en el ser humano existe un deseo de enriquecer la vida de otras personas y ello le produce alegría, además de enriquecer la vida propia. A partir de hacer consciente dicha afirmación y de optar por la No violencia en nuestras relaciones, Kuri Breña (2016) afirma que somos capaces de “reestructurar nuestra forma de expresarnos y de escuchar a los demás, identificando de manera objetiva lo que observamos,

sentimos y necesitamos, y de lo que les pedimos a los demás para hacer más plena nuestra vida y la suya” (p.7).

La CNV o comunicación compasiva propone una escucha activa, respeto y empatía, creando un lenguaje lleno de calidez, protección y comprensión hacia uno mismo y por lo tanto, hacia los demás.

Kuri Breña (2016) describe las premisas de la comunicación compasiva de la siguiente forma:

1. Todos los seres humanos tenemos necesidades comunes y desplegamos continuamente nuestra energía y recursos tratando de satisfacer nuestras necesidades internas. Existimos interconectados.
2. Es más eficaz y gratificante satisfacer esas necesidades mediante la cooperación en lugar de la competencia.
3. Las personas disfrutamos de manera natural el contribuir al bienestar de los demás cuando podemos hacerlo voluntariamente. Somos compasivos por naturaleza

El ser humano se relaciona a través de dos sistemas que se expresan en dos maneras de relacionarnos. El ser humano tiene la posibilidad de elegir la manera en que quiere relacionarse, en la medida en que tome consciencia de la manera en que suele establecer sus relaciones. Para ello, Rosenberg (2011) nos habla a modo de metáfora del sistema “jirafa” y del sistema “chacal”; el primero nos conecta con nosotros mismos y con los demás y el segundo nos desconecta, enajena nuestra vida y nos violenta.

El “chacal” representa la parte nuestra que busca cuidar de sus necesidades reaccionando, exigiendo, amenazando. Desconfía, es frío y busca lo suyo sin considerar a los otros. Se impone, culpabiliza y es agresivo. Actúa desde la carencia, el deber, el juicio, el mérito y el castigo. La aparición del chacal en nuestra persona es signo de que existe en nosotros una necesidad no satisfecha que requiere atención.

La “jirafa” es la parte de nuestro ser que se permite hacer espacio y distancia para tener una perspectiva más amplia de las situaciones. Escucha, convalida, honra lo que hay. Acoge, no exige, pide, acepta y confía. Actúa desde la abundancia, no genera expectativas sobre sí mismo o sobre los otros, por lo tanto, se acepta tal cual es y acepta tal cual son a los demás. Cuido de mí y cuido de ti.

Un objetivo fundamental de la CNV es identificar el lenguaje “chacal” en nuestra comunicación con nosotros mismos y con los otros, pues a través de dicho lenguaje podemos identificar las necesidades no satisfechas, los sentimientos desagradables que nos genera y las conductas y actos que nos violentan y nos hacen violentos hacia los demás.

### Tabla 5

#### *Paradigmas del sistema chacal y jirafa*

LA VISIÓN “CHACAL”	LA VISIÓN “JIRAFÁ”
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Buscar quién tiene razón y quién está equivocado</li> <li>○ Pensar en términos de “verdadero/falso”, “bien/mal”, diagnosticar, criticar, ...</li> <li>○ Creer que el ser humano es fundamentalmente malo y por lo tanto merece ser castigado y recompensado</li> <li>○ Utilizar el concepto de “Merece” para justificar la violencia</li> <li>○ Privilegiar el resultado antes que la calidad de la relación</li> <li>○ Encontrar normal actuar motivado por el sentido de la obligación, del deber, o por el miedo, la culpabilidad, la vergüenza, el deseo de gustar o de ser querido, etc. (Motivaciones extrínsecas)</li> <li>○ Buscar la perfección. No permitirse el error</li> <li>○ Obedecer, Someterse, Rebelarse</li> <li>○ Interesarse prioritariamente o incluso únicamente a su propio beneficio</li> <li>○ Mentalizar a propósito de la vida, analizar, rizar el rizo (Dar vuelta y vuelta a las situaciones, ideas y sentimientos, sin llegar a ningún lado o ninguna solución.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buscar cómo hacemos la vida más feliz los unos a los otros</li> <li>➤ Conectarse con sus sentimientos y sus aspiraciones profundas e intentar conectarse a los del otro.</li> <li>➤ Creer que el ser humano quiere más que todo contribuir a la felicidad de los demás y a la suya; y sentirse útil</li> <li>➤ Utilizar la fuerza únicamente para proteger</li> <li>➤ Privilegiar la calidad de la relación antes que el resultado</li> <li>➤ Actuar desde el corazón, por compasión, por la felicidad sentida viendo la alegría o el alivio en los ojos del otro (Motivaciones intrínsecas)</li> <li>➤ Permitirse el error, acordándose que es una forma de aprender</li> <li>➤ Ser consciente de su elección.</li> <li>➤ Cooperar, Colaborar</li> <li>➤ Pensar en la felicidad de todos</li> <li>➤ Celebrar la vida (Llorar todas nuestras lágrimas y reír todas nuestras risas)</li> </ul>

Nota. Adaptado de diferencias entre los paradigmas Chacal y Jirafa, de Bourrit & Bruschiweiler, (s/f, citado en Kuri Breña. 2016).

Kashtan (s/f; citado en Kuri Breña, 2016) habla de tres áreas de enfoque para apoyar la conexión: La *auto-conexión* es el origen del proceso de la CNV, de ahí se abren dos caminos: uno hacia la autoempatía (abrir mi corazón a lo que surge en mí) y dos hacia la humanización (abrir mi corazón a lo que surge en ti). A continuación tengo dos opciones: una hacia la *auto expresión* (comunicar lo que surge en mí) y dos hacia la *empatía*, conectarme con lo que surge en ti, ambos con el modelo de la CNV para comunicarse que consiste en cuatro componentes:

1. Decir lo que observo (veo y oigo). Iniciando con la palabra o frase: cuando yo (veo, oigo) \_\_\_\_ / cuando tú... (ves, oyes) \_\_\_\_
2. Identificar sentimientos: Me siento \_\_\_\_ porque / Te sientes \_\_\_\_ porque
3. Identificar necesidades: Tengo (yo) una necesidad de... / ¿Tal vez tú necesitas...?
4. Proponer una estrategia-petición: ¿Estarías dispuesto(a) a\_\_\_\_? / ¿Te gustaría que\_\_\_\_?

Para la utilización adecuada de los cuatro componentes es necesario distinguir en cada uno de los componentes:

1. Observación: Hechos no es igual que juicios y evaluaciones
2. Sentimientos. Distinguir entre sentimientos y falsos sentimientos en los que existen evaluaciones ocultas.
3. Necesidades (son universales, es decir, que son comunes a todos los seres humanos), aquí hay que aprender a diferenciar entre las necesidades y las estrategias. Esto es fundamental pues el conflicto se da precisamente al nivel de las estrategias olvidándose u ocultando las necesidades verdaderas.
4. Petición o Estrategias. Es una acción concreta, positiva y realizable en el presente, además de negociable. Aquí es fundamental diferenciar entre petición y exigencia. Y la diferencia consiste en que, en la petición puedes aceptar un no como respuesta, y ello hace que siga la negociación o a respetar la negativa de la otra persona y seguir adelante.

Desde la CNV el proceso para manejar el conflicto sigue el siguiente camino crítico, pues se trata de elegir entre caminos contrarios:

- Me doy cuenta de que algo sucede, por tanto, se me presenta la posibilidad de elegir entre reaccionar, asumir lo que me llevará a la separación y al conflicto o elijo un momento de reflexión, mantenerme abierto;
- Si elijó este último camino, inicio el proceso de los cuatro componentes de la CNV;
- Al momento de la petición o estrategia para satisfacer mi necesidad me topo con una nueva decisión que tiene que ver con la intención: o la quiero a mi manera y eso me retracta en el camino, o quiero conexión; ésta última elección me lleva a elegir expresarme y a escuchar a la otra persona.
- La conexión nos lleva naturalmente a una exploración compartida de las estrategias a seguir y por tanto, a una posible solución.

La vivencia y adopción del estilo de relación sustentado en un modelo de comunicación compasiva, sólo es posible si la persona libremente se compromete en el proceso de aprendizaje e interiorización, tanto de la metodología, como de la visión del mundo y de ser humano que lo sustenta.

En la actualidad, es cada vez más común hablar de espiritualidad y de aceptar que todo ser humano, incluso todo ser vivo existente posee un espíritu que al mismo tiempo es su centro o su yo profundo.

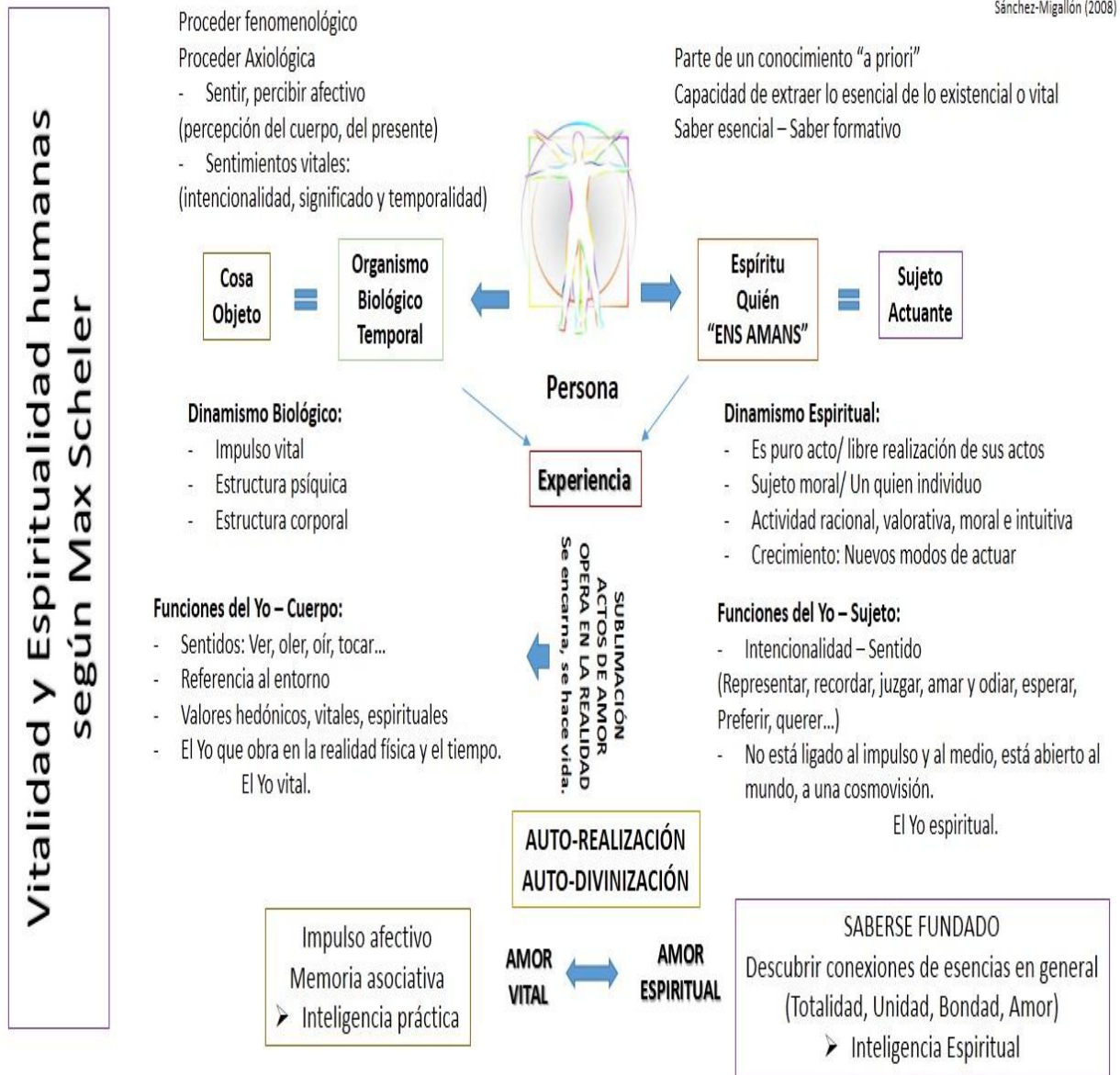
A continuación desarrollaré el vínculo que existe entre la espiritualidad y la comunicación no violenta, con la ayuda de tres autores: Max Scheler, filósofo alemán; Marshall Rosenberg, creador de la propuesta de una comunicación no violenta y Antonio Kuri Breña, sacerdote Misionero del Espíritu Santo, teólogo y experto en CNV.

Sánchez (2008) escribe un artículo sobre la vitalidad y espiritualidad humanas según Max Scheler, quien nació en 1874 y murió en 1928; en dicho artículo desarrolla la propuesta antropológica en la cual vincula dos dimensiones del ser humano: la biológica o vital y la espiritual.

Lo presento como un mapa mental:

**Figura 4**

*Vitalidad y Espiritualidad humanas según Max Scheler*



Rosenberg (s/f) afirma que la CNV surge y se fundamenta en la dimensión espiritual del ser humano, la describe como una Energía Amorosa Divina y que la experimenta como un poder, una belleza que puede conectar desde dentro de sí mismo y al mismo tiempo conectar con dicha

energía en los demás. Y esa experiencia profunda, espiritual de conectar con ese poder y esa belleza en la persona humana es lo más cercano que conoce “de lo que significa estar conectado a Dios” (p.3).

La CNV no forma parte de ninguna religión, sin embargo, es una herramienta que puede llevar a las personas a conectar con lo más profundo e íntimo de sí mismos y de los otros; por ello, toca la parte espiritual del ser humano, replantea una cosmovisión del ser humano en el mundo y propone “nuevos modos de actuar” y por tanto, puede convertirse en un camino de crecimiento, de autorrealización humana, como dice Scheler.

Kuri Breña (2018) también afirma el vínculo que existe entre la Comunicación No Violenta o Consciente y la espiritualidad que todo ser humano, por ser persona posee. Al decir que el camino que propone la CNV cultiva la espiritualidad y nos ayuda a acceder a una consciencia más cercana a lo que en verdad somos. Nos lleva a una solidaridad que surge desde la comprensión y la compasión que genera este entrenamiento. Termina diciendo que: “Por eso podemos afirmar que la comunicación consciente es una espiritualidad práctica” (p.172).

Aún más y para respaldar el planteamiento de Scheler, Kuri Breña (2018) afirma que “lo espiritual asume y a la vez trasciende lo material” (p.172). La comunicación consciente o compasiva impulsa una manera nueva de relacionarnos, lleva a ir más allá de los pensamientos, a desarrollar una consciencia transpersonal, así como a superar la visión dualista de la realidad. Y con qué acciones y actitudes concretas de la CNV se desencadena la transformación y crecimiento humano espiritual, continua diciendo, “...deteniéndonos, haciéndonos conscientes, dándonos cuenta. La comunicación no violenta remite a la intuición del espíritu, a un principio vital... al núcleo más hondo, la identidad última de todo lo que es” (p.173).

Concluyendo, La comunicación no violenta (CNV) o comunicación compasiva o comunicación consciente, es una espiritualidad que nos puede llevar a conectar con nuestra identidad profunda, con la Energía Amorosa Divina en nuestro interior y desde allí nos capacita, según Kuri Breña (2018) para “abrazar nuestra realidad de seres incompletos, podremos

desbloquear nuestras necesidades insatisfechas y cuidar de ellas, sin hacer a los demás responsables de satisfacerlas. Asumiremos entonces la responsabilidad de nuestras acciones y de lo que elegimos vivir” (p.174).

Finalmente, la CNV es una herramienta eficaz para la resolución de conflictos, para el autoconocimiento y para la construcción de relaciones compasivas y satisfactorias, en cualquier ambiente en el que las personas viven; promoviendo su desarrollo humano - espiritual.

### **3.2 Clima organizacional**

“EL CLIMA NO SE VE NI SE TOCA PERO TIENE UNA EXISTENCIA REAL”

Keith Davis (s/f, citado en Contreras & Matheson, 2010, p. 27)

#### **3.2.1 Concepto de clima organizacional**

En el Diccionario de Google en español (2020) el clima se define como un “conjunto de circunstancias que rodean a una persona o que caracterizan o condicionan una situación.”

Para Peiró, Tordera, Ramos y González- Ramos (2007) la formación del clima se entiende como un proceso social de creación de sentido en el que la comunicación con el intercambio de información que implica, juega un papel principal.

Litwin y Stringer, (1968, citado en Contreras & Matheson, 2010) definen el clima organizacional como “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento” (p. 28). Así mismo, la percepción es entendida como un proceso que se da entre un conjunto de estímulos organizacionales y las respuestas de los individuos que trabajan en la organización.

Contreras y Matheson (2010) afirman que la percepción de las personas está influida por una variedad de factores internos como son: los procesos selectivos inherentes a la percepción, las experiencias previas y la disposición para responder.



Segredo (2013) afirma que para captar el clima organizacional es necesario tomar en cuenta tres factores que existen en toda organización: el comportamiento de las personas, la estructura y los procesos que se desarrollan en ella.

El clima organizacional es producto de un dinamismo de relación que se da en el contexto de una institución. Dicho dinamismo está conformado de la siguiente manera:

### Figura 5

#### *Dinamismo de relación que origina el clima organizacional*



Nota: Tomado de “Una herramienta para medir el clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer” (p.28), por Beatriz Contreras y Patricia Matheson, 2010, Revista de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En la figura 5 se evidencia claramente la importancia del clima organizacional, es decir, de la percepción que los empleados tienen de su medio organizacional o institución; tanto para su motivación y comportamiento, como en los resultados que la misma institución espera y necesita para lograr su misión y servicio a la sociedad.

Para confirmar la importancia que tiene el sistema organizacional en la construcción de un clima organizacional óptimo los autores Cuadra-Peralta y Veloso-Besio (2010) afirman que un buen clima laboral, entendido éste como las percepciones construidas y compartidas por los miembros de una institución, respecto a sus políticas, tiene que ver con un adecuado desempeño de la organización y más aún con algunos indicadores: Conciliación del trabajo con la vida

familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y con mucho mayor énfasis, es la calidad directiva, es decir, el liderazgo

Para Williams (2013) existen otros factores que intervienen en el dinamismo en que se forma el clima organizacional y están relacionados a cambios en el personal, en la dirección de la empresa y en el acceso a nuevas tecnologías y procedimientos, que pueden mejorar o empeorar el clima o, en el mejor de los casos, promover cierta estabilidad siempre y cuando estos cambios se realicen en forma gradual y planificada; otro factor son los conflictos no resueltos entre el personal de la empresa a todos los niveles.

Es importante en la gestión de una institución, asegurar una adecuada administración del cambio, pues varias de las situaciones descritas como: Nueva dirección, nueva tecnología, nuevos procedimientos y conflictos no resueltos, son comunes y pueden ser fuente de un clima organizacional conflictivo e improductivo.

### ***3.2.2 Clima Organizacional en las Instituciones Educativas***

Por ser las instituciones educativas organizaciones que se estructuran y funcionan como cualquier otra organización que produce y presta productos y/o servicios, en realidad los constructos para medir el clima organizacional no cambian de manera sustancial. La diferencia fundamental es justamente el servicio de educación que ofrecen a la sociedad.

En los últimos 30 años han proliferado las herramientas para medir el clima organizacional y ello ha implicado el ajuste y/o creación de nuevos instrumentos, por la urgencia de responder a las necesidades o situaciones a mejorar de cada institución, tanto en el medio productivo de bienes como en el medio educativo.

Se han retomado, conceptos como “clima escolar” y “clima del aula” refiriendo sobre todo al espacio o ámbito en el que se encuentran las personas realizando sus actividades, en este caso educativas.

Para Rodríguez (2004 citado en Martínez & Rodríguez, 2012) el clima escolar determina el dinamismo o estilo de relaciones de una institución, afectan los diferentes productos educativos y tiene que ver con factores como las estructuras personales y funcionales de la organización.

Martínez y Rodríguez (2012) concluyen que “el clima escolar atiende, comprende y analiza el impacto de las relaciones entre las personas que conforman la escuela y la percepción de ellas de la misma” (p. 35).

Por su parte Gutiérrez (2008, citado en Martínez & Rodríguez, 2012) define con claridad las características de un clima escolar adecuado: Es aquel en el que las relaciones propician la comunicación y el trabajo colaborativo, hay un nivel de autonomía, se da reconocimiento y estímulos por el desempeño, los conflictos son mínimos y existen canales de comunicación funcionales, todo ello aporta a un alto grado de satisfacción de los educadores y colaboradores con el desempeño general de la escuela, el propio y el del resto del personal.

El clima en el aula, ha sido trabajado por Pereira (2010), quién define el aula como el espacio físico-humano en el que se dan interacciones entre alumnos y alumnas, entre éstos y sus profesores, generando dinámicas de relación que intervienen en los procesos de enseñanza aprendizaje y en los contenidos. El clima en el aula está determinado por las dinámicas interactivas que se desarrollan allí y que puede ser propicio o no para lograr una educación integral y de calidad.

En el contexto de la sociedad actual con los cambios tecnológicos, culturales, sociales, económicos y educativos tan acelerados, el clima organizacional también se modifica bajo el impacto de dichos cambios en los grupos y los individuos que forman parte de una organización. De hecho el clima organizacional se puede ver como un síntoma de la capacidad o no que se tenga para identificar, diagnosticar e integrar los cambios necesarios para el buen funcionamiento de las instituciones.

Así mismo, es cada vez más relevante la importancia del recurso humano y su talento en las organizaciones modernas, que se caracterizan por modelos flexibles y adaptables a los

contextos de cambio y de incertidumbre que la globalización y el desarrollo acelerado de la tecnología en comunicación han marcado en el mundo actual.

Cuervo (1993, citato en Martínez & Rodríguez, 2012), afirma que: “las personas componen el principal activo de las organizaciones;...la incapacidad de una organización para mantener un buen clima organizacional y una estabilidad laboral son los principales obstáculos para el desarrollo sostenible y crecimiento organizacional” (p. 26).

En México existen múltiples investigaciones sobre el clima organizacional en instituciones de Educación, la mayoría de ellas en la educación superior. Ojeda (2014), realiza un trabajo sobre el clima organizacional en instituciones de educación primaria en la región centro de Guanajuato. En dicho trabajo, el autor documenta muchos de los trabajos realizados en instituciones educativas en México.

A continuación presento una tabla (de elaboración propia) en la cual menciono los autores, el lugar, el tema investigado, las variables o dimensiones estudiadas que describe el autor en las (pp.6-10), bajo el título cuyo nombre lleva la tabla.

### **Tabla 6**

#### *El Clima organizacional en instituciones de educación*

<i>Autor y año publicación</i>	<i>Lugar</i>	<i>Tema</i>	<i>Dimensiones o variables estudiadas.</i>
Hernández, J. (1989)	Centro Interdisciplinario de Investigación y docencia de Educación Tecnológica. En la ciudad de Querétaro	Clima organizacional, un método para su estudio aplicado en una institución educativa. Tesis de Maestría.	10 Variables: Estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante y conflicto.

<i>Autor y año publicación</i>	<i>Lugar</i>	<i>Tema</i>	<i>Dimensiones o variables estudiadas.</i>
Moreira, G. (1993)	Instituto Tecnológico Autónomo de México.	El clima y la cultura organizacional en el ITAM: Un análisis estadístico. Tesis de Licenciatura	Analiza las dimensiones de: imagen, trabajo, políticas, comunicación jefe inmediato y dirección, relaciones humanas, retribución, entrenamiento, permanencia en el trabajo, calidad de vida, retroalimentación y profesores.
Fernández (1994)	Instituto Tecnológico de Durango	Clima organizacional en el ámbito educativo: “Factores del clima de trabajo y de estudio del Instituto Tecnológico de Durango que intervienen en su desarrollo”	12 dimensiones de estudio: locus de control del trabajo, aceptación y deseo de cambio, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, consideración, desinterés, tolerancia al riesgo, tolerancia al conflicto, claridad de normas de desempeño, conocimiento de objetivos y de estructura, canales y receptores más empleados en la comunicación y estilo de liderazgo.
Vázquez y Guadarrama (2001)	En una institución tecnológica de educación superior.	Comparativo entre la percepción imperante y el clima organizacional que los trabajadores deseaban. Se midieron 10 variables; las respuestas se agruparon de acuerdo a 3 sistemas de administración de Likert. Explotador – autoritario, Benevolente – autoritario, consultivo y participativo. Resultado: Todas las variables se situaron en el benevolente – autoritario. Aunque la mayoría desearía un sistema consultivo, algunos prefieren permanecer donde están y ninguno desea alcanzar el nivel participativo.	

<i>Autor y año publicación</i>	<i>Lugar</i>	<i>Tema</i>	<i>Dimensiones o variables estudiadas.</i>
Flores (2002)	Tesis de maestría. Universidad de las Américas de Puebla.	Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral, en profesores de tiempo parcial de una institución educativa de nivel superior	
García y Pineda (2003)	Tesis de Licenciatura. Universidad de las Américas de Puebla.	Análisis del clima organizacional.	Variables: motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral. En varias dependencias administrativas.
Fernández (2004)	Escuelas primarias en México y Uruguay.	Enfoque y metodología para la observación del clima organizacional en las escuelas básicas. Se aplicó en el año de 2003.	
Ortiz y Tochimani (2004)	Departamento de conservación de la Universidad de las Américas Puebla.	Diagnóstico del clima organizacional.	Encuesta a 104 trabajadores. 31 preguntas cerradas y 6 abiertas desde las propuestas por Weisbord (1976) en su Modelo de seis casillas. Analiza el clima en función al propósito, estructura, recompensa, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo.
Aguado (2005)	Instituciones de educación media de la Universidad Autónoma de Yucatán. En Mérida.	Diagnóstico clima organizacional en los profesores de primer grado.	También determina su percepción de disposición al cambio y la correspondencia entre ambos fenómenos.

<i>Autor y año publicación</i>	<i>Lugar</i>	<i>Tema</i>	<i>Dimensiones o variables estudiadas.</i>
Rodríguez y Ruiz (2006)	Escuela secundaria "Experimental" de la ciudad de Xalapa, Veracruz.	Medición del clima organizacional que prevalecía en la institución educativa para realizar propuestas de mejora.	Factores que se midieron: autonomía, desempeño, estructura, apoyo, relaciones interpersonales, normatividad y trabajo en equipo.
Mejía, Reyes y Arzola (2006)	Instituciones de educación superior	Construir un instrumento para medir el clima organizacional.	Introducir un modelo de sistemas de Gestión de la Calidad en dichas organizaciones.
Reyes (2007)	Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa. En Mérida.	Evaluación cuantitativa del clima organizacional en la educación superior.	Se desarrolla un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones universitarias denominado CLIOUNing.
Chaparro y Vega (2007)	(CONALEP). Querétaro, México.	Analizaron el clima organizacional y la reforma académica 2003 en el CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional y Técnica). Tesis de maestría. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. México.	
Luna (2007)	Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa. En Mérida.	Cultura organizacional para la evaluación del desempeño docente y pago al mérito. Caso de estudio del impacto al clima laboral, en una institución pública de educación superior.	

<i>Autor y año publicación</i>	<i>Lugar</i>	<i>Tema</i>	<i>Dimensiones o variables estudiadas.</i>
Villareal, Pérez e Ibarra (2007)	Campus de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.	Diagnóstico del clima institucional en los campus.	Identificar necesidades y percepción de los alumnos y académicos en relación a los procesos o dimensiones: dirección o el equipo directivo, gestión de trámites escolares y comunicación interpersonal.
Lamoyi (2007)	Escuelas secundarias técnicas del estado de Tabasco.	Estudio del clima organizacional para conocer el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto.	Dimensiones de: Creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo.
Edel, García y Guzmán (2007)	Telebachilleratos de la zona de Córdoba, Veracruz.	Clima organizacional de los telebachilleratos.	Estudios de variables ubicadas en el plano de los procesos organizacionales.
Hernández (2009)	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	Relación entre clima organizacional y el compromiso con la organización por parte de los profesores investigadores de tiempo completo. Tesis de doctorado	Se tomaron en cuenta cinco factores: políticas y comunicación, creatividad e innovación, flexibilidad, participación y reconocimiento; en cuanto al compromiso se consideraron los factores afectivos, aceptación, responsabilidad, confianza, satisfacción y continuidad.



<i>Autor y año publicación</i>	<i>Lugar</i>	<i>Tema</i>	<i>Dimensiones o variables estudiadas.</i>
Guzmán, Bojórquez y Serrano (2009)	Institución educativa particular de nivel básico. Ciudad de Obregón Sonora.	Diagnóstico del clima organizacional para determinar los factores que influyen en el comportamiento del personal docente como primer paso del marketing interno de la institución.	
Portillo (2010)	Universidad de Durango.	Evidencia la relación que existe entre el clima organizacional con la preparación profesional, la actualización docente y la evolución y madurez institucional. Tesis doctoral.	
Alcántar, Maldonado y Arcos (2011)	Trabajo presentado en XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias administrativas. (ACACIA). México.	Diagnóstico del clima laboral y compromiso organizacional de los empleados en una Universidad pública.	Investigación de tipo descriptivo, correlacional, transversal con diseño no experimental. Hallazgos: existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre los dos parámetros, lo cual sugiere que al favorecer el clima laboral, se favorece el compromiso de los empleados.
Sandoval, Magaña y Aguilar (2011)	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.	Describieron la percepción del clima organizacional en los profesores investigadores que pertenecen a los cuerpos académicos.	Las dimensiones estudiadas del clima organizacional son la libertad de cátedra, el interés por la investigación y el estudio, la autonomía en la toma de decisiones, la afiliación y la presión laboral.

<i>Autor y año publicación</i>	<i>Lugar</i>	<i>Tema</i>	<i>Dimensiones o variables estudiadas.</i>
Martínez, Romo y Rangel (2011)	Universidad autónoma de Aguascalientes.	Diagnóstico del clima organizacional que muestre las similitudes y diferencias existentes entre el personal administrativo con un enfoque de género, y tener información que permita tomar decisiones a la dirección general respecto a aquellas variables que influyan de manera efectiva en las metas y el quehacer administrativo en la institución.	
Ojeda 2014	Escuelas primarias de la región del centro de Guanajuato.	Análisis del clima organizacional en las primarias a través del instrumento ECL de Valenzuela (2011).	Se realizó en 17 primarias. A través de un análisis correlacional fue posible establecer un modelo explicativo de cómo este grupo de escuelas primarias, por medio de las respuestas de sus maestros, interrelacionan, entienden y viven las dimensiones establecidas por el ECL. Mide las dimensiones de: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con los compañeros, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones y orgullo de pertenencia.

Con esta lista de investigaciones se puede afirmar que existe interés en utilizar la herramienta de medición del clima organizacional, la cual es utilizada de múltiples formas y para diversas problemáticas, es pues, una herramienta de diagnóstico que genera información relevante para la toma de decisiones en la gestión de las instituciones educativas, tanto en el

ámbito estructural y funcional como en el ámbito específico de las relaciones humanas y la comunicación que se establece en los espacios laborales.

### **3.2.3 Clima Organizacional y Comunicación Organizacional**

Se podría decir que la comunicación es un eje transversal esencial en la vida de las organizaciones e instituciones; Es, desde una variable de medición del clima organizacional hasta una herramienta fundamental en la estructura y su funcionamiento para el logro de la visión y misión, que son la razón de su existencia.

Fernández (1997, citado en Segredo, García, López, León & Perdomo, 2017) dice que la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influye en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Según estos autores, en el análisis de contenido de la variable de comunicación en el clima organizacional es importante abordar las siguientes cuatro categorías:

1. El estímulo al desarrollo organizacional (EDO). Tiene que ver con la atención al desarrollo de los equipos humanos, que se alcancen habilidades comunicativas que impulsen el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización. Así mismo, refiere a la participación de los equipos de trabajo en los procesos de cambio y en el manejo y solución de conflictos.
2. El aporte a la cultura organizacional (ACO). Tiene que ver con la imagen que proyecta la organización y se plasma en los siguientes elementos:
  - a. El reconocimiento y prestigio de la organización por parte de la sociedad;
  - b. Si se toma en cuenta la experiencia de trabajo y la transmisión de conocimientos en los proyectos de desarrollo institucional;
  - c. Si se respetan las actividades de trabajo planificadas;

- d. Si se estila el saludo diario y las demostraciones de afecto y respeto hacia los compañeros de trabajo;
  - e. Y en que la comunicación con los altos directivos sea fluida.
3. El proceso de realimentación (PR). Asegurar establecer los mecanismos para que la información fluya en la organización, se comprendan las orientaciones para la realización de las tareas, se reconozca la importancia de las autoevaluaciones sistemáticas por parte de los equipos de trabajo, sean decididas en colectivo y de forma periódica las acciones para solucionar las deficiencias detectadas en evaluaciones realizadas y que exista un control del cumplimiento de las tareas.
4. Los estilos de comunicación (EC). Tiene que ver con el desarrollo de las redes de comunicación en la institución, asegurando que el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales sea de interés de la institución, se perciba el interés de los equipos directivos hacia los procesos de trabajo, se disminuyan o no existan presiones de trabajo o tensiones innecesarias en las relaciones interpersonales, se establezcan las coordinaciones necesarias en la transmisión de la información para el logro de los objetivos, que las orientaciones lleguen de forma rápida y oportuna a la base y la información fluya en la institución a todos los niveles.

Se afirma entonces que la comunicación, en sí misma, es una categoría que implica al individuo (psicológica) y a los grupos e instituciones (social) y que puede dar cuenta de la percepción que tienen los miembros de una organización sobre cómo se dan las relaciones interpersonales y el compromiso ante las tareas y la calidad de la información que se comparte en dichos espacios de interrelación.

Para Segredo, García, López, León y Perdomo (2017), “la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información” (p.33). Y dicho

proceso constituye la comunicación de la organización a todos los niveles, tanto internamente como con su entorno.

Para Ongallo (2007), la comunicación es una herramienta de gestión de las relaciones laborales de la empresa, “puede ser un instrumento para mejorar la eficiencia, es un agente transmisor de la cultura organizativa, es una herramienta en la resolución de conflictos organizativos y es un elemento integrante de las estrategias de calidad organizativa” (p.5).

Los actos comunicativos se nombran desde los contextos en los que ocurren, a lo cual muchos autores le llaman teorías contextuales: Comunicación interpersonal, comunicación grupal, comunicación de masas y comunicación organizativa.

Para este estudio de caso, retomo la comunicación desde lo interpersonal y lo organizativo, sin dejar de lado la comunicación intrapersonal que es fundamental en el proceso de recepción de los mensajes y por tanto, en la respuesta o información de retorno que se da.

Para finalizar retomo la afirmación de Ongallo (2007), sobre la relación fundamental que se da entre la comunicación y las personas que se relacionan en un contexto organizativo: “La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas” (p.29).

### **3.3 Reconocimiento, Calidez y Cohesión en las Relaciones Humanas**

Según Honneth (1997, citado en Payá, 2016), el reconocimiento tiene tres dimensiones: afectiva, jurídica y solidaria. La primera tiene que ver con el cuidado (la entrega incondicional) en una relación amorosa, sea esta de pareja, padres e hijos y amistad. La segunda tiene que ver con la autonomía jurídica y los derechos, se concretizan en obligaciones hacia el respeto moral, en cuanto que todos los individuos tienen igual responsabilidad moral y merecen ser tratadas de manera universalmente igualitaria. La tercera tiene que ver con la valoración social de las capacidades individuales y las relaciona con el comunitarismo.

Desde esta perspectiva, el reconocimiento promueve el que las relaciones se establezcan desde una actitud cálida, aceptante y amorosa hacia las personas, a la vez que fortalece el

sentido comunitario (solidario) al poner énfasis en la valoración social, que para el fin de este estudio de caso, se traduce en una valoración inter-personal y grupal. Al mismo tiempo, el reconocimiento se plantea como una necesidad universal del ser humano, que en su dimensión jurídica, establece derechos y obligaciones necesarias para el establecimiento de las relaciones humanas en cualquiera de sus manifestaciones; en este caso, incluyo las relaciones laborales, al ser un espacio de relación fundamental en el desarrollo individual y profesional.

Según Payán (2016) para la teoría del reconocimiento de Honneth, las personas únicamente pueden desarrollar una relación sin distorsión consigo mismas a partir de interacciones sociales de calidad. “En tal sentido, el reconocimiento afectivo aporta autoconfianza, el reconocimiento jurídico autorrespeto y el reconocimiento solidario proporciona autoestima” (p.39).

Por ello, todo ser humano para su realización plena necesita y es su derecho ser tratado con justicia (con equidad), lo que implica el *reconocimiento* de su valor como persona, de ser digna de amor, de respeto y de solidaridad.

Para Sánchez (2017) la cohesión grupal tiene que ver con los lazos que se establecen, el grado de implicación entre unos y otros, las coaliciones relacionales y las fronteras que se establecen hacia dentro y hacia fuera del grupo. La cohesión se puede presentar en diferentes niveles: Relaciones de apego, de conexión, separadas o desapegadas.

La misma autora afirma que cuando la cohesión se da al nivel de conexión, ello trae consigo actitudes de respeto tanto al nivel emocional como físico, se propicia el desarrollo de la inteligencia emocional (IE), generando así relaciones con altos niveles de expresión emocional y calidez.

A modo de conclusión, las variables de reconocimiento, calidez y cohesión que son parte del clima organizacional, tienen que ver con las relaciones humanas y en concreto con la manera en que las personas se comunican de una manera compasiva y asertiva, al mismo tiempo que tratan de satisfacer sus necesidades. Y una de las necesidades fundamentales del ser humano

es de plenitud y paz en todos sus ámbitos de relación y en especial, en sus relaciones laborales, que implica, en muchos casos, más del 70 % de las actividades del día.

El reconocimiento, la cohesión y la calidez en las relaciones son elementos que están integrados en el estilo de relación y de vida que propone e impulsa la Comunicación No Violenta, y es por ello que se plantea aquí como un recurso de intervención para la mejora del clima organizacional, motivo de este Estudio de Caso.

### **3.4 Investigaciones relacionadas**

Existen numerosas investigaciones en Estados Unidos, en algunos países de América Latina como Ecuador, Colombia, Chile y México; y en España; que quieren dar cuenta sobre la eficacia de la aplicación de la CNV desde muy diversos ámbitos y con una amplia variedad de sujetos: Educadores, gerentes, psiquiatras, cuidadores, enfermeras, pandillas, refugiados, abogados, oficiales militares, clérigos, funcionarios de gobierno, individuos y familias.

A continuación presento un resumen de algunas de esas investigaciones:

#### **CNV para reclusos en una prisión**

En la ciudad de Washington D.C. en los centros correccionales, se ha llevado a cabo un proyecto llamado: Freedom Project: Nonviolent Communication and Mindfulness in Prison.

Suarez et al (2014), elaboraron un estudio sobre los efectos del proyecto. Es un proyecto que desde 1999, ofrece un programa de capacitación en CNV y mindfulness entre otros talleres temáticos de apoyo al proceso de capacitación. Está dirigido para reclusos y se lleva a cabo gracias a ex reclusos y voluntarios.

Ofrece talleres de introducción y avanzados en CNV, junto con la práctica de mindfulness. La participación es voluntaria y se puede repetir. La dinámica es la siguiente: cada mes se dan tres clases nocturnas de tres horas en CNV y mindfulness, los grupos son de 15 a 20 participantes; los talleres son dos días en fin de semana cada tres semanas, y dos veces al año se ofrecen talleres de meditación, de atención plena como parte de los talleres temáticos, se aceptan entre 20 a 45 participantes.

En el primer estudio sobre los efectos del proyecto en la vida de los reclusos, se hizo una comparación de tasas de reincidencia con el porcentaje de reincidencia en reclusos entrenados, en el mismo período. Así mismo, se buscó comprobar que la cantidad de horas de capacitación en CNV y mindfulness podría predecir si los alumnos reincidirían o no cuando volvieran a la comunidad.

En ambos casos se afirmaron las hipótesis, resultando que los prisioneros excarcelados no entrenados reincidieron significativamente más que los prisioneros excarcelados entrenados; así mismo, se comprobó que del porcentaje de aprendices que reincidieron habrían tenido menos horas de entrenamiento, en relación a los que no reincidieron.

En el segundo estudio se buscó saber los cambios generados en los reclusos que participaron en el proyecto libertad. La hipótesis propuesta es que los reclusos que fueron capacitados en CNV y mindfulness, en comparación con los reclusos no entrenados, mostrarían una mayor atención, un mayor uso de habilidades de comunicación no violenta ante situaciones de relación interpersonal difícil, una mayor autocompasión y una disminución de la ira.

El método que se utilizó para realizar el estudio comparativo consistió en hacer pares entre prisioneros entrenados y no entrenados y emparejados en variables demográficas clave. Se evaluaron 26 pares.

Las herramientas de medición que se utilizaron son cuestionarios como:

1. El SCL-90-R (Derogatis, 1983) que es un dispositivo para detectar psicopatías y evitar la participación de quienes resultaran con alguna enfermedad de este tipo.
2. La escala de conciencia de atención plena (MAAS) de Brown y Ryan, (2003).
3. La escala de autocompasión y Breve de ira de Neff, (2003).
4. El cuestionario de agresión (BAAQ) de Maiuro, Vitalinao y Cahn, (1987).

Además se llevaron a cabo juegos de roles en los que se planteaban situaciones de relación interpersonales difíciles, para identificar a través de las frases utilizadas en el role play, las capacidades desarrolladas por la CNV.



Los resultados que se reportan son:

- Una reducción de la ira entre los reclusos que habían recibido capacitación del proyecto libertad; aquí también la variable del tiempo estuvo relacionado significativamente con la reducción de la ira.
- Los reclusos con capacitación tenían muchas más probabilidades de identificar y expresar sus propios sentimientos, responsabilizarse de ellos, poder explicar sus propias necesidades y hacer solicitudes sin imponer demandas y expresar empatía.

### **CNV para Refugiados Sirios.**

Otro estudio interesante de CNV es el que realizó Acevedo (2018) cuyo título es: intervención biopsicosocial con refugiados Sirios; con mindfulness compasivo (MSC) y comunicación no violenta (CNV).

Según Suárez et al (2014, citado en Acevedo, 2018) “El mindfulness compasivo junto con la psicoeducación en habilidades sociales de comunicación no violenta han sido dos intervenciones psicoeducativas y de terapia cognitiva conductual (TCC) con creciente interés y resultados positivos en el bienestar emocional y la resolución de conflictos” (p.11).

Se busca la mejora de habilidades de compasión e inteligencia emocional para la resolución de conflictos, efectos que se reflejan en actitudes de empatía y auto regulación emocional y que impactan en la persona reduciendo los niveles de estrés o ansiedad como de depresión.

“La compasión es un sentimiento profundo hacia el individuo que sufre, que da lugar a un deseo y un esfuerzo de alivio y consuelo. Por otro lado, la autocompasión es compasión dirigida hacia uno mismo; significa tratarnos a nosotros mismos con la misma amabilidad y comprensión en un sentido de autocuidado” (Alonso y Germer, 2016, citado en Acevedo, 2018, p.26).

Estos mismos autores plantean tres componentes fundamentales en la autocompasión:

1. La bondad hacia uno mismo versus la tendencia a criticarse.

2. La humanidad compartida versus la tendencia a aislarse.
3. Mindfulness frente a la sobreidentificación cuando se tienen que confrontar emociones y pensamientos dolorosos.

Estos tres componentes son los ejes de la herramienta para medir la autocompasión (SCS). Es un cuestionario con 26 ítems en versión larga y con 12 ítems en la versión corta.

El programa de intervención está dirigido a desarrollar las variables de compasión y competencias básicas de la CNV como son el dar observaciones objetivas, expresar sentimientos y necesidades, hacer peticiones con asertividad, sin violencia, desde el corazón. Con ello se busca reducir los trastornos de ansiedad y depresión, mejorando el bienestar subjetivo y la funcionalidad en general.

Las conclusiones de la investigación o al menos, como están redactadas, no me dejan claro los resultados que se obtuvieron. En ellas afirma que existen variables exógenas que pueden influir de manera determinante en los indicadores de bienestar de los solicitantes de asilo, y no obstante, que la CNV con las habilidades de compasión e inteligencia emocional, si se adquieren, pueden proporcionar una nueva manera de ver la vida, capacitar a la persona para afrontar los conflictos y dichos resultados pueden ser estables en el tiempo. Menciona también la importancia de incluir en el proceso la identidad cultural y religiosa de los participantes, así como promover los liderazgos participativos de manera que sientan que controlan el proceso, que se les tiene en cuenta como un sujeto activo con iniciativa, tal y como propugna el modelo Biopsicosocial.

En cuanto a los procesos de integración e interacción social con la sociedad que los recibe, afirma que las dinámicas de mindfulness MSC y CNV generan un lenguaje común que contribuye a un sentido de pertenencia y crecimiento personal colectivo.

### **CNV y el Mobbing.**

Otra investigación llevada a cabo en Quito, Ecuador; fue realizada por Bimos (2018). Trata sobre la influencia de la CNV para prevenir el mobbing dentro de una empresa privada. La

investigación plantea que el mobbing es posible prevenirlo en la medida que el personal cuente con estrategias que mejoren la comunicación interna.

Las conclusiones a las que llega la autora es que la comunicación no violenta tiene su énfasis en la expresión de sentimientos, necesidades y opiniones de una manera que promueve el diálogo y así se resuelven los conflictos antes de que se llegue a la experiencia del mobbing. Y aunque la CNV es una herramienta útil en la mejora de las interrelaciones interpersonales y grupales, no resuelve todas las circunstancias que provoca el fenómeno del conflicto laboral llamado mobbing.

### **CNV con estudiantes de enfermería.**

Nosek, Gifford y Kober (2014) llevaron a cabo un estudio de caso en el que se capacitó en CNV a estudiantes de enfermería y posteriormente se midió el impacto de dicha capacitación en la empatía con que se relacionaban entre sus colegas y en la interacción con los pacientes.

Se aplicó un método mixto pre/post de grupo único, utilizando el Índice de Reactividad Interpersonal (IRI) para medir la empatía y se calculó una prueba t de muestras pareadas para comparar las puntuaciones medias antes y después de la intervención. Además se aplicó la herramienta ANOVA unidireccional para examinar las diferencias entre los grupos.

Se realizó una interpretación de los datos cualitativos que se obtuvieron mediante los diarios durante la capacitación y los grupos focales inmediatamente después y dos años después de la intervención.

Se reportó en los resultados cuantitativos un aumento en la empatía (69.1 a 71.4,  $p=.037$ ) después del entrenamiento. Los resultados cualitativos demostraron el impacto positivo de la CNV al empatizar con uno mismo y con los demás.

Las autoras concluyen que la incorporación de la comunicación no violenta en la educación de los estudiantes de enfermería podría prevenir dificultades futuras que se presentan durante la formación y la práctica de los estudiantes y futuras generaciones de enfermeras y enfermeros.

### **CNV y evaluación del desempeño (ED).**

García (2017) se pregunta en esta investigación si la Comunicación No Violenta influye positivamente en la comunicación de resultados de la ED en un grupo de empleados administrativos, llegando a la conclusión de que su utilización, si puede potenciar una mejora de la experiencia y adquirir herramientas de comunicación para tener un mayor provecho de la actividad de evaluación.

Por un lado, los evaluadores al comunicarse de manera compasiva, atendiendo las necesidades propias y del interlocutor, pueden estar en capacidad de entregar a sus colaboradores los resultados obtenidos, al mismo tiempo que actúan motivando e inspirando para continuar mejorando juntos. Por el otro lado, los colaboradores se sentirán libres de ansiedad, dispuestos a recibir los resultados y a participar en un proceso de mejora continua personal e institucional.

Termina afirmando que si el proceso se vive desde un compromiso sincero generado por la experiencia de conexión, en el sentido de la CNV, las decisiones y planificaciones resultantes de la evaluación del desempeño redundarían en mejores relaciones interpersonales y en un rendimiento laboral mayor.

**En otros estudios,** Jones (2009, citado en García 2017) concluye que el modelo de Comunicación CNV es la teoría aplicada de las necesidades humanas y que al identificar claramente esas necesidades entonces se vuelve más probable materializar los ambientes deseados, ya sean escolares o laborales. Advierte que no es fácil realizar cambios en los procesos comunicacionales y los hábitos relacionales de las personas, pero, sugiere que se pueden introducir primero algunos de los principios de CNV de una manera orgánica antes de introducir el modelo de comunicación en sí mismo, de tal manera que las personas empiecen a acostumbrarse al enfoque y aumente su participación y cooperación

Steckal (1994, citado en García, 2017) evaluó el impacto de una capacitación en CNV de siete horas y encuentra un aumento estadísticamente significativo en la empatía y los niveles de

auto-empatía de un grupo de estudiantes universitarios adultos, mientras en el grupo de control no hubo cambios significativos en las mismas medidas.

A. L. Nash (2007, citado en García, 2017) evaluó un programa de capacitación en CNV de dos años para el personal en una institución privada de tratamiento de menores y en el que al final se demuestra que las resoluciones de conflictos pacíficos entre los residentes y el personal capacitado en CNV se incrementó significativamente, al tiempo que las resoluciones violentas disminuyeron; mientras tanto, en el personal no capacitado se redujeron significativamente los índices de resolución pacífica de conflictos y aumentaron los índices de resolución violenta de conflictos.

### **CNV y el diseño de una escala reflexiva (ECSC)**

Es un estudio que se realizó en México por Castillo y Montero (2020) con el objetivo de propiciar reflexión en jóvenes universitarios, a partir de las respuestas a la Escala de Estrategias Comunicativas ante Situaciones de Conflicto (ECSC).

Esta herramienta fue elaborada por las autoras a partir del planteamiento de la CNV de Rosenberg (2014) y de autores que han escrito sobre cultura de la paz como Lederach (2007) y Checa Hidalgo (2014) entre otros. Consta de 35 reactivos y se invita a resolver las preguntas a partir del recuerdo de un conflicto significativo reciente que hayan tenido con alguna persona. El instrumento plantea tantas estrategias de comunicación deseables que llevan a la transformación del conflicto (14 reactivos): Descripción del problema; expresión de sentimientos, necesidades y desacuerdos; petición y escucha; empatía y reconocimiento del otro; metacomunicación; disculpa y reconocimiento de la responsabilidad. Como aquellas que dificultan la solución (21 reactivos): Evasión de la comunicación y del problema; comportamiento agresivo (amenazas, burlas, crítica negativa, cuestionamiento, entonación negativa); desacreditación de la otra persona; disminución de la propia valía; valoración del yo por encima de la segunda persona.

Los reactivos se distribuyeron aleatoriamente y se utilizó una escala de Likert con cinco posibles evaluaciones (siempre, casi siempre, a veces, nunca y casi nunca). Al final del cuestionario se hizo la pregunta ¿Qué te hizo pensar el resolver este instrumento?

El resultado de la aplicación de este instrumento a 89 jóvenes de entre 18 y 28 años fue que efectivamente generó en cada joven una reflexión respecto a las propias estrategias comunicativas en situaciones de conflicto, así mismo, una toma de consciencia de la manera en que se comunican a través de la auto-observación.

Las autoras concluyen que los y las jóvenes requieren fortalecer la valoración de su persona para construir una colaboración efectiva en la resolución de conflictos, trabajar en el conocimiento de sí mismos y en el manejo de sus emociones para avanzar hacia la construcción de soluciones transformadoras.

A modo de conclusión, con este desglose de investigaciones y estudios evaluativos sobre la eficacia de la CNV se confirma que es una herramienta útil y eficiente para desarrollar en las personas y por tanto en grupos, las habilidades comunicacionales, la capacidad para identificar y expresar necesidades y sentimientos, el desarrollo de la auto – empatía y empatía; y con todo ello, la posibilidad de construir relaciones sanas y nutritivas en cualquier ámbito en el que se den dichas relaciones humanas y contribuir así en la existencia de un clima organizacional adecuado y propicio para el logro de las metas y objetivos de cualquier institución.

#### **4. Planteamiento de Soluciones Plausibles**

##### **4.1 Presentación de la intervención**

Para abordar la situación planteada en el diagnóstico, se propuso una intervención de diez sesiones de dos horas cada una. Las sesiones se realizaron a modo de curso - taller en el que se buscó propiciar: Aprendizaje significativo, reflexión e interiorización, apertura de consciencia y puesta en práctica de la metodología de CNV durante la capacitación y en la vida laboral cotidiana.

Se trabajó con dos grupos con la intención de que en lo individual y en grupo se lograra profundizar en el proceso. El personal del departamento eligió según sus tiempos laborales, si vivía el curso – taller en el primer grupo o en el segundo.

El primer curso - taller se llevó a cabo de enero a abril de 2019, una sesión cada semana y el segundo se llevó a cabo de 19 septiembre de 2019 al 20 de febrero de 2020 con una sesión cada 15 días, se alargó el tiempo pues se atravesaron las vacaciones decembrinas.

El propósito de la intervención es: Lograr que, a través del aprendizaje y práctica de la comunicación compasiva o CNV se mejoren las relaciones interpersonales en el ámbito laboral y ello impacte en mejorar su percepción de las variables del clima organizacional de: Reconocimiento, calidez y cohesión, comunicación y conflicto.

La espiritualidad del colegio y la propia espiritualidad que plantea la CNV se entretrejen y forman un eje transversal durante toda la capacitación.

#### **4.2 Justificación de la Intervención.**

La problemática del clima organizacional que vive el departamento de administración del colegio, tiene varias aristas que pueden ser la causa con sus consecuencias implícitas. Algunas de ellas tienen que ver con la estructura y su funcionamiento, en concreto con la dificultad para la administración de los cambios y, en especial en los cambios de sus directivos; otra situación que podría derivarse de la anterior es la dificultad para tener liderazgos que promuevan la participación y compromiso de sus colaboradores y que se preocupen por su reconocimiento y desarrollo profesional. Estas aristas del problema no se van a trabajar en el presente estudio de caso, pues tienen que ver con las políticas establecidas por la institución y se ubican más allá del área de acción que se abrió para esta intervención.

Otra arista de la problemática, tiene que ver con la carencia de una estrategia de comunicación interna eficiente. Llama la atención que en el diagnóstico del clima organizacional, la variable de comunicación y conflicto no haya sido evaluada como crítica, aunque tampoco fue de las mejor calificadas; sin embargo, sí fueron señaladas como críticas: el reconocimiento, la

calidez y cohesión que son variables esenciales que determinan el estilo de relación y de comunicación que se ha establecido de manera interpersonal, intergrupala y por tanto, institucional.

La ausencia de reconocimiento, calidez y cohesión en las relaciones laborales, sin duda se puede convertir en fuente de conflicto y derivar en el establecimiento de una comunicación interna deficiente.

Dado que dicha problemática se refleja en las dificultades de comunicación en las relaciones, que según las entrevistas, surgen a partir de expectativas que el personal tiene con respecto a la manera en que “debieron” ser los cambios en la dirección de administración; además de la situación conflictiva, en medio de la cual, renunció la dirección general anterior, lo que generó un ambiente de decepción y frustración porque según el personal con mayor antigüedad en el colegio, no se actuó conforme al espíritu tradicional del colegio.

Por esta razón me parece importante que la intervención esté sustentada en el espíritu educador de la institución para mirar la situación relacional que se está viviendo e invitarles a mirarse a sí mismas y a sí mismos, buscando que la espiritualidad del colegio sea la tierra fértil en el corazón de cada una/uno para reconciliarse entre sí y con la institución. Por otro lado, también hay personal nuevo, que llega al departamento y se encuentra con este clima laboral conflictivo, y es fundamental que conozcan la espiritualidad del colegio y lo integren en sus relaciones. Soy consciente que para algunos va a ser un proceso de volver a resonar y para otros va a implicar resonar con el espíritu educador por primera vez.

El espíritu educador del colegio se centra en las actitudes y sentimientos del Corazón de Jesús y se resume en la catequesis que se imparte en todos los niveles educativos, en cuatro verbos esenciales: Perdonar, sanar, incluir y compartir. La experiencia en la cotidianidad de dichos verbos abre a la persona a su necesidad de crecer en empatía, en aceptación y en congruencia mutua en sus relaciones. Además, responde a la meta IV que se describe en el cuadernillo: Metas y Criterios (Colegio, 2015), a través del cual el colegio se compromete a educar



en la construcción de comunidad como valor cristiano; en él se expresa el estilo de relación que como comunidad educativa están invitados a:

- Crear un ambiente seguro e incluyente dentro del cual cada persona es valorada, cuidada y respetada;
- Practicar una comunicación clara, directa y abierta;
- Y se forma al personal en principios de no violencia, resolución de conflictos, reconciliación y paz.

Teniendo este trasfondo del espíritu educador del colegio, se plantea el modelo de Comunicación No Violenta (CNV) propuesto por Marshall B. Rosenberg como una herramienta para promover y establecer, de manera renovada, dicho espíritu educador que se plasma en la experiencia de un estilo de relación, que es necesario seguir alimentando y actualizando; en especial, en la situación actual del departamento de administración del Colegio.

La Comunicación No Violenta es una metodología que abre a una nueva consciencia interpersonal que ayuda a las personas a comunicarse compasivamente para convivir y resolver conflictos de forma pacífica. Por ello, también se le conoce como Comunicación Compasiva.

El eje fundamental en el que se mueve esta metodología son las necesidades humanas universales, en este sentido, (Rosenberg, 2011) afirma que cuando analizamos a los otros y a nosotros mismos buscando los errores y culpabilizando y/o culpabilizándonos, se está haciendo violencia que es una “trágica expresión de nuestros propios valores y necesidades” y lo trágico deriva en que al expresar nuestras necesidades de esa manera, no lograremos satisfacer ni las nuestras ni las de los otros con quienes generamos el conflicto. Por ello, la CNV busca crear la conciencia del estado en que se encuentran dichas necesidades en cada uno y sopesar las necesidades de los otros, mediante una profunda conexión consigo mismo y hacia los demás para reconocer y atender los sentimientos y las necesidades que están presentes en cada momento de nuestras vidas.

(Kuri Breña, 2016) Retoma las premisas de la comunicación compasiva:

1. Todos los seres humanos tenemos necesidades comunes y desplegamos continuamente nuestra energía y recursos tratando de satisfacer nuestras necesidades internas. Existimos interconectados.
2. Es más eficaz y gratificante satisfacer esas necesidades mediante la cooperación en lugar de la competencia.
3. Las personas disfrutamos de manera natural el contribuir al bienestar de los demás cuando podemos hacerlo voluntariamente. Somos compasivos por naturaleza.

A modo de conclusión, la comunicación compasiva es un camino para lograr una profunda y auténtica conexión humana en la que las necesidades de todos los involucrados importan y son satisfechas mediante el deseo natural de contribuir al bienestar de los demás.

Finalmente, decir que la comunicación compasiva promueve el desarrollo de la escucha atenta, el respeto y la empatía, propiciando el deseo de dar y recibir desde el corazón. Rosenberg (2011) afirma que una persona cuando acoge una actitud de generosidad y da desde el corazón, percibe como crece su autoestima, siendo así que lo experimentamos cuando vemos que nuestros esfuerzos contribuyen al bienestar de otra persona.

Al elegir como medio de expresión y desarrollo personal la compasión, en contraposición a la violencia, podemos comprendernos, protegernos y procurarnos a nosotros mismos y en consecuencia también a los demás.

Otra línea de acción que me parece importante en la intervención para este estudio de caso, es la de reflexionar y en su caso, establecer acuerdos para llevar a la práctica el nuevo estilo de inter - relación en el ámbito laboral, que a través de una metodología participativa, el grupo determine y se comprometa.

Para ello y como herramienta de reflexión, propongo el modelo de Dirección por Valores (DpV) una gestión con la persona como centro; desarrollado en (Cañedo & Guerrero, 2008).

La Dirección por Valores surge como una filosofía gerencial centrada en la persona y en su crecimiento, apenas a finales de la década de los años 90 del siglo pasado. Los primeros

profesores que acuñaron este término y lo aplicaron a la dirección de empresas fueron Salvador García y Shimon Dolan, en Barcelona. Y en el mismo año lo hicieron Ken Blanchard y Michael O'Connor en San Francisco. Cañedo y Guerreño (2008) afirman que la DpV es una filosofía fundamental que nos hace ver que "Ninguna gestión es legítima si no tiene por centro la vida, la persona y la justicia." (p.5)

La DpV se basa en el despliegue de la relación entre creencias – valores – actitudes – comportamientos – resultados. Dichos valores son construidos y proyectados desde el interior del individuo y el colectivo de trabajadores y dirigentes de la organización.

Afirman los autores que una comunidad de valores compartidos es, a su vez, la base esencial para la búsqueda de la *cohesión* necesaria y la *cohesión* es la base de la gobernabilidad en busca de altos objetivos

La DpV pone a la libertad, la participación, la solidaridad, la motivación, la sensibilidad, la *calidez de las relaciones laborales*, el compromiso ético y la satisfacción con la labor que se realiza, en una mayor importancia que los recursos materiales y financieros; ante una sociedad moderna que considera a la personas como máquinas o robots a explotar y la ganancia como centro.

La DpV busca ser un marco ideológico de la empresa que orienta las conductas y decisiones cotidianas, en la cual los valores son primero y otorga pleno significado ético y emocional a la acción humana de alto rendimiento, necesaria en los ambientes de alta competitividad como lo es el ámbito educativo.

Cañedo y Guerrero (2008), plantean el paso de una cultura organizacional de valores orientada al control: Eficacia, calidad, seguridad, responsabilidad, seriedad; a una nueva cultura orientada a valores de desarrollo: Confianza, calidez, autonomía, riesgo, flexibilidad, alegría y los que especifique el propio grupo.

El DpV es un modelo que coincide perfectamente con la concepción de persona y la importancia de las relaciones humanas en cualquier ámbito humano que tiene la espiritualidad que fundamenta el espíritu educador del colegio.

Graciela Volpe, (2000, citado en Armida, 2012) describe las líneas fuerza del espíritu educador de la siguiente manera: ()

1. Partir de la realidad para responder a ella. La educación debe ser una acción contextualizada en un marco histórico social, debe ser pensada y planificada a partir de los desafíos del mundo presente.
2. Privilegiar a la persona. Respetarla, quererla, valorarla y formarla en su integridad. La armonía de los valores físicos y de la sensibilidad, la apertura y el equilibrio de corazón y el cuidado de la formación de la inteligencia y de la voluntad, la relación, van configurando el “ser ellas/ellos mismos”, su autenticidad.
3. La instrucción. Una combinación de estudios fuertes y formar en el espíritu y el corazón de los alumnos/as. Lograr un pensamiento personal, reflexivo, con juicio y coherente. Tenemos la responsabilidad de “equipar” a nuestros estudiantes con las herramientas que ellos necesitan para el futuro.
4. Ambiente de familia, relación y comunidad. La atmósfera que se busca generar y respirar es de mutuo afecto, de confianza recíproca, de alegría. Cada uno y una se siente aceptado y seguro, propiciando su implicación en el proceso de su propia formación; la libertad se desarrolla, hay posibilidades de elegir, intervenir abiertamente. Invertimos en las relaciones porque creemos que sólo quien tenga relaciones maduras podrá hacer algo significativo en nuestro mundo.
5. Educación cimentada en la Fe. Una fe sólida, viva, inteligente, personal y activa en Dios, hacia el servicio a los demás.
6. Formación continua de las maestras/os. Es una exigencia que brota de la misión como educadores.

Retomo las líneas fuerza para subrayar que los objetivos de este estudio de caso se justifican en el propio espíritu de la institución y que ello, realza la importancia y necesidad de la intervención que propongo, además de la problemática concreta que se vive y que es punto de partida de la realidad que se quiere modificar.

El Estudio de Caso para la mejora del clima organizacional en el departamento de administración del Colegio, será un estudio más que podrá aportar en la factibilidad de las herramientas de diagnóstico que se han utilizado, desde los primeros trabajos de Kurt Lewin (1930), quien hablaba de “atmosfera psicológica” para referirse al clima organizacional; y el cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Contreras & Matheson, 2010) hasta las herramientas más actuales que han introducido nuevos elementos, como es el instrumento ECL de Valenzuela (2011, citado en Ojeda, 2014). Y el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) de Cameron and Quinn (2011, citado en Hernández, Méndez, & Contreras, 2014 ()) que evalúa el clima organizacional dentro de la cultura organizacional de la institución.

En cuanto al aporte teórico, quizá sea interesante desarrollar para la intervención, un enfoque de mejora del clima organizacional desde el planteamiento de la relación existente en el ser humano en su dimensión humana (Desarrollo Humano) y su dimensión espiritual; y de cómo ambas dimensiones se complementan y provocan un desarrollo y crecimiento más profundo y permanente en las personas y grupos humanos.

Al llevar a cabo este Estudio de Caso en una institución educativa de religiosas con una espiritualidad específica, es muy factible que se pueda desarrollar y aplicar dicho enfoque de mejora del clima organizacional.

En cuanto al aporte metodológico tiene que ver con la utilización de un método de recolección de datos mixto, es decir: Cuantitativa y cualitativa; pues es mucho más común en las investigaciones que se han hecho sobre el clima organizacional que se utilice únicamente el método cuantitativo.

## **Estrategias y métodos para implementar las acciones que lleven al logro de los objetivos:**

Uno de los métodos que se plantea para el desarrollo del curso – taller, es la Educación Popular como un método de construcción del conocimiento y transformación de la realidad que consiste en una dinámica dialéctica entre: Acción – Reflexión – Nueva acción.

La metodología de Educación Popular tiene su sustento en los planteamientos de Paulo Freire, quien nació en Brasil en 1921. Creó una teoría del conocimiento y su respectiva pedagogía. La teoría dialéctica del conocimiento cuya intención de base es superar las dicotomías, es decir, los dualismos que se contraponen y que han sido los binomios de contradicción y confrontación que utiliza el sistema social, político, económico y educativo, llamado capitalismo. Dicotomías que han sido vistas como insalvables como son: sujeto – objeto, hombre – mundo, conciencia y realidad, teoría y práctica.

Trilla Bernet (1989) afirma que en la teoría dialéctica del conocimiento se retoma del marxismo el concepto de praxis que para Freire “es la forma humana de existir.” (p.242), y representa la relación dialéctica entre la teoría y la práctica y se expresa en un dinamismo entre acción – reflexión – para acceder a un nuevo nivel de actuación y así sucediéndose a modo de una espiral creadora de conocimiento que en ese devenir, al mismo tiempo, transforma la realidad. Es decir, los sujetos que reflexionan se vuelven activos y participantes en la construcción de nuevas realidades a todos los niveles de la sociedad humana.

En dicho proceso de conocimiento o pedagogía, Según Trilla Bernet (1989), Freire introduce tres conceptos básicos:

1. La *concientización* que para el autor es mucho más que el “darse cuenta de”, pues lleva implícita la experiencia de superar “falsas conciencias” y para ello es necesaria la formación de un sentido crítico que permita a la persona acercarse a la realidad para desmitificarla y descubrirla tal cual es, comprometerse con ella y transformarla. Es decir, la praxis, la reflexión - acción.

2. El *diálogo*, es la palabra clave de su dialéctica que se expresa en una relación que al establecerse, las dos partes o todas las partes se afectan mutuamente. Es el diálogo del ser humano con el mundo, del autor de un libro con el lector, del educador con el educando y todo ello se sucede en un contexto, una realidad, un mundo y ahora podemos decir, en un universo. La educación es diálogo, comunicación entre sujetos cognoscentes frente a un objeto cognoscible. En dicho diálogo, ambos sujetos aportan lo que saben y desde esa relación son capaces de crear conocimiento nuevo con la fuerza de crear nuevas realidades.
3. El *cambio*. La pedagogía de Freire contiene un fuerte alcance social y político, es decir, provoca y promueve el cambio. De hecho, Freire afirma que no existe una pedagogía neutra, pues si no busca el cambio, pretenderá el no cambio y mantener las realidades como están. Así mismo, integra un elemento fundamental en cuanto a la manera en que se realiza el cambio, el sujeto al actuar sobre su realidad y transformarla, también transforma su propia realidad interna (conciencia). Habla de una dialectización de los actos de denunciar y anunciar; es decir, contactar con la realidad deshumanizante de una manera crítica y objetiva, para entonces, descubrir “lo inédito viable” es decir, que el cambio es posible, que somos sujetos de nuestra propia historia y de su curso si nos hacemos responsables.

Para Cano (2012), la Educación Popular desde sus orígenes hasta la actualidad, ha generado, recreado y resignificado diversos materiales metodológicos para la labor educativa y organizativa en diversos espacios educativos como son: comunidades y sujetos colectivos concretos. Lo que ha posibilitado la existencia de un cuerpo instrumental (metodologías y técnicas educativas) para los procesos educativos, que incluye: “La planificación participativa, la sistematización de experiencias, la evaluación y monitoreo, entre otras acciones.” (p.1)

La Educación Popular contiene un fin transformador y como tal es fundamental el establecimiento de estrategias que lleven al logro de los objetivos propuestos para que se tenga un camino con dirección en la acción educadora.

Esta Educación tiene un principio ético - metodológico que establece la importancia de la coherencia entre fines y medios, y entre, objetivos y métodos. Llamada "la concepción metodológica dialéctica de la educación popular." Oscar Jara, (s/f, citado en Cano, 2012, p. 28)

Sus métodos se establecen en función de las situaciones concretas y los objetivos a lograr, a partir de allí, se organizan las acciones y los procesos que se desarrollarán en el taller de educación popular.

Y sus técnicas son instrumentos y herramientas que concretizan y hacen operativos dichos procesos y acciones.

El procedimiento metodológico que utiliza se refiere al modo en que se aplican dichas técnicas seleccionadas. Permite una gran flexibilidad y creatividad que se ajusta según las necesidades de la población con quien se trabaja y sus condiciones culturales, educativas, laborales y económicas.

Desde esta perspectiva educativa, Cano (2012) plantea que un taller de educación popular tiene que ver con:

- a) Un dispositivo de trabajo con y en grupos. El taller como dispositivo dispone un campo de trabajo y una serie de elementos en relación, a partir de una definición estratégica (determinados objetivos).
- b) Una metodología de trabajo educativo que buscará alcanzar objetivos pre-establecidos, organizando para ello la utilización de determinadas técnicas.
- c) La activación de un proceso pedagógico sustentado en la integración de la teoría y la práctica, en el protagonismo de los participantes, el diálogo de saberes y la producción colectiva de aprendizajes, operando una transformación en las personas participantes y en la situación de partida (problema o realidad a cambiar).



En 1980 y a través de las Comunidades Eclesiales de Base, se llevó a la práctica, en varios países de América Latina, una metodología de Educación Popular sustentada en la teoría del conocimiento de Freire, en la que se plantea un método para concretar la vivencia de la praxis. Se desarrolla con los siguientes pasos: Ver, Pensar y Actuar, a los cuales he agregado uno más: Sentir e interiorizar; ya que ninguna acción que conlleve un cambio puede llevarse a cabo sin hacerlo pasar por el corazón, es decir, se requiere de una toma de conciencia de las emociones implicadas en dichos cambios, para así acomodar el corazón y de alguna manera alinearnos con los valores de solidaridad, colaboración, bien común, paz y crecimiento para todos, como valores universales que buscan satisfacer las necesidades básicas de todo ser humano.

El método se desarrolla de la siguiente manera:

1. Ver el estado actual de la realidad /partir de la realidad
2. Pensar o iluminación para reflexionar (analizar y problematizar) para ampliar nuestra consciencia sobre la situación.
3. Sentir o interiorizar que lleve la consciencia a un nivel más profundo: afectivo - relacional, y a la elección o toma de decisiones, para optar y actuar hacia dicho cambio.
4. Actuar. Poner en práctica los nuevos aprendizajes tanto en el nivel cognitivo, emocional y espiritual.

Otro método que se retoma es el método de discernimiento Ignaciano tiene su origen en los Ejercicios Espirituales (EE) de San Ignacio de Loyola, fundador de la Compañía de Jesús. Serra (2011) nos dice que San Ignacio de Loyola describe los Ejercicios Espirituales como “todo modo de preparar y disponer el alma, para quitar de sí todas las afecciones desordenadas, y después de quitadas para buscar y hallar la voluntad divina en la disposición de su vida para la salud del alma” (p.9).

El discernimiento Ignaciano es el método para vivir y lograr el objetivo de los EE, el cual está sustentado en la identificación de los sentimientos e impulsos más constantes e intensos durante la oración, para posteriormente analizar hacia dónde llevan, sea si les afirmo y respondo

o si los afirmo pero no actúo desde ellos. En este sentido, el discernimiento tiene que ver con el ejercicio de la libertad y la toma de decisiones de manera consciente.

Para San Ignacio de Loyola el proceso implica tres dimensiones del Ser: **la memoria** a través de la cual surgen recuerdos de sentimientos, situaciones de vida y aprendizajes pasados; **el entendimiento** que es la inteligencia, la lógica y la comprensión, con dichas herramientas me pregunto ¿por qué? ¿De dónde vienen estos pensamientos? ¿Qué producen en mí? ¿A dónde me está conduciendo?; y por último **la voluntad** con la cual se toman decisiones, se entrega a un objetivo, se quiere y se ama, surgen preguntas como: ¿Qué cosas me siento invitada/o a cambiar, a fortalecer o a modificar? ¿Hacia dónde quiero orientar mi vida?

Algo importante a mencionar es que el discernimiento no se suscribe sólo para el tiempo que duran los EE, sino que es y se convierte, en la medida de su práctica, en un estilo de vivir con consciencia y por ello, con responsabilidad.

Justo la búsqueda del crecimiento en consciencia y responsabilidad de la propia vida y de la relación que el bienestar de los otros tiene en la propia, es en lo que coinciden la CNV y el discernimiento Ignaciano, así mismo, ambos métodos coinciden en que es a través de la identificación y reconocimiento de los sentimientos y de dónde surgen, lo que se convierte en una especie de brújula que ayuda a las personas a encontrar su ser verdadero y a construir desde allí su identidad y una vida satisfactoria y plena.

Del método de discernimiento sólo retomo tres elementos a modo de preguntas para ayudar a las y los participantes a profundizar en la toma de consciencia y responsabilidad de lo que va surgiendo en su interior durante el proceso propiciado por el curso – taller construyendo común - unión. Y son: Desde la cabeza, ¿Qué pensamientos, ideas u aprendizajes han surgido?, desde el corazón, ¿Qué sentimientos, emociones y sensaciones he identificado?, desde la acción, ¿A qué me invitan? ¿Qué deseos surgen? o ¿hacia dónde me llevan dichos pensamientos y sentimientos?

El proyecto de intervención es factible llevarlo a cabo dado el apoyo de la institución y que surge de una necesidad expresada por la dirección. Los insumos en materiales serán compartidos y la institución pondrá la sala de reuniones y el equipo de proyección que se necesiten, la facilitadora dispone del equipo de cómputo y materiales pedagógicos necesarios para el desarrollo del curso– taller.

## **5. Metodología**

### **5.1 Identificación de los participantes:**

La mayoría de los participantes en la intervención son quienes participaron en el diagnóstico inicial del clima organizacional en el departamento de administración, excepto quien labora en el puesto de contador, pues entre el primer taller y el segundo se dio un cambio del contador, el cual sí participó en el segundo grupo.

Son 25 participantes y se formaron un primer grupo de 14 personas y un segundo grupo de 11 personas. Los datos generales de los participantes se desarrollaron en el planteamiento del diagnóstico (referirse a la p. 10).

### **5.2 Procedimiento de obtención de la información.**

La metodología que se utilizó para la obtención y análisis de los datos a evaluar y ver el grado en que se lograron o no los objetivos fue mixta: **Cualitativa y cuantitativa.**

La evaluación inicial es el diagnóstico del clima organizacional que se realizó. En cuanto a la intervención, los participantes sólo conocen la comunicación compasiva o CNV por una conferencia que hubo para todo el personal del colegio, por lo que asumo que el punto de partida es sólo de información recibida sobre el tema, pero no de aprendizaje y práctica del método.

*Con el método cualitativo se utilizaron las siguientes herramientas:*

Evaluación durante el proceso:

1. Formato de hoja de trabajo con preguntas abiertas según el tema durante el proceso.

2. Formatos de CNV para la práctica diaria en casa y/o en el trabajo.
3. Los espacios de escucha a modo de entrevistas personales para resolver dudas y apoyar el proceso de comprensión y asimilación del método de la CNV.
4. Evaluación de cierre del proceso personal por cada participante a través de la técnica de proyección con imágenes y una descripción de lo vivido, desde un antes, un durante y un después del curso - taller. Dinámica evaluando con fotos.
5. Registro de un diario de campo como auxiliar en el seguimiento del propio proceso de facilitar el proceso en el curso – taller y como seguimiento de evaluación de las actividades realizadas en cada sesión.

Evaluación ex - post:

6. Se realizarán entrevistas abiertas a personas externas al departamento de administración que den cuenta del impacto del taller en la institución.

*Con el método cuantitativo se aplicaron las siguientes herramientas:*

Evaluación durante el proceso:

- 1 La lista de asistencia,
- 2 Registro de entrega de prácticas y de su evaluación por componentes de la CNV.
- 3 Cuestionario de evaluación final del curso - taller.

Evaluación ex - post:

- 4 Aplicación de un cuestionario para una evaluación ex - post del clima organizacional desde las tres variables que se eligieron para mejorar a través de la intervención con los dos grupos.

Con dichas herramientas de evaluación se pretendió llevar a cabo una evaluación constante del proceso de las personas y del grupo, de modo que sea posible modificar las estrategias de intervención y acompañamiento a los participantes. A su vez que, dar cuenta de la evaluación ex – post de las variables elegidas a mejorar del clima organizacional del departamento de administración.

Se desarrolla una carta descriptiva para cada una de las 10 sesiones del curso – taller, con su objetivo general y específicos, además de la bibliografía utilizada. La estructura de cada sesión está conformada por los elementos del método de educación popular de las Comunidades Eclesiales de Base y cuya dinámica describo a continuación:

0. Todas las sesiones iniciarán con el saludo de bienvenida y con el registro de la asistencia.
1. Ver parte uno. Oración de inicio: que tiene el objetivo de hacer silencio y propiciar una escucha mutua, además de sensibilizar espiritualmente para conectar con nuestra humanidad.
2. Ver parte dos. Partir de la realidad. Revisión de la experiencia de la práctica de la CNV en casa o en el trabajo. Y hacer la conexión con el tema a desarrollar en la sesión actual.
3. Pensar o Iluminación. Propiciar la reflexión y aprendizaje. Presentación del tema de la sesión que plantea los elementos de análisis y problematización. Se busca propiciar un aprendizaje significativo desde lo cognitivo, emocional, espiritual y de relación.
4. Sentir e identificación de emociones y reacciones físicas. Tomar consciencia de su disposición expresado en motivaciones o resistencias para integrar la CNV como una nueva manera de relacionarse y manejar los conflictos.
5. Actuar. Retomar los deseos o invitaciones que identifiqué para poner en práctica la CNV. Tomar consciencia de las resistencias para elegir libremente continuar o no la capacitación. Por último, dar las indicaciones y el formato para la práctica correspondiente.
6. Cierre de la sesión. Recoger el sentir y ánimo de los participantes ante lo vivido en la sesión.

A continuación expongo las cartas descriptivas del curso – taller.

<i>Sesión No. 0</i>					
<i>Lugar, fecha y hora</i>		Biblioteca Colegio	30 de Noviembre de 2018	12:00 – 13:30 horas	
<i>Tema:</i>		Presentación de resultados del diagnóstico y propuesta de trabajo del curso – taller.			
<i>Hora</i>	<i>Actividad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Desarrollo</i>	<i>Análisis y Reflexión</i>	<i>Materiales</i>
12:00	Presentación de resultados del diagnóstico.	Que el grupo reaccione ante los resultados obtenidos, y pueda comprometerse a participar en el siguiente paso del proyecto.	Presentación de un pptx con los resultados del diagnóstico. Exponerlo a modo de diálogo, resolviendo las dudas que surjan.  Compartir reacciones: Sentimientos, pensamientos y deseos que surgen.	Escribir en una hoja: Sentimientos, pensamientos y deseos que me surgen a partir de lo escuchado y compartido.	Hojas y plumas computadora, cañón, pptx
12:30	Propuesta de trabajo para el próximo año	Que el grupo se entusiasme y se comprometa a vivir el taller, sabiendo que implica trabajar con disciplina su persona.	Presentación de un pptx con la propuesta de trabajo y la estructura general del taller.  Al final, ver si hay preguntas, aclaraciones y/o comentarios.  Compartir reacciones: sentimientos, pensamientos y deseos que surgen.	Escribir en una hoja: Sentimientos, pensamientos y deseos que me surgen a partir de lo escuchado y compartido.	Hojas y plumas computadora, cañón, pptx

13:00 Prácticos	Organización para la realización del taller.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se explica la propuesta concreta de trabajo. Se dividirá el grupo en 2 equipos de 15 personas.</li> <li>→ El primer grupo vivirá el taller de enero a marzo; el segundo grupo lo vivirá de agosto a octubre 2019.</li> <li>→ Expresar su decisión e ir anotando.</li> <li>→ Pasar el consentimiento informado para que lo lean y firmen quienes estén dispuestos/as a participar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se pide que en un momento de discernimiento se pregunten: ¿Quiero ser parte del 1er grupo? o ¿del segundo? Ver ventajas y desventajas de cada opción y tomar una decisión.</li> </ul>	<p>Hojas, plumas y Hoja de registro de cada equipo</p> <p>Consentimiento informado.</p>
-----------------	--	---	--	---

Sesión No. 1					
<i>Tema:</i>	Encuadre e Introducción a la Comunicación Compasiva.				
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	17 de enero de 2019	13:00 – 15:00 horas		
<i>Objetivo General</i>	Conocer los postulados fundamentales de la Comunicación Compasiva para reflexionar si dichos postulados son o pueden ser parte de mi vida.				
<i>Objetivos específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que los participantes se ubiquen en el proceso que se va a vivir en el taller.</li> <li>2. Qué descubran la relación fundamental que existe entre pensamientos, sentimientos, actitudes y acciones en nuestras relaciones con los otros.</li> <li>3. Que conozcan las premisas y los supuestos básicos de la CNV</li> <li>4. Que reflexionen y se entusiasmen para comprometerse en el proceso de cambio que la CNV propone.</li> </ol>				
<i>Bibliografía utilizada</i>	Kuri Breña, Antonio. (3-5 de Noviembre de 2016). Taller de Comunicación Compasiva. <i>CNVmx</i> , 1-33. Guadalajara, Jalisco, México: Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús. Provincia de México. Biblia de América. Edición popular. PPC Sígueme. Verbo Divino. 1997.				
Contenido	Actividades/Desarrollo	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	Observaciones
<i>Encuadre del Taller</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida y registro</li> <li>2. Recordar la propuesta de trabajo del taller y sus requisitos.</li> <li>3. Plantear la dinámica de trabajo del taller durante las 10 sesiones.</li> <li>4. Realizar el contrato social para vivir el taller.</li> <li>5. Calendarizar las entrevistas personales, proponer fechas para que se anoten.</li> </ol>	20 min	Gafetes, micas y listones, Pptx con la propuesta temática del taller y la dinámica de trabajo a seguir. Papelógrafo para el contrato social y marcadores. Calendario para entrevistas impreso.	Preguntar si tienen preguntas de aclaración y/o sugerencias e inquietudes sobre el tema y la dinámica a seguir.  Contrato social elaborado Calendario de entrevistas con las citas acordadas.	
<i>Ver. Ambientación: oración inicio</i>	¿Quién es Jesús? Sentimientos y actitudes. Escuchar el Canto: Desde de ti	20 min	Computadora, Cañón, adaptador para cañón y cable HDMI	Indicadores: - Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del	



	<p>Compartir: Para ti ¿Cuál es el mensaje del canto? Lectura del pasaje del paralítico: Jn 5, 1-9 Compartir a modo de lluvia de ideas su reflexión.</p>		<p>Canto Biblia Poner una hoja de Word en pantalla e ir escribiendo.</p>	<p>Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad. - Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y expresan el deseo de integrarlas a su propio estilo de relación. Preguntas para reflexión: ¿Qué salió del corazón de Jesús hacia el paralítico? ¿Qué sabía Jesús sobre el paralítico? ¿Qué sentimientos tuvo Jesús? ¿Cuál fue su actitud y acción hacia el paralítico? Hacer la correlación entre los pensamientos, sentimientos, actitudes y acciones.</p>	
<p><i>Ver: Partir de la realidad presente.</i></p>	<p>En un momento de introspección personal preguntarte: ¿Qué es lo esencial del ser humano? ¿Qué entiendes por violencia? ¿Qué entiendes por compasión? Desde tu corazón mira ¿Qué se mueve más en tus relaciones cotidianas: la compasión o la violencia?</p>	15 min	<p>Música tranquila de fondo. Hoja de trabajo con preguntas.</p>	<p>Indicadores: - Se comparte 1 o 2 experiencias de las prácticas - Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV. Resultado: Tener un punto de partida para el</p>	

	Compartir de 1 o 2 personas de modo libre. Entregar su hoja de trabajo.			proceso de aprendizaje personal y grupal.	
<i>Pensar/Illuminación.</i>	Presentación de un pptx sobre el tema. 1. CNV como herramienta y un enfoque de vida 2. CNV Premisas 3. Supuestos básicos de la Comunicación Compasiva.	30 min	Pptx Introducción de la Comunicación Compasiva.  Hoja de trabajo para evaluación.	Indicadores: - Identifican al menos alguna idea, sentimiento, impulsos o deseo a partir del tema desarrollado. - Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y relacional. Preguntas generadoras: 1. ¿Qué aprendí? 2. ¿Qué sentimientos percibí en mí, al escuchar sobre este tema? 3. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí?	
<i>Sentir / motivación</i>	Hacer un momento de relajación guiada con música tranquila.  Responder las preguntas de apoyo para la interiorización. Escribir tus respuestas en la hoja de trabajo.	20 min	Computadora, bocinas, música.  Hoja de trabajo con las preguntas.	Indicadores: - Identifican en sí mismos/mismas emociones y sensaciones físicas. - Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en sus relaciones cotidianas. Hoja de trabajo: De lo aprendido, los sentimientos y los	

				deseos surgidos el día de hoy. ¿Quiero realizarlo en mi vida? ¿Estoy dispuesta/o a modificar lo necesario para integrarlo, poco a poco en mi estilo de vida? O por lo menos ¿Quiero intentarlo? ¿Qué dificultades identifico para llevarlo a cabo?	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	Retomar mis aprendizajes, deseos y sentimientos y elaborar una lista de ideas, actitudes y conductas que necesito atender en mí, para vivir los fundamentos aprendidos de la Comunicación compasiva. Entregar la ficha de trabajo en casa No. 1 sobre la descripción de hechos y lo que Observo. Para elaborar 2 descripciones de 2 hechos que hayan vivido durante la semana.	10 min	Hoja de trabajo: Lista de ideas, actitudes y conductas a atender en mí.  Ficha de trabajo en casa No.1	Indicadores: - Se realizan las prácticas durante la semana - Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto. Lista de ideas, actitudes y conductas a modificar. De cada participante.	
<i>Cierre y evaluación de la sesión.</i>	Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión. A modo de lluvia de ideas: Compartir cómo termino la sesión de hoy.	10 min	Computadora, cable HDMI y su adaptador.	Técnicas: - Cierre participativo - Lluvia de ideas.	
	Total	135 min			

Sesión No. 2					
<i>Tema:</i>	Reconociendo lo que nos conecta y lo que nos desconecta: Los sistemas “Chacal” y “Jirafa”				
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	24 de enero de 2019	13:00 – 15:00 horas		
<i>Objetivo General</i>	Reconocer que en cada persona existe un enfoque de interacción que es violento y enajena y otro que nos conecta con nuestra naturaleza compasiva.				
<i>Objetivos específicos</i>	1. Identificar, a través de un pasaje del evangelio, los dos tipos de interacción, en la comunicación entre Jesús y Simón. 2. Conocer las dos maneras de interacción del ser humano, desde la perspectiva de la CNV 3. Reconocer en sí mismas la existencia de ambos sistemas, para tomar consciencia de la manera en que interactúan consigo mismas y con los demás.				
<i>Bibliografía utilizada</i>	Kuri Breña, Antonio. (3-5 de Noviembre de 2016). Taller de Comunicación Compasiva. <i>CNVmx</i> , 1-33. Guadalajara, Jalisco, México: Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús. Provincia de México. Biblia de América. Edición popular. PPC Sígueme. Verbo Divino. 1997. Letras y música de Cecilia Rivero rscj.				
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	Obs
<i>Ver: Partir de la realidad presente.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retomar lo visto en la sesión anterior</li> <li>- ¿Cómo nos fue en la semana?</li> <li>- Compartir de dos personas sobre la situación que escogió para describir los hechos.</li> <li>- Analizar las dos descripciones para identificar si existe en ellas algún juicio y/o evaluación.</li> </ul>	20 min	Retomar dos casos de la práctica de dos personas	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comparte una o dos experiencias de las prácticas</li> <li>- Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV.</li> </ul> En tu ficha de trabajo en casa: ¿Identificas en las situaciones que describiste algún juicio o evaluación? Subrayalas.	

<p><i>Ver: Ambientación, Oración inicio.</i></p>	<p>Oración - Reflexión. Canto: Contrastes Lectura: Lucas 7, 36-50. La pecadora perdonada.</p>	<p>20 min</p>	<p>Letra y música del canto Biblia</p>	<p>Indicadores: - Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad. - Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y expresan el deseo de integrarlas a su propio estilo de relación. ¿Qué palabra o frase del canto se queda en tu corazón? ¿Qué intenciones identificas en los pensamientos, actitudes y palabras de Simón el fariseo? ¿Qué intenciones identificas en los pensamientos, actitudes y palabras de Jesús?</p>	
<p><i>Pensar/Iluminación.</i></p>	<p>1. Dos enfoques de interacción: El sistema "Jirafa" y el "Chacal". 2. Aplicar instrumento de evaluación de la comprensión del tema.</p>	<p>30 min</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora, cable HDMI y su adaptador.</li> <li>- Presentación de un pptx.</li> <li>- Hoja de Trabajo.</li> </ul>	<p>Indicadores: - Identifican alguna idea, sentimiento, impulso o deseo a partir del tema desarrollado. - Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y relacional. Iluminación: Hoja de trabajo para evaluar comprensión del tema.</p>	

				<p>1. ¿Qué aprendí?</p> <p>2. ¿Qué sentimientos percibí en mí, al escuchar sobre este tema?</p> <p>3. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí?</p>	
<i>Sentir y disposición</i>	<p>Hacer un momento de relajación guiada con música tranquila.</p> <p>Responder las preguntas de apoyo para la interiorización. Escribir tus respuestas en la hoja de trabajo.</p>	10 min	<p>Computadora, bocinas, música.</p> <p>Hoja de trabajo No. 2</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican en sí mismos/mismas emociones y sensaciones físicas.</li> <li>- Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en sus relaciones cotidianas.</li> <li>- Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo.</li> <li>- ¿Cómo describirías esas emociones y sensaciones?</li> </ul>	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	<p>Retomar mis aprendizajes, deseos, sentimientos, emociones y sensaciones. Elaborar una lista de ideas, actitudes y conductas que necesito atender y dar empatía en mí, de modo que me ayuden a poner en práctica la comunicación compasiva. Entregar la ficha de trabajo en casa No. 1 sobre la descripción</p>	10 min	Hoja de trabajo No. 2	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan las prácticas en un 80%</li> <li>- Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.</li> </ul>	

	de hechos y lo que Observo. Para elaborar las observaciones de los 2 hechos que describieron.		Ficha de trabajo en casa No.1, segunda parte	Lista de Pensamientos (juicios y evaluaciones), actitudes y conductas a atender, de cada participante. Durante la semana registrar en una libretita las veces que me descubro interactuando como "jirafa" o como "chacal".	
<i>Cierre y evaluación de la sesión.</i>	Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión. A modo de lluvia de ideas: Compartir con una palabra o frase cómo termino la sesión de hoy.	10 min		Técnicas: - Cierre participativo - Lluvia de ideas.	

Sesión No. 3					
<i>Tema:</i>	El árbol de la vida. Tres enfoques para apoyar la conexión. Y el camino de la Comunicación Compasiva.				
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	31 de enero de 2019	13:00 – 15:00 horas		
<i>Objetivo General</i>	Reflexionar sobre la importancia de establecer conexión con nosotros mismos y con los demás, como un elemento fundamental en el camino de la comunicación compasiva.				
<i>Objetivos específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contextualización con el tema anterior y revisión grupal y personal de la práctica en casa.</li> <li>2. Sensibilizar y conocer sobre la importancia de la conexión consigo misma/o y con los demás.</li> <li>3. Conocer el camino de la comunicación compasiva: los cuatro componentes.</li> <li>4. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para actuar en congruencia hacia la comunicación compasiva.</li> </ol>				
<i>Bibliografía utilizada</i>	Kuri Breña, Antonio. (3-5 de Noviembre de 2016). Taller de Comunicación Compasiva. <i>CNVmx</i> , 1-33. Guadalajara, Jalisco, México: Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús. Provincia de México. Biblia de América. Edición popular. PPC Sígueme. Verbo Divino. 1997. Letras y música de Cecilia Rivero rscj.				
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	Obs
<i>Ver: Partir de la realidad presente.</i>	Retomar lo visto en la sesión anterior ¿Cómo nos fue en la semana? Compartir de dos personas sobre la situación que escogió para describir los hechos y sus observaciones. Analizar las dos descripciones y observaciones para identificar si existe en ellas algún juicio y/o evaluación.	20 min	Ficha de trabajo en casa No. 1 segunda parte. Respondida por cada participante.	Indicadores: - Se comparte una o dos experiencias de las prácticas - Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV.  Identifica en tu ficha de trabajo si existe algún juicio y/o evaluación en tus hechos y observaciones. Subrayalas y reconócelas con una actitud aceptante y compasiva contigo misma/o.	



<p><i>Ver:</i> <i>Ambientación:</i> <i>oración inicio</i></p>	<p>- Oración - Reflexión. Canto: Me hace bien. Lectura: Lucas 7, 1-5. No juzgues. La viga en el ojo.</p>	<p>20 min</p>	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Canto de Ceci. Letra del canto Biblia Hoja de trabajo No. 3</p>	<p>Indicadores: - Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad. - Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y expresan el deseo de integrarlas a su propio estilo de relación.</p> <p>¿Qué mensaje, frase o palabra del canto se queda en tu corazón? ¿Identificas algo del lenguaje chacal en la lectura? ¿Cómo lo dirías en lenguaje de jirafa? ¿Qué invitación sientes a partir de la lectura leída?</p>	
<p><i>Pensar/Iluminación</i> .</p>	<p>1. El árbol de la vida. Conexión conmigo misma/o y con los otros. 2.El camino de la comunicación compasiva 3. El círculo de la responsabilidad. 4. Aplicar instrumento de evaluación de la comprensión del tema</p>	<p>30 min</p>	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Pptx del tema Hoja de trabajo No.3</p>	<p>Indicadores: - Identifican alguna idea, sentimiento, impulsos o deseo a partir del tema desarrollado. - Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y relacional.</p> <p>Hoja de trabajo para evaluar comprensión del tema.</p>	

				<p>1. ¿Qué aprendí?</p> <p>2. ¿Qué sentimientos percibí en mí, al escuchar sobre estos temas?</p> <p>3. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí?</p>	
<i>Sentir - disposición</i>	<p>Espacio de silencio con musiquita de fondo.</p> <p>Retoma tu palabra o frase del canto, retoma la invitación surgida de la lectura del evangelio, retoma los juicios o evaluaciones que hayas hecho, si los hiciste y retoma tus aprendizajes, sentimientos y deseos surgidos el día de hoy.</p>	10 min	<p>Música tranquila, computadora etc.</p> <p>Hoja de trabajo No. 3</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican en sí mismos/mismas emociones y sensaciones físicas.</li> <li>- Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en sus relaciones cotidianas.</li> </ul> <p>Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo. ¿Cómo describirías esas emociones y sensaciones?</p>	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	<p>Tiempo para reflexionar sobre los descubrimientos personales que dificultan y/o fortalecen mi práctica de la comunicación compasiva.</p> <p>Entregar la ficha de trabajo en casa No. 2 sobre la descripción del hecho, lo que observo y los sentimientos.</p>	20 min	<p>Hoja de trabajo No. 3</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan las prácticas en un 80%</li> <li>- Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.</li> </ul>	

			Ficha de trabajo en casa No.2.	El día de hoy, Qué descubrí en mí, que dificulta poner en práctica la comunicación compasiva. Reconocerlo dándole aceptación y empatía. Qué descubrí en mí que impulsa y fortalece mi práctica compasiva. Agradecerlo y utilizarlo para mi crecimiento. Seguir registrando durante la semana, en la libreta las veces que me descubro interactuando como “jirafa” o como “chacal”.	
<i>Cierre y evaluación de la sesión.</i>	Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión. A modo de lluvia de ideas: Compartir con una palabra o frase cómo termino la sesión de hoy.	10 min		Técnicas: - Cierre participativo - Lluvia de ideas.	
		120 m			

Sesión No. 4					
<i>Tema:</i>	Los sentimientos y las necesidades en la Comunicación Compasiva				
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	07 de Febrero de 2019	13:00 – 15:00 horas		
<i>Objetivo General</i>	Conocer e integrar los componentes de sentimientos y necesidades en la práctica de la CNV.				
<i>Objetivos específicos</i>	1. A través de la oración reflexión, situarnos en el contexto de la CNV 2. Contextualización con el tema anterior y revisión grupal y personal de la práctica en casa. 3. Sensibilizar y conocer sobre la importancia del manejo de los sentimientos y su relación con la búsqueda de satisfacción de las necesidades humanas. 4. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para actuar en congruencia hacia la comunicación compasiva				
<i>Bibliografía utilizada</i>	Kuri Breña, Antonio. (3-5 de Noviembre de 2016). Taller de Comunicación Compasiva. <i>CNVmx</i> , 1-33. Guadalajara, Jalisco, México: Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús. Provincia de México. Valdés Castellanos Luis. (1999). Comunicación y manejo de sentimientos. Buena Prensa. CDMX. Segunda Edición. Biblia de América. (1997) Edición popular. PPC Sígueme. Verbo Divino. Letras y música de Cecilia Rivero rscj.				
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	Observaciones
<i>Ver: Ambientación: oración inicio</i>	Escuchar el canto: Resistencias  Lectura: Mt 9, 36 -38 Reflexionar sobre los 4 componentes de la CNV en Jesús.	20 min	Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Canto de Ceci. Letra del canto Biblia Hoja de trabajo No. 4	Indicadores: - Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad. - Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y expresan el deseo de integrarlas a su propio estilo de relación.	

				<p>¿Qué mensaje, frase o palabra del canto se queda en tu corazón?</p> <p>¿Qué o a quienes observó Jesús?</p> <p>¿Qué sintió?</p> <p>¿Qué necesidades detectó de aquellos que observó?</p> <p>¿Cómo actuó Jesús ante aquello que observó, que sintió y las necesidades que detectó?</p>	
<p><i>Ver: Partir de la realidad presente.</i></p>	<p>Retomar lo visto en la sesión anterior</p> <p>¿Cómo nos fue en la semana?</p> <p>Compartir de dos personas sobre la situación que escogió para describir los hechos, sus observaciones y sentimientos.</p> <p>Analizar las dos descripciones y observaciones para identificar si existe en ellas algún juicio y/o evaluación; e identificar si los sentimientos son en realidad falsos sentimientos.</p>	20 min	<p>Ficha de trabajo en casa No. 2. Respondida por cada participante.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comparte una o dos experiencias de las prácticas</li> <li>- Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV.</li> </ul> <p>Identifica en tu ficha de trabajo si todavía existe algún juicio y/o evaluación en tus hechos y observaciones.</p> <p>Identifica si en los sentimientos que escribiste hay una evaluación oculta.</p> <p>Subrayalas y reconcelas con una actitud aceptante y compasiva contigo misma/o.</p>	

<i>Pensar/Illuminación.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinámicas para el manejo de los sentimientos.</li> <li>2. Las necesidades humanas universales y su relación con los sentimientos.</li> <li>3. Aplicar instrumento de evaluación de la comprensión del tema</li> </ol>	30 min	Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Pptx del tema Hoja de trabajo No.4	Indicadores: - Identifican alguna idea, sentimiento, impulso o deseo a partir del tema desarrollado. - Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y relacional.  Hoja de trabajo para evaluar comprensión del tema. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué aprendí?</li> <li>2. ¿Qué sentimientos percibí en mí, al escuchar sobre estos temas?</li> <li>3. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí?</li> </ol>	
<i>Sentir / Disposición</i>	Espacio de silencio con musiquita de fondo. Retoma tu palabra o frase del canto, retoma la invitación surgida de la reflexión de la lectura del evangelio y Retoma tus aprendizajes, sentimientos y deseos surgidos el día de hoy.	10 min	Música tranquila, computadora etc. Hoja de trabajo No. 4	Indicadores: - Identifican en sí mismos/mismas emociones y sensaciones físicas. - Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en sus relaciones cotidianas.  Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo. ¿Cómo describirías esas emociones y sensaciones?	

<p><i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i></p>	<p>Tiempo para reflexionar sobre los descubrimientos personales que dificultan y/o fortalecen mi práctica de la comunicación compasiva.</p> <p>Entregar la ficha de trabajo en casa No. 2 sobre la descripción del hecho, lo que observo y los sentimientos.</p>	<p>20 min</p>	<p>Hoja de trabajo No. 4</p> <p>Ficha de trabajo en casa No.3</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan las prácticas en un 80 %</li> <li>- Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.</li> </ul> <p>1. Qué pensamientos o creencias dificultan en mí, poner en práctica la comunicación compasiva. Reconocerlo dándole aceptación y empatía, para elegir cambiar si así lo decido.</p> <p>2. Qué pensamientos o creencias fortalecen en mí, la práctica de la comunicación compasiva. Agradecerlo y utilizarlo para mi crecimiento. Seguir registrando durante la semana, en la libreta las veces que me descubro interactuando como "jirafa" o como "chacal".</p>	
<p><i>Cierre y evaluación de la sesión.</i></p>	<p>Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión.</p> <p>A modo de lluvia de ideas: Compartir con una palabra o frase cómo termino la sesión de hoy.</p>	<p>10 min</p>		<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre participativo</li> <li>- Lluvia de ideas.</li> </ul>	

Sesión No. 5					
<i>Tema:</i>	Manejo de conflictos y estrategias para la satisfacción de necesidades.				
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	14 de Febrero de 2019	13:00 – 15:00 horas		
<i>Objetivo General</i>	Conocer y sensibilizar sobre la importancia de aprender a manejar los conflictos e integrar el cuarto elemento: estrategias o peticiones a la práctica de la CNV.				
<i>Objetivos específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de la oración reflexión, situarnos en el contexto de la CNV como parte de la experiencia de Jesús.</li> <li>2. Contextualización con el tema anterior y revisión grupal y personal de la práctica en casa.</li> <li>3. Sensibilizar y conocer sobre la importancia del manejo de los conflictos y sobre las estrategias para la búsqueda de satisfacción de las necesidades.</li> <li>4. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para actuar en congruencia hacia la comunicación compasiva</li> </ol>				
<i>Bibliografía utilizada</i>	Kuri Breña, Antonio. (3-5 de Noviembre de 2016). Taller de Comunicación Compasiva. CNVmx, 1-33. Guadalajara, Jalisco, México: Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús. Provincia de México. Biblia de América. (1997) Edición popular. PPC Sígueme. Verbo Divino. Letras y música de Cecilia Rivero rscj.				
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	Observaciones
<i>Ver: Ambientación: oración inicio</i>	<p>Escuchar el canto: Encuentro</p> <p>Lectura: Lc 12, 13-17</p> <p>Reflexionar sobre cómo maneja Jesús los conflictos con los fariseos y herodianos.</p> <p>¿Cuál es el conflicto entre Jesús y los fariseos y herodianos?</p> <p>¿Cómo es la respuesta de Jesús?</p> <p>Desde dicha respuesta de Jesús, imagina lo que observó, lo que sintió, la</p>	20 min	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable.</p> <p>Proyector y pantalla.</p> <p>Canto de Ceci.</p> <p>Letra del canto</p> <p>Biblia</p> <p>Hoja de trabajo No. 4</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad.</li> <li>- Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y expresan el deseo de integrarlas a su propio estilo de relación.</li> </ul>	



	necesidad que está detrás de su sentimiento y la estrategia que eligió para dicha necesidad.			<p>¿Qué mensaje, frase o palabra del canto se queda en tu corazón?</p> <p>¿Cuál fue la estrategia que utilizó Jesús para resolver el conflicto con los fariseos y herodianos?</p>	
<i>Ver: Partir de la realidad presente.</i>	<p>Retomar lo visto en la sesión anterior</p> <p>¿Cómo nos fue en la semana?</p> <p>Compartir de dos personas sobre la situación que escogió para describir los hechos, sus observaciones, sentimientos y necesidades. Analizar las dos descripciones y los tres elementos de la CNV para identificar si existe en ellas algún juicio y/o evaluación; si los sentimientos son en realidad falsos sentimientos y si hay confusión entre necesidades y estrategias.</p>	20 min	Ficha de trabajo en casa No. 3. Respondida por cada participante.	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comparte una o dos experiencias de las prácticas</li> <li>- Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV.</li> </ul> <p>Identifica en tu ficha de trabajo si todavía existe algún juicio y/o evaluación en tus hechos y observaciones. Identifica si en los sentimientos que escribiste hay una evaluación oculta (falsos sentimientos). Y por último si tus necesidades son en realidad estrategias. Subrayalas y reconócelas con una actitud aceptante y compasiva contigo misma/o.</p>	

<p><i>Pensar/Illuminación.</i></p>	<p>1. Identificación y manejo de Conflictos en la CNV 2. El cuarto elemento de la CNV: las estrategias o peticiones. 3. Aplicar instrumento de evaluación de la comprensión del tema</p>	<p>30 min</p>	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Pptx del tema Hoja de trabajo No.5</p>	<p>Indicadores: - Identifican alguna idea, sentimiento, impulsos o deseo a partir del desarrollo del tema. - Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y relacional.</p> <p>Hoja de trabajo para evaluar comprensión del tema. 1. ¿Qué aprendí? 2. ¿Qué sentimientos surgieron en mí, al escuchar sobre estos temas? 3. ¿Qué necesidades satisfechas o no satisfechas identifico en mí? 4. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí, a partir de esas necesidades?</p>	
<p><i>Sentir / Disposición</i></p>	<p>Espacio de silencio con musiquita de fondo. Retoma tu palabra o frase del canto, retoma la invitación surgida de la reflexión de la lectura del evangelio y Retoma tus aprendizajes, sentimientos y</p>	<p>10 min</p>	<p>Música tranquila, computadora etc. Hoja de trabajo No. 5</p>	<p>Indicadores: - Identifican en sí mismas/mismos emociones y sensaciones. - Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso</p>	

	deseos surgidos el día de hoy.			de conocer e integrar la CNV en sus relaciones cotidianas.  Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo. ¿Cómo describirías esas emociones y sensaciones?	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	Tiempo para reflexionar sobre los descubrimientos personales que dificultan y/o fortalecen mi práctica de la comunicación compasiva.  Entregar la ficha de trabajo en casa No. 4 sobre la descripción del hecho, lo que observo, los sentimientos, las necesidades y las estrategias.	20 min	Hoja de trabajo No. 5  Ficha de trabajo en casa No.4	Indicadores: - Se realizan las prácticas en un 80%. - Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.  1. Qué pensamientos o creencias dificultan en mí, poner en práctica la comunicación compasiva. Reconocerlo dándole aceptación y empatía, para elegir cambiar si así lo decido. 2. Qué pensamientos o creencias fortalecen en mí, la práctica de la comunicación compasiva.	

				<p>Agradecerlo y utilizarlo para mi crecimiento.</p> <p>Seguir registrando durante la semana, en la libretita las veces que me descubro interactuando como "jirafa" o como "chacal".</p>	
<i>Cierre y evaluación de la sesión.</i>	<p>Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión.</p> <p>A modo de lluvia de ideas: Compartir con una palabra o frase cómo termino la sesión de hoy.</p>	10 min		<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre participativo</li> <li>- Lluvia de ideas.</li> </ul>	

Sesión No. 6					
<i>Tema:</i>	El proceso somático de la Auto – conexión y transformando juicios e Imágenes de Enemigos				
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	21 de Febrero de 2019	13:00 – 15:00 horas		
<i>Objetivo General</i>	Afirmar la práctica de los cuatro componentes de la CNV para la conexión consigo mismo y con el otro/a.				
<i>Objetivos específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de la oración reflexión, situarnos en el contexto de la CNV como parte de la experiencia de Jesús.</li> <li>2. Contextualización con el tema anterior y revisión grupal y personal de la práctica en casa.</li> <li>3. Propiciar una revisión de la práctica de la CNV a través del proceso somático de auto – conexión</li> <li>4. Propiciar una práctica de conexión con el otro: transformando juicios e imágenes de enemigos.</li> <li>5. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para actuar en congruencia hacia la comunicación compasiva</li> </ol>				
<i>Bibliografía utilizada</i>	<p>Kuri Breña, Antonio. (3-5 de Noviembre de 2016). Taller de Comunicación Compasiva. CNVmx, 1-33. Guadalajara, Jalisco, México: Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús. Provincia de México.</p> <p>Biblia de América. (1997) Edición popular. PPC Sígueme. Verbo Divino.</p> <p>Letras y música de Cecilia Rivero rscj.</p>				
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	Observaciones
<i>Ver: Ambientación: oración inicio</i>	<p>Escuchar el canto: El mismo cielo</p> <p>Lectura: 1ª. Carta de Juan 4, 7-8; 20-21. El amor a los hermanos, a los otros/as.</p>	20 min	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable.</p> <p>Proyector y pantalla.</p> <p>Canto de Ceci.</p> <p>Letra del canto</p> <p>Biblia</p> <p>Hoja de trabajo No. 6</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad.</li> <li>- Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y expresan el deseo de integrarlas a su propio estilo de relación.</li> </ul>	

				<p>¿Qué mensaje, frase o palabra del canto se queda en tu corazón?</p> <p>Después de escuchar la lectura: ¿Qué pensamientos te surgen? ¿Qué sentimientos surgen en ti? ¿Qué impulsos o deseos percibes en ti?</p>	
<i>Ver: Partir de la realidad presente.</i>	<p>Retomar el conflicto que surgió en la sesión anterior a partir de haber aplicado la CNV. Con el fin de establecer un diálogo y resolver el conflicto.</p> <p>Hacer el ejercicio de las seis sillas como repaso de la metodología de la CNV.</p>	20 min	Ficha de trabajo en casa No. 4. Respondida por cada participante.	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comparte una o dos experiencias de las prácticas</li> <li>- Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV.</li> </ul> <p>A partir del diálogo que tuvimos:</p> <p>¿Con qué sentimientos te quedas?</p> <p>¿Qué aprendizajes obtienes del ejercicio de las seis sillas?</p>	
<i>Pensar/Iluminación.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso somático de la auto - conexión en la CNV</li> <li>2. Transformando Juicios e Imágenes de enemigos.</li> <li>3. Compromisos centrales en la CNV.</li> <li>4. Aplicar instrumento de evaluación de la comprensión del tema</li> </ol>	30 min	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Pptx del tema Hoja de trabajo No.6</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican alguna idea, sentimiento, impulso o deseo a partir del tema desarrollado.</li> <li>- Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y relacional.</li> </ul>	

				<p>Hoja de trabajo para evaluar comprensión del tema.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué aprendí?</li> <li>2. ¿Qué sentimientos percibí en mí, al escuchar sobre estos temas?</li> <li>3. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí?</li> </ol>	
<i>Sentir/Disposición</i>	<p>Espacio de silencio con musiquita de fondo. Retoma tu palabra o frase del canto, retoma la invitación surgida de la reflexión de la lectura del evangelio y retoma tus aprendizajes, sentimientos y deseos surgidos el día de hoy.</p>	10 min	<p>Música tranquila, computadora etc. Hoja de trabajo No. 6</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican en sí mismos/mismas emociones y sensaciones físicas.</li> <li>- Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en sus relaciones cotidianas.</li> </ul> <p>Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo. ¿Cómo describirías esas emociones y sensaciones?</p>	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	<p>Tiempo para reflexionar sobre los descubrimientos personales que dificultan y/o fortalecen mi práctica de la comunicación compasiva.</p>	20 min	<p>Hoja de trabajo No. 6</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan las prácticas en un 80%</li> <li>- Se identifican cambios en su</li> </ul>	

	<p>Compromiso de poner en práctica la CNV en las relaciones cotidianas, en especial las conflictivas.</p> <p>Entrega del formato No. 5 para la conexión con el otro/a.</p>		<p>Ficha de trabajo en casa No.5</p>	<p>persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.</p> <p>1. Qué ideas y sentimientos dificultan en mí, poner en práctica la comunicación compasiva. Reconocerlo dándole aceptación y empatía, para elegir cambiar si así lo decido.</p> <p>2. Qué ideas y sentimientos fortalecen en mí, la práctica de la comunicación compasiva. Agradecerlo y utilizarlo para mi crecimiento.</p> <p>Seguir registrando durante la semana, en la libreta las veces que me descubro interactuando como “jirafa” o como “chacal”.</p>	
<p><i>Cierre y evaluación de la sesión.</i></p>	<p>Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión.</p> <p>A modo de lluvia de ideas: Compartir con una palabra o frase cómo termino la sesión de hoy.</p>	<p>10 min</p>		<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre participativo</li> <li>- Lluvia de ideas.</li> </ul>	



Sesión No. 7					
<i>Tema:</i>	La Dirección por valores y ¿cuáles son los valores de las personas que forman el grupo?				
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	28 de Febrero de 2019	13:00 – 15:00 horas		
<i>Objetivo General</i>	Tomar consciencia de la importancia de los valores en el desarrollo de las conductas personales en cualquier ámbito relacional.				
<i>Objetivos específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de la oración reflexión, situarnos en el contexto de la DpV como parte de la experiencia de Jesús.</li> <li>2. Conexión con el tema anterior y ejercitando la CNV a través de la dinámica de las 6 sillas.</li> <li>3. Conocer los planteamientos fundamentales de una DpV y el concepto de valor.</li> <li>4. Sensibilizar sobre el efecto que tienen los valores en nuestras conductas.</li> <li>5. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para motivar y fortalecer la práctica de la comunicación compasiva</li> </ol>				
<i>Bibliografía utilizada</i>	<p>Cañedo Andalia, R. y otros. (2008). <i>Dirección por valores: una gestión con la persona como centro</i>. Revista electrónica Scielo.</p> <p>Malo, C.;Alessio B.; Pérez, T. (2010). <i>Los grandes conceptos de nuestra catequesis. Un aporte a la Gestión Evangelizadora</i>. Red de Educación Formal del Sagrado Corazón. Provincia de México.</p> <p>Canto: Letra y Música de Cecilia Rivero rscj.</p>				
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	Observaciones
<i>Ver: Ambientación: oración inicio</i>	Canto: Eres Oración – reflexión: Cuatro verbos en la vida de Jesús que expresan sus valores fundamentales.	20 min	Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Canto de Ceci. Letra del canto Modelo teológico para la catequesis de los Colegios del Sagrado Corazón de Jesús. Hoja de trabajo No. 7	Indicadores: - Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad. - Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y expresan el deseo de integrarlas a su propio estilo de relación.  ¿Qué valores identifico que se expresan en el canto?	

				A partir de la reflexión de los valores de Jesús, ¿cuáles son los valores que reflejan mis conductas?	
<i>Ver: Partir de la realidad presente.</i>	<p>¿Cómo nos fue en la semana?</p> <p>A partir de la situación que se trabajó en la semana, una persona realice el ejercicio de las seis sillas. Si nadie se anima, la facilitadora llevará una experiencia personal para compartirla, y mostrar así la bondad de la CNV.</p>	20 min	<p>Ficha de trabajo en casa No. 5. Respondida por cada participante.</p> <p>Letreros para las 6 sillas.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comparte una o dos experiencias de las prácticas</li> <li>- Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV.</li> </ul> <p>A partir del ejercicio de las 6 sillas:</p> <p>¿Qué nuevos aprendizajes adquieres?</p> <p>¿Qué sentimientos surgieron en ti, a partir de la observación del ejercicio? O ¿al estar haciendo el ejercicio?</p> <p>¿Qué deseos identificas en tu persona?</p>	
<i>Pensar/Iluminación.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinámicas para manejar situaciones de conflicto. El silencio, Disco rayado.</li> <li>2. La dirección por Valores y su importancia en las relaciones humanas.</li> <li>3. Aplicar instrumento de evaluación de la comprensión del tema</li> </ol>	30 min	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Pptx del tema Hoja de trabajo No.7</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican alguna idea, sentimiento, impulso o deseo a partir del tema desarrollado.</li> <li>- Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y relacional.</li> </ul> <p>Hoja de trabajo para evaluar comprensión del tema.</p> <p>1. ¿Qué aprendí?</p>	

				<p>2. ¿Qué sentimientos percibí en mí durante el desarrollo de los temas?</p> <p>3. ¿Qué necesidades satisfechas o no satisfechas identifico en mí?</p> <p>4. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí, desde dichas necesidades?</p>	
<i>Sentir/Disposición</i>	<p>Espacio de silencio con musiquita de fondo. Retoma tu palabra o frase del canto, retoma tus valores y Retoma tus aprendizajes, sentimientos y deseos surgidos el día de hoy.</p>	10 min	<p>Música tranquila, computadora etc. Hoja de trabajo No. 7</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican en sí mismas/mismos emociones y sensaciones físicas.</li> <li>- Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en sus relaciones cotidianas.</li> </ul> <p>Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo. ¿Cómo describirías esas emociones y sensaciones?</p> <p>¿Descubres nuevas motivaciones para poner en práctica la CNV en tus relaciones?</p>	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	<p>Tiempo para reflexionar sobre los valores personales que quiero fortalecer y/o adoptar como guías de mis conductas</p>	20 min	<p>Hoja de trabajo No. 7</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan las prácticas en un 80%.</li> </ul>	

	<p>y apoyo en mi práctica dela CNV.</p> <p>Compromiso de poner en práctica la CNV en las relaciones cotidianas, en especial las conflictivas. (Entregar una experiencia vivida en la semana plasmada en el formato No. 5)</p> <p>Entrega del formato No. 6 para identificar durante la semana, aquellos valores de control o de desarrollo que se reflejan en mis conductas al realizar las actividades en el trabajo.</p> <p>Seguir registrando durante la semana, en la libreta las veces que me descubro interactuando como “jirafa” o como “chacal”.</p>		<p>Ficha de trabajo en el día a día No.5</p> <p>Ficha de trabajo en el día a día No.6</p>	<p>- Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.</p> <p>1. ¿Qué valores vives y/o quieres fortalecer en ti?</p> <p>2. Identificas algún antivalor que necesites estar atenta para transformarlo en un valor.</p> <p>3. ¿Identificas un aumento en tus interacciones al modo de jirafa, en relación a antes del curso? Sí ____ No ____ ¿En qué situación concreta lo has identificado?</p>	
<i>Cierre y evaluación de la sesión.</i>	<p>Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión. A modo de lluvia de ideas: Compartir con una palabra o frase cómo termino la sesión de hoy.</p>	10 min		<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre participativo</li> <li>- Lluvia de ideas.</li> </ul>	

<b>Sesión No. 8</b>					
<b>Tema:</b>	La experiencia de los valores en la institución y su relación con los valores personales para generar cohesión grupal.				
<b>Lugar, Fecha y hora</b>	Colegio Sagrado Corazón.	7 de marzo de 2019	13:00 – 15:00 horas		
<b>Objetivo General</b>	Conocer y sensibilizar sobre la importancia de tomar consciencia de los valores institucionales y el impacto mutuo entre los valores personales e institucionales, para la generación de cohesión grupal.				
<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de la oración reflexión, situarnos en el contexto de la DpV como parte de la Espiritualidad de los Colegios del Sagrado Corazón de Jesús.</li> <li>2. Realizar la conexión con el tema anterior y un ejercicio para la cohesión grupal.</li> <li>3. Conocer los valores de los colegios del Sagrado Corazón y la Gestión evangelizadora</li> <li>4. Identidad y Pertenencia para asumir la responsabilidad de vivir en congruencia nuestros valores: los personales y los institucionales.</li> <li>5. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para motivar y fortalecer la práctica de la comunicación compasiva en las relaciones laborales.</li> </ol>				
<b>Bibliografía utilizada</b>	<p>Documento: Pensamientos de Magdalena Sofía Barat. Fundadora de la Sociedad del Sagrado Corazón de Jesús. Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús, Provincia de México. Año 2000</p> <p>Clara Malo e Irene Franco. Espiritualidad y Gestión Evangelizadora de los colegios del Sagrado Corazón. Marzo 2019. Documento en pptx.</p> <p>Letra y música. Cecilia Rivero Borrel rscj</p>				
<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Materiales</b>	<b>Indicadores y estrategias de evaluación</b>	<b>Obs</b>
<i>Ver: Ambientación: oración inicio</i>	<p>Canto: Eres Abbá</p> <p>Oración – reflexión: Texto de algunos pensamientos de Santa Magdalena Sofía fundadora de la Sociedad del Sagrado Corazón de Jesús.</p>	20 min	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable.</p> <p>Proyector y pantalla.</p> <p>Canto</p> <p>Letra del canto</p> <p>Documento sobre los textos de MSB.</p> <p>Hoja de trabajo No. 8</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad.</li> <li>- Identifican al menos una similitud entre los valores inspiradores del colegio y los valores que promueve la CNV y expresan el deseo de integrarlos en sus relaciones cotidianas.</li> </ul>	

				<p>¿Qué valores comunitarios identifico en el canto? A partir de los mensajes de Magdalena Sofía ¿Qué valores descubres?</p>	
<p><i>Ver: Partir de la realidad presente.</i></p>	<p>¿Cómo nos fue en la semana?</p> <p>Compartir de una persona sobre su experiencia de CNV en la semana (formato completo de la CNV )</p> <p>Compartir de dos personas sobre su práctica en la semana. La cadena del comportamiento y los valores organizacionales.</p>	20 min	Tres Fichas de práctica en el día a día respondida por cada participante.	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comparte una o dos experiencias de las prácticas</li> <li>- Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV.</li> </ul> <p>A partir del compartir de experiencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué nuevo aprendizaje obtienes?</li> <li>2. ¿Qué sentimientos te surgen?</li> <li>3. ¿A qué necesidades corresponden dichos sentimientos?</li> </ol>	
<p><i>Pensar/Iluminación.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espiritualidad y gestión evangelizadora de los colegios del sagrado corazón.</li> <li>2. Aplicar instrumento de evaluación de la comprensión del tema</li> </ol>	30 min	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Pptx del tema Hoja de trabajo No.8</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican alguna idea, sentimiento, impulso o deseo a partir del desarrollo del tema.</li> <li>- Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y relacional. Hoja de trabajo para evaluar comprensión del tema.</li> </ul>	

				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué aprendí?</li> <li>2. ¿Qué sentimientos percibí en mí?</li> <li>3. ¿Qué necesidades identifico a partir de esos sentimientos?</li> <li>4. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí?</li> </ol>	
<i>Sentir /Disposición</i>	<p>Espacio de silencio con musiquita de fondo. Retoma tu palabra o frase del canto, retoma tus valores y Retoma tus aprendizajes, sentimientos y deseos surgidos el día de hoy.</p>	10 min	Música tranquila, computadora etc. Hoja de trabajo No. 8	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican en sí mismas/mismos emociones y sensaciones físicas.</li> <li>- Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en sus relaciones cotidianas.</li> </ul> <p>Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo. ¿Cómo describirías esas emociones y sensaciones? ¿Describe si existe similitud o relación entre tus valores, los valores de la institución y los valores de la CNV?</p>	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	<p>Tiempo para reflexionar sobre los valores del Colegio que hago vida y aquellos que es necesario fortalecer y/o adoptar como guías en mis relaciones laborales.</p>	20 min	Hoja de trabajo No. 8	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan las prácticas en un 80%</li> <li>- Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos,</li> </ul>	

	<p>Compromiso de poner en práctica la CNV en las relaciones cotidianas, en especial las conflictivas. (Entregar una experiencia vivida en la semana plasmada en el formato No. 5)</p> <p>Entrega del formato No. 7 para identificar durante la semana, aquellos valores o anti – valores que veo reflejados en mí y en los otros como parte del colegio del Sagrado.</p>		Ficha de práctica No.7	<p>actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son los valores del Colegio que pongo en práctica en mis relaciones laborales?</li> <li>2. ¿Qué otros valores del Colegio necesito fortalecer en mis relaciones laborales?</li> <li>3. Identificas algún anti-valor que necesitamos estar atentos, como grupo, para transformarlo en un valor.</li> <li>4. Describe una situación concreta en la que te hayas dado cuenta que tu manera de relacionarte cambió por tu consciencia y deseo de comunicarte de una manera no violenta. Puede ser contigo misma y/o hacia otra persona (s).</li> </ol>	
<i>Cierre y evaluación de la sesión.</i>	<p>Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión. A modo de lluvia de ideas: Compartir con una palabra o frase cómo termino la sesión de hoy.</p>	10 min		<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre participativo</li> <li>- Lluvia de ideas.</li> </ul>	



Sesión No. 9					
<i>Tema:</i>	¿Cómo queremos y necesitamos vivir en nuestro ámbito laboral?				
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	14 de marzo de 2019	13:00 – 15:00 horas		
<i>Objetivo General</i>	Consensuar sobre la construcción corresponsable de un clima laboral armónico que nos fortalezca como comunidad educadora desde el departamento de administración del Colegio.				
<i>Objetivos específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de la oración reflexión, situarnos en el contexto de la comunión como una construcción comunitaria.</li> <li>2. Conexión con el tema anterior y revisión grupal de la práctica en casa.</li> <li>3. Contextualizar la CNV desde la propuesta del liderazgo estratégico transformador.</li> <li>4. Llegar a la elaboración de un acuerdo consensuado sobre ¿Cómo queremos y necesitamos vivir en nuestro ámbito laboral? Y las estrategias para llevarlo a cabo en el día a día.</li> <li>5. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para motivar y fortalecer la práctica de la comunicación compasiva en las relaciones laborales.</li> </ol>				
<i>Bibliografía utilizada</i>	<p>Aguilar, Margot. Curso sobre liderazgo estratégico transformador. Los talleres de Solaris. Febrero del 2019. En la reunión de Inducción de nuevos directivos de los Colegios y obras del Sagrado Corazón de Jesús.</p> <p>Biblia de América. (1997) Edición popular. PPC Sígueme. Verbo Divino.</p> <p>Letra y música. Cecilia Rivero Borrel rscj</p>				
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	Obs
<i>Ver:</i> <i>Ambientación:</i> <i>oración inicio</i>	Canto: Ofrenda fecunda  Oración – reflexión: Rm 12, 14-21 Amar a todos. Cierra tus ojos, respira varias veces y escucha la lectura. Identifica lo que éstas palabras provocan en tu cuerpo	20 min	Computadora, Canto Letra del canto Biblia Hoja de trabajo No. 9	Indicadores: - Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad. - Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y expresan el deseo de integrarlas a su propio estilo de relación. ¿Cuál frase del canto te inspira a construir comunión?	

	<p>Qué emociones surgen, qué pensamientos. ¿Hay alguna invitación que sientas? ¿Qué invitación es? Pedir que registren en la hoja de trabajo.</p>			<p>¿Qué invitación descubres a partir de esta lectura de la carta a los Romanos?</p>	
<p><i>Ver: Partir de la realidad presente.</i></p>	<p>¿Cómo nos fue en la semana?</p> <p>Compartir de dos personas sobre su práctica de la ficha No. 8 sobre los valores que identificaron en sí mismas y en otros en el trabajo.</p>	10 min	<p>Ficha de práctica No. 8. Respondida por cada participante. Hoja de Trabajo Sesión 9.</p>	<p>Indicadores: - Se comparte una o dos experiencias de las prácticas - Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV.</p> <p>A partir del compartir de su práctica: 1. ¿Fue útil hacer este ejercicio? 2. ¿Para qué fue útil?</p>	
<p><i>Pensar/ Iluminación.</i></p>	<p>1. Elementos del liderazgo estratégico transformador.</p> <p>2. Elaboración de un acuerdo consensuado de convivencia en el ámbito laboral.</p> <p>- Trabajo personal - Trabajo en equipo por grupos de referencia - Plenario y elaboración del documento final.</p>	1 hora	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Pptx necesarios para los temas. Hoja de trabajo No.9 Formato guía para elaboración del acuerdo de convivencia en el ámbito laboral.</p>	<p>Indicadores: - Acuerdo de convivencia laboral elaborado y consensuado.</p> <p>A partir de los valores que se viven y los anti – valores que se quieren transformar, construye una nueva manera de relación en tu ámbito laboral.</p> <p>1. Descubrir qué es lo que da vida. 2. Soñar cómo podría ser 3. Diseñar cómo quiero/queremos que sea. 4. Definir la manera de ponerlo en práctica y la manera de evaluarlo.</p>	

			Personal y grupal.		
<i>Sentir /Disposición</i>	Espacio de silencio con musiquita de fondo. Retoma tu palabra o frase del canto y Retoma tus aprendizajes, sentimientos y deseos surgidos el día de hoy.	10 min	Música tranquila, computadora etc. Hoja de trabajo No. 9	Indicadores: - Identifican en sí mismas/mismos emociones y sensaciones físicas. - Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en sus relaciones cotidianas.  Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo. ¿Cómo describirías esas emociones y sensaciones con respecto al acuerdo del grupo? Identificas si alguna necesidad tuya y del grupo fue satisfecha, ¿cuáles? ¿Descubres nuevas motivaciones para poner en práctica en tus relaciones laborales la CNV?	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	Proponer encontrarnos con cierta periodicidad para seguirnos acompañando en el proceso de integrar la CNV a nuestra vida diaria.	10 min	Ninguno	Indicador: Al menos el 80% de los participantes están dispuestos a participar en el grupo de seguimiento.  1. ¿Te gustaría participar en la conformación de un grupo de apoyo mutuo para hacer de la CNV una herramienta integrada en tu estilo de relación?	

				<p>2. ¿Con qué periodicidad?  3. ¿Qué día? 4. ¿A qué hora? 5. De ¿Cuánto tiempo?  4. ¿Te gustaría que la reunión fuera en el colegio o fuera del colegio?</p>	
<i>Cierre y evaluación de la sesión.</i>	<p>Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión.  A modo de lluvia de ideas: Compartir con una palabra o frase cómo termino la sesión de hoy.</p>	10 min		<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre participativo</li> <li>- Lluvia de ideas.</li> </ul>	

Sesión No. 10					
<i>Tema:</i>	Evaluación y Cierre del Curso –Taller				
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	21 de marzo de 2019	13:00 – 15:00 horas		
<i>Objetivo General</i>	Recoger los frutos de la experiencia vivida por el grupo en el taller, así como evaluar la metodología e instrumentos utilizados.				
<i>Objetivos específicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover un ambiente de presencia en el aquí y el ahora.</li> <li>- Retomar y consensuar el documento de acuerdo de convivencia laboral.</li> <li>- Evaluar el curso – taller y recoger los frutos obtenidos de manera individual y grupal.</li> <li>- Tomar consciencia de los sentimientos y sensaciones que nos habitan en este momento de cierre del curso – taller.</li> <li>- Agendar fecha para la primera reunión del grupo de seguimiento para la práctica de la CNV.</li> </ul>				
<i>Bibliografía utilizada</i>	De Mello, A.sj. (1985). Sadhana. Un camino de oración. Sal Terrae. España. Profesor Marco Antonio Fuentes. Dinámica de las fotos. Practica en clase de Aplicación de proyectos en DH. Ahumada, P. (2005). Hacia una evaluación auténtica del aprendizaje. México. Paidós.				
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	Obs
<i>Ver: Ambientación: oración inicio</i>	Hacer un ejercicio de relajación guiada, para tomar consciencia de la existencia de los demás.	15 min	Computadora, música de relajación, objetos varios	Ambiente de disposición para estar presente aquí y ahora.	
<i>Ver: Partir de la realidad presente.</i>	Retomar el acuerdo de convivencia laboral que se elaboró en equipos, ya integrado en un solo documento, para hacer el proceso de consenso y apropiación del mismo.	20 min	Computadora, cable HDMI. Acuerdo de convivencia laboral en archivo y copia para cada participante.	Documento de acuerdo de convivencia laboral consensuado y compromiso de llevarlo a la práctica en el día a día.	
<i>Pensar/Iluminación.</i>	Dinámica de las fotos, para evaluar el proceso personal vivido durante el curso.  Aplicación de un cuestionario para evaluar aspectos que	60 min	Música tranquila. Fotos, hojas blancas,  Cuestionario para evaluación.	Obtener una descripción o narrativa de un antes del curso a un ahora después del curso.  Evaluar de manera individual aspectos concretos desde lo	

	tienen que ver directamente con los indicadores del estudio de caso.			cognitivo, emocional, relacional y espiritual. Evaluar de manera grupal aspectos prácticos del curso – taller.	
<i>Sentir/Disposición</i>	Poner música de fondo. Respira tres veces y toma consciencia de tu cuerpo. Identifica las sensaciones más fuertes que percibes en tu cuerpo. Ahora, observa qué sentimientos te habitan, nombralos y dales la bienvenida. Si quieres quedate un poco más con tus sensaciones y sentimientos, luego, despídete de ellos dándoles las gracias por existir y ayudarte a identificar tus necesidades. Respira hondo tres veces y abre los ojos. Ahora registra en tu hoja de trabajo esos sentimientos y sensaciones que te surgieron.	20 min	Música de relajación.	Expresión de sentimientos y sensaciones con los que se quedan en este cierre del curso.	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	Poner fecha para una primera reunión de quienes quieren continuar la práctica de la CNV. Y allí definir día, hora y periodicidad.	5 min	Agenda.	Aceptaron continuar 12 de 15 personas, hasta ahora. Y una no terminó el curso por razones familiares.	
<i>Cierre y evaluación de la sesión.</i>	Habrà una última sesión de convivio y entrega de constancia de participación. Así que, sólo dar las Gracias.	5 min.	Ninguna		
	Total	125 min			

Para la evaluación de las actividades realizadas en cada sesión, al mismo tiempo que propiciar la toma de consciencia de lo aprendido, sentido y experimentado en cada etapa y actividad de la sesión, se elaboró la hoja de trabajo; en la cual se utilizó el método de discernimiento Ignaciano, a través de preguntas abiertas que tienen que ver con el pensamiento (cognitivo), el corazón (sentimientos) y las entrañas (emociones y acciones).

A continuación presento la hoja de trabajo de la sesión número siete en la que se desarrollan todos los elementos de la estructura de la sesión:

Nombre: \_\_\_\_\_

Ver. Oración - reflexión: Los cuatro verbos de la acción de Jesús.

1. ¿Qué valores identifico que se expresan en el canto?
2. A partir de la reflexión de los valores de Jesús, ¿cuáles son los valores que reflejan mis conductas?

Ver. Ejercitando la CNV al compartir algunas experiencias trabajadas, ya sea narrada o actuada a través de la técnica de las seis sillas.

1. ¿Qué nuevos aprendizajes obtienes del ejercicio de las seis sillas?
2. ¿Qué sentimientos surgieron en ti, a partir de la observación del ejercicio? o ¿Al estar haciendo el ejercicio?
3. ¿Qué deseos identificas en tu persona?

Pensar o Iluminación: Sobre los ejercicios de manejo de conflictos y el tema sobre la dirección por Valores: centrada en la persona

1. ¿Qué aprendí?
2. ¿Qué sentimientos percibí en mí durante el desarrollo de los temas?
3. ¿Qué necesidades satisfechas o no satisfechas identifico en mí, a partir de esos sentimientos?
4. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí, desde dichas necesidades?

Momento de Interiorización:

- Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo.

1. ¿Cuáles son y cómo describirías esas emociones y sensaciones que surgieron durante la sesión?
2. ¿Descubres nuevas motivaciones para poner en práctica la CNV en tus relaciones?

Para Actuar:

Retomar mis aprendizajes, deseos, sentimientos, emociones, sensaciones y necesidades.

El día de hoy,

1. ¿Qué valores vives y/o quieres fortalecer en ti?
  2. ¿Identificas algún anti-valor que necesites estar atenta para transformarlo en un valor?
  3. ¿Identificas un aumento en tus interacciones al modo de jirafa, en relación a antes del curso?
- Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿En qué situación concreta lo has identificado?

Algo importante a mencionar es que las preguntas pueden ir cambiando en su redacción para ajustarlas al proceso que se va viviendo en los grupos, respetando la estructura base de las sesiones y haciéndolas coincidir con la carta descriptiva correspondiente.

El formato que se utilizará para la práctica de la CNV consiste en el desarrollo de los cuatro componentes: observación, sentimientos, necesidades y petición o estrategia. Así mismo se utilizará un segundo formato para un ejercicio que ayuda a moverse hacia la compasión o empatía hacia el otro (Ver anexos 9 y 10). Un material más, necesario para la práctica de la CNV es un tríptico que resume el método y presenta las listas de: sentimientos agradables que surgen cuando las necesidades humanas están satisfechas; de sentimientos desagradables cuando las necesidades no están satisfechas, de falsos sentimientos y por último de las necesidades humanas universales. Es una herramienta de apoyo para identificar sentimientos y necesidades. (Ver anexo 11).



En cuanto a los espacios de escucha se pide que cada persona tenga por lo menos dos encuentros con la facilitadora, se hace un formato de registro con las fechas y horarios y cada una y uno elige los días y hora según sus actividades laborales, pues es posible llevarlas a cabo dentro de su horario de trabajo.

Otro instrumento de seguimiento y evaluación del proceso es el formato de registro y evaluación de las prácticas, se irán evaluando los cuatro componentes de la CNV uno por uno y en su conjunto, conforme se avanza en cada sesión. Se evalúa como E excelente, B bueno, I insuficiente y X no entregó, los espacios vacíos reflejan que esa persona dejó de asistir al taller. (Ver anexo 13)

En la última sesión se llevará a cabo la evaluación a modo de cierre del proceso vivido a través de la técnica de proyección con fotografías, se les indica que elijan una fotografía que reflejara el estado de su ser antes del curso – taller, otra que refleja lo vivido durante y una última que refleja el estado de su ser después, es decir, en el momento actual. Después de elegir las, se les propone que escriban una pequeña narración de lo que querían expresar a través de esa imagen. Así mismo, se aplicará el cuestionario de evaluación final del curso – taller (ver anexo 14).

Un instrumento que se utilizará a modo de seguimiento del propio proceso de la facilitadora y de seguimiento a los resultados de las actividades, es el diario de campo, cuyo registro se realizará después de cada sesión (ver anexo 15).

Como parte de la evaluación ex – post, se harán entrevistas no estructuradas a personas que no participan en el proceso de intervención pero, que la actuación de los que sí participan, les impacta en el funcionamiento de su puesto, de una forma significativa. Las preguntas abiertas son: ¿Cómo percibes el clima laboral en el departamento de administración?, ¿Podrías describir los cambios, que a nivel relacional, percibes en el personal del departamento de administración?

En el cuestionario para la evaluación ex– post de las tres variables del clima organizacional que se trabajarán a través de la intervención del curso – taller: construyendo común – unión, se retoman las mismas 15 preguntas con las cuales se hizo el diagnóstico del problema; cinco de cada variable: reconocimiento, calidez y cohesión, comunicación y conflicto. Y se utiliza la misma escala de Likert: 4 Totalmente de acuerdo, 3 Relativamente de acuerdo, 2 Relativamente en desacuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo; tomando las preguntas redactadas en sentido negativo con una valoración contraria y se realizará con los mismos criterios que se aplicaron en el diagnóstico inicial, es decir, se obtendrán los resultados del grupo crítico y a su vez, se obtendrán los resultados del grupo en general, que completaron la capacitación (ver anexo 16).

### **5.3 Procedimiento de Análisis de la Información**

Para el análisis de la información se plantea como una actividad constante que implica la evaluación continua de las actividades durante las sesiones, así como de las prácticas que se plantearon realizar por los participantes en casa y/o en el ámbito laboral.

La hoja de trabajo que se utiliza en cada sesión para que los participantes plasmen y tomen consciencia de su propio proceso, al mismo tiempo será un instrumento para retroalimentar los procesos de manera individual a cada participante. En este sentido las hojas de trabajo se responden en cada sesión y se entregarán con una retroalimentación en la sesión siguiente. La retroalimentación busca afirmar los aprendizajes, motivar y aclarar conceptos que no se hayan comprendido suficientemente. Al mismo tiempo, la facilitadora tendrá una visión general del proceso vivido personal y grupalmente, así como de los resultados de las actividades; con ello se podrá tomar decisiones para realizar ajustes en la siguiente sesión. La información obtenida se vaciará en una hoja Excel con el formato base que parte de los indicadores de aprendizaje, motivación, disposición, y práctica del método de comunicación compasiva que se plantearon en las cartas descriptivas.

El tríptico y formato para la práctica del método de la CNV se entrega a partir de la sesión dos. Conforme se presenta cada componente del método se pide la práctica de dicho componente, de manera que se va realizando el proceso, hasta completar los cuatro componentes. Se les pide a los participantes que por lo menos realicen un ejercicio de aplicación del método entre una sesión y otra. En cada sesión, después de la oración – reflexión, se les invitará a compartir alguna experiencia para ser comentada en el grupo y sea punto de partida para generar aprendizaje y comprensión del método, para todo el grupo. Se revisarán las prácticas que entregan los participantes en cada sesión y se llevará un registro en Excel en el cual se evalúa la comprensión y realización de cada componente del método. Este instrumento también será útil para evaluar el proceso de aprendizaje, motivación, disposición y práctica de cada participante y del grupo, y con ello tomar decisiones de ajuste en las actividades y técnicas utilizadas. También dichas prácticas individuales serán materia o tema de diálogo en los espacios de escucha para el seguimiento personal a los participantes.

Los espacios de escucha serán de un tiempo de 40 minutos a una hora máximo. Para cuidar la confidencialidad e intimidad de cada participante no se hará ningún registro de los contenidos de dichos espacios, sólo tendrá la función de ser una herramienta de seguimiento de los procesos personales desencadenados por la práctica del método, profundización de temas y/o aclaración de dudas que planteen los participantes.

En cuanto a la técnica de proyección con imágenes para la auto - evaluación del cierre del proceso vivido en el curso – taller, se retomará la descripción que ellas y ellos mismos hagan de su proceso, rescatando los cambios que expresen en cuanto a sentido de vida, de actitudes, de motivaciones y/o propósitos que reflejen el paso de un punto de partida del estado de su ser a una nueva percepción del estado de su ser: autoconexión y autocompasión que les posibilita acceder a una forma más compasiva de percibir y relacionarse consigo y con los otros.

La herramienta de evaluación final del curso – taller es un cuestionario con ocho partes, para su análisis se registrarán los datos obtenidos en el mismo formato en el que se vaciarán los

datos obtenidos de las hojas de trabajo por sesión, además de la evaluación general del funcionamiento del curso – taller.

#### I. Ambientación y sensibilización.

- Sensibilizar espiritualmente para acceder a la propia humanidad.
- Identifican similitudes entre el estilo de relación de Jesús y la CNV.

#### II. Aprenden la comunicación compasiva CNV.

- Aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo.
- Aprendizajes desde los sentimientos y emociones.
- Aprendizaje desde lo relacional/espiritual. Deseos e impulsos.

#### III. Utilizan la CNV en sus relaciones cotidianas.

- Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.

#### IV. Fortalecen su deseo y motivación para construir comunidad.

- Identifican emociones y sensaciones físicas en sí mismas/os.
- Motivación para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en su cotidianidad.
- Resistencias o dificultades para continuar en el proceso
- Experiencias concretas de interacción al modo Jirafa o CNV.

#### V. Sobre los espacios de escucha:

- Sentimientos: antes, durante y después de las entrevistas.
- Aporte de las entrevistas a tu proceso de integrar a la vida la CNV

#### VI. Sobre el desarrollo de las sesiones

- Sugerencias:

#### VII. Sobre el desempeño personal y del grupo

- Durante las sesiones y en la realización de las prácticas.

→ Percepción del grupo, lo que ayudó o no ayudó.

#### VIII. Sobre la facilitadora

→ Fortalezas.

→ Áreas de oportunidad.

Para la evaluación ex - post del clima organizacional se aplicará un cuestionario con las preguntas que corresponden a las tres variables que se evaluaron como críticas: Reconocimiento, calidez y cohesión, comunicación y conflicto; a todo el personal de administración que participó y concluyó el curso - taller, y se analizarán los datos de la misma manera que en el diagnóstico inicial del problema.

En cuanto a las entrevistas ex – post, se realizará *un análisis de contenido* cuyos criterios básicos serán: Sentimientos que se repiten, hechos que se describen o mencionan, autoestima reflejada en actitudes, cambios de actitud y conducta que se perciben. Sin descartar que se agreguen otros criterios dependiendo de los datos que se obtengan de dichas entrevistas. Si los entrevistados están de acuerdo, las entrevistas serán grabadas en audio.

Para el análisis de los resultados se realizará un cruce de información con los datos obtenidos durante la intervención y con la aplicación de los instrumentos de evaluación ex -post: herramienta de evaluación del clima organizacional en las tres variables elegidas. Así mismo se harán las conclusiones necesarias para valorar si los objetivos se lograron y en qué proporción.

#### **5.4 Cuidado ético de los participantes**

El método que propone la Comunicación No Violenta o comunicación compasiva, es garantía de su validez y eficacia, sin embargo, en cuanto a su eficacia depende también del compromiso que adquieran los participantes para integrarlo a su estilo de relación en la vida diaria. Para asegurar dicho compromiso, se pidió, a aquellos que participaron y se comprometieron en el proceso, que firmaran el documento llamado: Consentimiento informado (ver anexo 17). Así mismo, se les compartió los resultados del diagnóstico y la propuesta de

trabajo del curso - taller, para que valoren las implicaciones y puedan comprometerse con la mayor consciencia posible.

En la primera sesión del curso – taller se acordó un contrato social que garantice la discreción y el respeto de todos los participantes, así como un reglamento básico para garantizar un ambiente de reflexión y convivencia, adecuados para el proceso personal y grupal.

Para el manejo de la información en los registros se nombrará como participante 1, 2, etc., según el registro de la lista de participantes y se hará así en cada grupo. Es decir, habrá participante 1 (P.1) del primer grupo y participante 1 (P.1) del segundo grupo y así sucesivamente.

En el caso del cuestionario de la evaluación ex post, se elaborará una lista con el nombre del puesto y también se nombrará en la relatoría de los resultados como participante 1, 2, etc. De tal manera que sólo la facilitadora conoce la identidad de los participantes a los que se refiera. Se cuidará que haya claridad al nombrar los resultados de cada herramienta de evaluación para asegurar la claridad en cuanto a conocer qué participante 1, 2 o 3 etc. se está refiriendo al exponer los resultados como citas textuales o testimonios.

Por último, todas las herramientas y sus registros de datos originales serán resguardados por la facilitadora (responsable del Estudio de Caso) por el tiempo que sea necesario. Y en ningún caso se utilizarán para otros fines.

## **6. Ejecución del Proyecto**

### **6.1 Desarrollo del proyecto**

Se llevaron a cabo 12 sesiones, 10 sesiones temáticas, una más para la presentación de resultados del diagnóstico y propuesta del curso – taller: Construyendo común – unión, y una última para la entrega de reconocimientos de participación y convivio. Con el segundo grupo no se llevó a cabo la sesión 12, en la sesión 11 se entregaron los reconocimientos.

En la primera sesión, en la que se presentaron los resultados del diagnóstico y la propuesta del curso – taller se propuso las fechas de realización y cada quién eligió, formándose

así los dos grupos. Al mismo tiempo, se planteó el consentimiento informado y se firmó. La totalidad de los que participaron estuvieron de acuerdo en firmarlo.

El primer grupo estuvo conformado por 17 personas y lo concluyeron 15. El segundo grupo fue conformado por 13 personas y concluyeron nueve.

## **6.2 Seguimiento del proyecto**

Se llevó a cabo a través de las cartas descriptivas y las fichas de trabajo de cada sesión y la necesidad de ajustarlas según los resultados de las actividades que se realizaban. También, a través del diario de campo, en el cual se registraron las percepciones, sentimientos, inquietudes y posibles ajustes a partir de la experiencia vivida a nivel individual, grupal y de la facilitadora.

Así mismo, se realizó después de cada sesión el registro, en una hoja Excel, de las respuestas de las fichas de trabajo, lo que permitió dar seguimiento a la experiencia conforme iba sucediendo y tomando las decisiones de modificación que se veía convenientes. Por otro lado, se dio retroalimentación a los participantes haciendo anotaciones y comentarios en sus fichas de trabajo; con ello, se posibilitó el motivar, felicitar y al mismo tiempo reforzar los aprendizajes y experiencias.

Por último, llevé registro de las asistencias, los retardos y las ausencias. Lo mismo para los espacios de escucha, se llevó un formato con fechas y horarios para que se anotarían libremente.

## **7. Resultados**

### **7.1 Evaluación inicial**

Para el Estudio de Caso que presentó, la evaluación inicial es el diagnóstico que se realizó y cuyos datos se desarrollan ampliamente en la sección de resultados obtenidos del diagnóstico.

En cuanto a la sesión para la presentación de resultados del diagnóstico participaron todos los que respondieron el cuestionario de diagnóstico. Ellos expresaron una acogida y reconocimiento de las variables que resultaron críticas del clima organizacional, incluso se hizo énfasis en que quizá la variable de comunicación y conflicto no aparece como crítica en los

resultados cuantitativos, porque hubo quienes no se atrevieron a expresar dicha realidad en sus respuestas. Sin embargo, sí se hizo evidente su estado crítico en los resultados cualitativos.

Por otro lado, también se hizo hincapié en las motivaciones institucionales para realizar esta intervención, a partir de la planeación estratégica 2019 – 2021 y de las metas y criterios del colegio (2015).

Por último, se hizo la propuesta de intervención a través del curso – taller: construyendo común – unión y de la metodología a seguir, haciendo énfasis en el contenido temático sobre la comunicación compasiva o Comunicación No violenta.

Al final de la sesión, se les pidió a los participantes que expresarán sus expectativas ante dicha propuesta y en general fue muy bien recibida. Algunos deseos que expresaron fueron el de tener una actitud madura y abierta al diálogo para poder solucionar los conflictos, el seguir trabajando en este tema para que ayude a tener buenas relaciones entre compañeros; y por último agradecieron la ayuda para mejorar el clima laboral, por el bien de todos y del colegio.

## **7.2 Evaluación del Proceso**

En esta primera parte, se presentarán los resultados a partir de los objetivos generales de cada una de las sesiones, a la vez que un reporte de la práctica semanal y del proceso desencadenado en el grupo a partir de las experiencias del método de la comunicación compasiva, que se comparten en clase.

### **Del grupo 1.**

Sesión 1. Conocer los postulados fundamentales de la Comunicación Compasiva para reflexionar si dichos postulados son o pueden ser parte de mi vida.

El grupo reportó haber aprendido que para la CNV el ser humano es bueno por naturaleza, que las necesidades humanas tienen que ver con la manera en que se actúa, que las necesidades son iguales en todas las personas, que hay que cuidar las necesidades propias y las de los demás para generar un mejor ambiente, que depende de cada persona la voluntad de cambiar, que es necesaria la congruencia entre lo que se dice y se hace, el confiar en sí mismo y en los otros, que



cada persona puede elegir como satisfacer sus necesidades y que a través de la empatía, una escucha atenta y el respeto hacia uno mismo y hacia los otros se puede comunicar.

El 100% del grupo expresó su deseo de hacer la comunicación compasiva parte de su estilo de comunicarse. Algunos testimonios:

1. "Sí, deseo realizarlo para llevar una vida más clara, tanto en mi vida laboral como en mi vida diaria" (P.2)
2. "Claro que quiero y necesito cambiar, el ser humano tiene la capacidad de reinventarse todos los días" (P. 3)
3. "Estoy dispuesta, abierta, porque creo firmemente en el cambio en comunidad, pero para ello, debo empezar por mí." (P. 11)
4. "Estoy dispuesta a modificar e integrar." (P. 8)

Sesión 2. Reconocer que en cada persona existe un enfoque de interacción que es violento y enajena y otro que nos conecta con nuestra naturaleza compasiva.

Los participantes pudieron identificar los dos enfoques de interacción: Desde el sistema "chacal" registraron las siguientes actitudes: Juzgar, egoísmo, evaluar, comparar, devaluar y soberbia; desde el sistema "jirafa" registraron actitudes como: Comprensión, humildad, amor, compasión, amabilidad, verdad, ser justo, confrontar sin violentar.

Algunos aprendizajes que reportaron son los siguientes:

1. "Que como jirafa: Es humilde, tiene confianza, escucha sin enjuiciar, acoge, no exige, tiene un corazón grande y así deberíamos de ser todos los humanos. Como chacales: Somos inhumanos, transas, pasamos sin ver a los demás y sólo ve por sí mismo, culpa a los demás y se mueve desde la escasez, juicio y méritos son sus ejes." (P. 12)
2. "Aprendí que muchas veces somos chacal o somos jirafa en el actuar de la vida." (P. 13)
3. "Aprendí que mis reacciones están equivocadas y definitivamente urge un análisis profundo de mi persona. Pero cuesta trabajo ante la negativa de no querer cambiar y aceptar que no somos perfectos." (P. 11)

4. “Cuando piensas en las diversas situaciones de tu vida, te das cuenta que muchas de ellas que fueron adversas o conflictivas se pudieron resolver de otra manera más sencilla, a través de un diálogo o comunicación compasiva evitando así el agobio, el miedo, el dolor o el sufrimiento y viviendo sensaciones o emociones más agradables y positivas en tu vida.” (P. 10)

En cuanto al primer ejercicio práctico de describir algún hecho conflictivo vivido durante la semana, sólo una persona se animó a compartir en el grupo. Se logró que identificaran en dicha descripción los juicios y evaluaciones en la observación de los hechos.

Los sentimientos que registraron se presentaron durante la sesión son los siguientes: Vergüenza, enojo, inquietud, tristeza, agradecimiento, pensativa, reflexiva, curiosidad, alegría, desmotivación, desconfianza, inseguridad.

Algunas invitaciones que expresaron para continuar aprendiendo y practicando la comunicación compasiva:

1. “Escucha atenta, decido cambiar, no autocastigarme, eliminar la pereza, organizarme.” (P. 3)
2. “Empatía, escuchar a mi corazón y conectar las emociones, cooperar con otros, actuar desde la abundancia, limitar la exigencia desmedida, permitir el sentir.” (P.14)

Sesión 3. Reflexionar sobre la importancia de establecer conexión con nosotros mismos y con los demás, como un elemento fundamental en el camino de la comunicación compasiva.

En la parte de sensibilización como introducción al tema, se logró que los participantes comprendieran lo fundamental de limpiar primero nuestra mirada en las relaciones humanas, es decir, ir hacia nosotros primero para luego ver sin juzgar e ir hacia los otros. El participante 2 expresa la invitación que siente: “A no juzgar a los demás sin ver mis propios errores y actitudes”.

En cuanto a los aprendizajes obtenidos, la mayoría se dio cuenta de lo fundamental de la conexión consigo mismos para abrir la posibilidad de tener conexión con los otros. Algunos testimonios que reflejan dicho aprendizaje:

1. "Yo soy responsable de mi miedo, mis sentimientos y acciones. Me hace tomar consciencia de mis sentimientos, de mi forma de actuar y responder ante las situaciones."  
(P.6)
2. "A manejar mis impulsos, a comunicarme conmigo misma y con los demás." (P.12)
3. "El cambio en mí es muy importante, mi corazón está abierto a la escucha, dispuesta a dar, pero humanizar con lo negativo es difícil." (P.11)
4. "Que debo partir desde mi centro para hacer conexión conmigo y con los otros." (P.9)
5. "Comenzar a tomar consciencia de los hechos y minorizar los juicios." (P14)

Durante la sesión surgió el compartir de un conflicto en la administración central, en el cual incluso hubo gritos. Se dejó expresar al grupo en sus sentimientos de desesperanza, enojo, dolor e impotencia; hubo quienes reconocieron, al calor del compartir en el grupo, que sus relaciones de verdad no eran de paz y armónicas; y a afirmar que se habían acostumbrado a ese modo pues no veían otra manera. Este hecho fue ocasión para que la facilitadora invitara al grupo a dar una oportunidad al método de la comunicación compasiva para manejar de una manera diferente las situaciones de conflicto.

Al hacer el espacio de interiorización y reconocimiento de emociones expresaron:

1. "Sentir inquietud y sentirme derrotada antes de entrar de lleno al tema, creo que es natural porque veo el ambiente adverso y siento que solo estoy tratando de sobrevivir y que el tiempo pase." (P.9)
2. "Momentos de tensión, de enojo, de rechazo, de coraje." (P.3)
3. "Estoy optimista, quiero poner en práctica lo que estamos viendo." (P. 6)

Sin embargo, al expresar lo que descubrieron en sí mismos para continuar el proceso de aprender y poner en práctica la comunicación compasiva, dijeron:

1. “Ganas de mejorar, de conocerme más.” (P.6)
2. “La comunidad, el ensayo y error, la interiorización, el autodescubrimiento, la voluntad.” (P.15)
3. “Conocer y ser empática con mis compañeros, para abrir canales de comunicación.” (P.3)
4. “Descubrí que puedo ser resistente al cambio porque como he trabajado en este ambiente, ya me acostumbré y que así va a ser; pero sí estoy aquí es porque deseo que el cambio se de en mí a través de este curso con las herramientas que nos dará el mismo, para poder mejorar mi entorno laboral y personal a través de mi centro.” (P.9)

En la práctica de la semana del primer componente: la observación, todavía se reflejó dificultades para realizarla sin juicios y sin evaluaciones, es decir, como una cámara de video que sólo ve y escucha.

Sesión 4. Conocer e integrar los componentes de sentimientos y necesidades en la práctica de la CNV.

En la parte de sensibilización e introducción del tema, los participantes pudieron identificar los cuatro componentes de la comunicación compasiva en el actuar de Jesús, a partir del evangelio de Mateo 9, 36-38. La mayoría del grupo identificaron que Jesús vio a gente del pueblo desorientados y cansados, que sintió compasión y empatía al identificar su necesidad de apoyo, rumbo (propósito), consuelo (esperanza), para lo cual, habló con sus discípulos para pedirles ayuda para atender a toda la gente. El participante 11 lo expresó de la siguiente manera: “Actuó como un líder dando ayuda y pidiendo ayuda a los apóstoles como personas comprometidas ante la compasión que sintió y por la necesidad de guiarlos.” Es decir, por la necesidad de Jesús de contribuir al bienestar del otro.

En cuanto a los aprendizajes, si se logró comprender que detrás de nuestros sentimientos están nuestras necesidades y que los sentimientos nos están tratando de decir esa información que es muy valiosa. Algunos testimonios:

1. "Aprendí que los sentimientos no tienen que ocultarse, ni reprimirse, percibí que es necesario conectar mis sentimientos para detectar que necesidades debo cambiar (satisfacer). Entender la posición del otro para hacer más fácil la comunicación." (P.3)
2. "Que lo ideal es dialogar con el otro desde los sentimientos y necesidades." (P.7)
3. "Expresar los sentimientos para poder reconocer mis necesidades y como satisfacerlas, conocerlas y que me dicen." (P.15)
4. "Abierta a todos los sentimientos, no negarlos y no juzgar y a partir de eso analizar cómo actuó ante eso. Si no se contacta con los sentimientos de la otra persona no hay diálogo." (P.4)

Sobre el reconocimiento de las ideas que impulsan para continuar en congruencia hacia la comunicación compasiva expresaron:

1. "Tengo la esperanza de que puedo cambiar mi entorno; la creencia de que no debo tratar de cambiar a los demás, sino de respetarme y a respetarlos para poder llegar al objetivo." (P.11)
2. "La empatía, actuar sin juzgar, saber sobre lo que tengo control, identificar todos mis errores, mis debilidades y potenciar las cosas buenas, saber que no hay nadie en contra de mí, no culpar." (P. 15)
3. "La idea de trabajar todos estos sentimientos y de reconocerlos en mí para descubrirlos en los demás, me da la confianza de un avance y mejor vida en comunidad." (P.5)

En cuanto a los sentimientos y emociones surgidas durante la sesión expresaron: Apertura a la empatía, gratificación, tranquilidad, entusiasmo, nerviosismo, esperanza, curiosidad, paz, duda, miedo, pensativa, tristeza y confianza.

De las dificultades que expresaron al poner en práctica la comunicación compasiva son: el juzgar, la resistencia al cambio o ante una situación desconocida, el desinterés ante las actitudes de otras personas, el sentimiento de culpa, el perdonar y la tolerancia, la idea de que

los demás me dañan o me pueden afectar, el orgullo, indiferencia al tratar de mirar al otro, impaciencia, el pesimismo, creencias que tenemos arraigadas desde hace años.

Sobre la práctica de la CNV durante la semana, en relación a los componentes de observación y sentimientos; todavía se evidencian dificultades para hacer una observación objetiva. Sobre los sentimientos se muestra una buena capacidad para identificar y nombrar sus sentimientos.

Sesión 5. Conocer y sensibilizar sobre la importancia de aprender a manejar los conflictos e integrar el cuarto elemento: estrategias o peticiones a la práctica de la CNV.

En la parte de sensibilización e introducción del tema de las estrategias o peticiones, los participantes pudieron identificar algunas actitudes que ayudan en la elección de la petición o estrategia y son las siguientes: Escuchar a la otra parte del conflicto, reflexionar, dejar en libertad al otro, sentir y buscar una solución pacífica, evitar engancharse en el conflicto sin tomar partido, tomar consciencia de la situación que genera el conflicto.

En esta sesión se modificaron las actividades planeadas y se realizó una dinámica cuyo objetivo es confrontar al grupo a su creencia de que algo que quiere hacer es imposible lograrlo, para ver que sí es posible realizarlo con la colaboración y con la determinación personal, se llama: traspasando el cuerpo por una hoja. Posteriormente se planteó al grupo una situación conflictiva que surgió entre algunos participantes y la facilitadora, utilizando el método de la comunicación compasiva.

Los aprendizajes que reportaron a partir de dichas actividades son las siguientes:

1. “Escuchar primero y reflexionar antes de emitir un juicio o una determinación. Ser más observadora para captar señales que no son claras.” (P.9)
2. “A manejar conflictos, ver mis necesidades, a decir que me enoja pero no en forma violenta.” (P.12)
3. “Que no es nada fácil aplicar los pasos de la comunicación compasiva ya que estamos acostumbrados, sin embargo son muy útiles.” (P.10)

4. "Primero observar, escuchar, oír realmente las dos partes para poder dar una respuesta objetiva y justa al conflicto." (P.15)
5. "Que con la colaboración se pueden resolver conflictos." (P.13)

En relación a los sentimientos que surgieron durante la sesión reportaron los siguientes: Frustración, enojo, impotencia, asombro, expectante, agobiada, ansiosa, motivada, pensativa, interesada, curiosa, impaciente, comprometida, animada, involucrada, desconfianza, escepticismo, molesta, incomoda, indefensión, irritada, abierta, entusiasmada, orgullosa, desesperación, incomprensión, agradecimiento, esperanza y empatía.

En el momento de interiorización identificaron sus emociones y sensaciones que se movieron desde la satisfacción, la paz y la armonía, hasta la molestia y la inquietud por haber descubierto necesidades no satisfechas.

De las dificultades que expresaron para poner en práctica la comunicación compasiva son: Desconfianza, pensamientos negativos, los juicios y veredictos, el culpar, el estar ante conocimiento y actitudes nuevas, dificultad para expresar sentimientos, el temor a ser lastimado, resistencia al cambio, la costumbre, las expectativas hacia los otros y la apatía.

Sobre lo que identifican les fortalece para seguir adelante con la práctica de la comunicación compasiva refieren las actitudes de escucha, empatía y valoración; la apertura y la tolerancia, así como la observación reflexiva.

En relación a las prácticas semanales, aunque se observa una mejoría respecto a las anteriores, relacionadas con la observación, la identificación de sentimientos y necesidades, es evidente que aún se requiere de un reforzamiento en la comprensión de los cuatro componentes (OSNE).

Sesión 6. Afirmar la práctica de los cuatro componentes de la CNV para la conexión consigo mismo y con el otro/a.

En la sensibilización acerca del tema de la sesión, los participantes lograron reconocer que todos los seres humanos somos uno, la misma esencia; que no podemos excluírnos unos a

otros y es importante respetar toda manifestación de vida y de ideas. Al mismo tiempo, reconocer que las relaciones humanas son muy complejas y nuestra condición humana es frágil e incongruente. Sin embargo, sienten el deseo de cambiar y responsabilizarse de ese cambio, de abrirse al otro, de ser positivos, de escuchar, de pasar del debo al quiero, de ver a los demás como hermanos, entenderlos, conocerlos; así como revisar pensamientos y actitudes hacia el prójimo.

En esta sesión se retomó el diálogo desde la comunicación compasiva del conflicto planteado en la sesión anterior, los participantes que trabajaron el conflicto con la CNV compartieron y establecimos un diálogo desde una escucha y respeto mutuo, lo que generó sentimientos agradables muy diversos entre los que refieren, paz, tranquilidad, humildad, confianza y compromiso. Una participante refiere tristeza y lo expresa de la siguiente manera: “De tristeza, siento que fue un reflejo de lo poco acostumbrados que estamos a tratar un tema con el proceso CNV, tenemos mucho trabajo personal que realizar.” (P.5)

Posteriormente la facilitadora modeló un conflicto trabajado con CNV a través del ejercicio con las seis sillas. Algunos aprendizajes que reportaron son:

1. “Que puedo hacer un análisis de las situaciones para tomar decisiones más adecuadas, dando al otro y a mí empatía.” (P.7)
2. “A ser empática, a diferenciar entre juicios hacia mí y juicios hacia los demás.” (P.2)
3. “Que un conflicto o problema lo puedes visualizar desde otra perspectiva cuando analizas todo el panorama, sentimientos, necesidades y peticiones de ambas partes.” (P.4)

A continuación presento dos testimonios de participantes que logran una comprensión integrada de los componentes de la CNV.

1. “Saber recibir empatía y darla, conectar sentimientos, los juicios cambiarlos para aprender a reconocer esas necesidades. Tener una conexión real.” (P.15)
2. “Para dar solución al conflicto lo primero que necesito es conectarme conmigo misma y ser empática entonces puedo lograr una comunicación y el éxito en la relación.” (P.8)



Al preguntarles con qué sentimientos se quedan al escuchar sobre estos temas, la mayoría expresaron sentimientos agradables como alivio, tranquilidad, involucrado, alegría e interés, algunos expresaron sentimientos desagradables como: vulnerable, indiferente, frustración y ansiedad.

Al preguntarles sobre las necesidades que identificaron durante la sesión, la mayoría sintió satisfecha sus necesidades de: confianza, inspiración, empatía, comprensión, esperanza, tranquilidad, expresión, aprendizaje, aceptación, reconocimiento y valoración. No satisfechas alguno no se sintió aceptado, comprendido y respetado.

Con respecto a las dificultades que expresaron tener para integrar la CNV a su estilo de comunicación dijeron: soberbia, el no reconocer la vulnerabilidad, el no sentir empatía, la comparación, confusión, reaccionar ante un conflicto, creer no ser capaz de aplicar la CNV, el no reconocer al chacal en mí, creer que debo ganar.

Sobre lo que les fortalece en su deseo de integrar la CNV en su estilo de comunicación dijeron:

1. "El tener una mejor vida, para sentirme tranquila, libre, sin miedos. Poder generar un cambio interior para que se note en el exterior." (P.15)
2. "Si yo me abro al otro, él tendrá la confianza de abrirse, posiblemente." (P.7)
3. "Mucha esperanza; quiero un cambio en mí y en mi comunidad; empezando por mí." (P.11)

En cuanto a la evaluación de las prácticas entre cada sesión, se observa que todavía existe dificultad para tres participantes en el componente de observación y en general sería importante reforzar en las peticiones o estrategias.

Sesión 7. Tomar consciencia de la importancia de los valores en el desarrollo de las conductas personales en cualquier ámbito relacional.

En el espacio de sensibilización e introducción del tema, a partir de los cuatro verbos (valores) de Jesús: Curar, compartir, incluir y perdonar los participantes identificaron los valores

que buscan practicar, los cuales fueron: Inclusión (10 f), perdón (7 f), comunión (6 f), compartir (5 f), amor (4 f), libertad (4 f), compromiso (3 f), honestidad (2 f), respeto (2 f), generosidad (2 f), verdad, fidelidad, justicia, responsabilidad, perseverancia, superación, compasión, esperanza, escuchar y observar.

En la revisión grupal de la práctica del método de la comunicación compasiva, que se hizo con el ejercicio de las seis sillas, los participantes reportan algunos aprendizajes:

1. “Que lo primero que necesitamos es darnos autoempatía y tomar nuestras propias decisiones.” (P.8)
2. “A resolver los problemas de otra manera, a reconocer cuáles son mis necesidades, los juicios etc...” (P.12)
3. “No deseo darle el poder a nadie de hacerme sentir mal, tengo que hacer consciencia.” (P.6)
4. “Ver todo el conflicto objetivamente, conocer las necesidades de ambos y saber cómo resolver conflictos.” (P.15)

Algunas invitaciones que expresaron, a partir de las dos experiencias que se compartieron: la de experimentar la autoempatía para poder ver al otro con empatía, el ver objetivamente las situaciones de conflicto, con paciencia y serenidad para escuchar y responder sin agresividad.

En la exposición y reflexión del tema sobre la escalera de los valores y de cómo dichos valores determinan nuestras actitudes y acciones, reportaron haber aprendido que al interactuar es posible decidir actuar desde el deber ser o desde el quiero al comunicarse; que es posible manejar la actitud ante los conflictos, que es importante el trabajar primero el propio ser, fortalecer la interioridad, reconocer el conflicto y trabajarlo; que con la comunicación no violenta se logra una transformación y se pueden cambiar los hábitos.

Sentimientos que surgieron durante el desarrollo de la sesión; agradables: Confianza (2 f), interés (2 f), disposición (2 f), esperanza (2 f), receptiva, reconocida, animada, emocionada,

comprensión, paz, liberada, entusiasmada, involucrada, comunicativa, comprometida, motivación, curiosidad, compasión, escuchada, entendida, acompañada y alegría. Dos personas reportaron sentimientos desagradables como enojo, frustración y miedo; sin embargo, al mismo tiempo reportaron sentimientos agradables. Es probable que dichos sentimientos desagradables se hayan generado durante la reflexión y revisión de la práctica del método, pues siempre se trata de conflictos y en todos los presentes se remueven emociones y sentimientos, según los procesos personales e historia de vida.

Necesidades que identificaron como satisfechas durante el desarrollo de la sesión: Escucha (2 f), libertad (2 f), expresión (2 f), reconocimiento, seguridad, confianza, empatía, autoempatía, comprensión, esperanza, afirmación, cooperación, apoyo, conocimiento de sí mismo, creación y trascendencia.

Deseos o invitaciones que surgieron:

1. "Deseo de ver un cambio comunitario dentro del Colegio" (P.4)
2. "De ser fuerte y empática para hacer y decir lo correcto en el momento indicado." (P.3)
3. "Cambiar y aplicar lo que aprendí." (P.9)
4. "Si nos lo proponemos podemos llegar a tener en comunidad una comunicación no violenta." (P.11)

Al preguntar a los participantes si han identificado un aumento en sus interacciones al modo "jirafa", todos respondieron que sí; aquí presento algunos testimonios:

1. "Sí, en que ya pienso cómo tendría que contestar o modificar mis respuestas." (P.3)
2. "Sí, ya no juzgo deliberadamente, doy y dejo actuar y no me adjudico los resultados. No sólo cambió la forma sino también el fondo de la intención." (P.5)
3. "Sí, todo el día califico mi comportamiento, si en algún momento soy chacal, lo veo, lo reconozco y veo que debo hacer para no repetirlo." (P.6)
4. "Estoy más abierta a la escucha sin juicios." (P.11)

En las prácticas semanales muestran avance aunque todavía hay posibilidad de mejora tanto en la observación como en las estrategias.

Sesión 8. Conocer y sensibilizar sobre la importancia de tomar consciencia de los valores institucionales y el impacto mutuo entre los valores personales e institucionales, para la generación de cohesión grupal.

En la sensibilización e introducción del tema, los participantes identificaron los valores desde los pensamientos de Santa Magdalena Sofía Barat fundadora de la Congregación Religiosa a la que pertenece el colegio. Los valores que fueron mencionados en mayor número fueron: Humildad, bondad, valentía, paciencia, amor y perseverancia. Esto se relaciona con la comunicación compasiva pues uno de sus postulados esenciales es creer que el ser humano es bueno por naturaleza, además se requiere de amor, paciencia, valentía, perseverancia y humildad para querer transformar la manera en que nos comunicamos y construimos comunidad.

Se compartieron dos experiencias de conflicto trabajadas con la comunicación compasiva y se propició la reflexión y la facilitadora dio respuesta a las dudas que surgieron. Otros aprendizajes que reportaron de esta actividad fueron:

1. “Hay que ser más bueno que justo. Es importante darnos paciencia ante nuestras debilidades o problemas.” (P.4)
2. “Que he aprendido a entender mis sentimientos, mis necesidades, he creado una petición teniendo una estrategia.” (P.13)
3. “Conectar mi enojo hacia el perdón y la paz. La empatía debe estar siempre presente.” (P.6)

Al exponer el tema de la espiritualidad del colegio y la gestión evangelizadora, los participantes expresaron haber aprendido que uno de los valores fundamentales es crear comunidad; que el amor y la fe, desde la espiritualidad del colegio, les lleva a concebirse como comunidad educadora constructora de paz. Los sentimientos que la mayoría expresó fueron de

compromiso, atracción, orgullo y confianza. Identificando a su vez la satisfacción de las necesidades de: Amor, pertenencia, cercanía e inspiración.

Algunas invitaciones que expresaron a partir del tema compartido:

1. “Aportar mis experiencias y capacidades al mundo en los diferentes círculos.” (P.4)
2. “Ser mejor persona, ser empático y hacer comunidad.” (P.12)
3. “De aprendizaje, de pasión, de comunidad, de espiritualidad, de mucha fe para transformarme y transformar.” (P.11)
4. “Participación en una comunidad que promueve un cambio humanitario.” (P.14)

Al preguntar a los participantes sobre la similitud o relación entre sus valores, los valores de la institución y los valores de la comunicación compasiva, la mayoría dijo que son muy similares y convergen en los siguientes valores esenciales: Paz, compasión, amor, respeto, integridad, optimismo, empatía, la inclusión, la tolerancia, la responsabilidad y el bien común; todos confluyendo hacia la construcción de comunidad, de un proyecto de vida y de crecimiento.

Por último, se les pidió a los participantes que identificaran algunos anti – valores que se viven en el colegio y que desean transformarlos en un valor, con el objetivo de que sean el punto de partida para la elaboración de un acuerdo de convivencia laboral. Identificaron los siguientes: Apatía, exigencia en la eficacia, desconfianza, juicios y prejuicios, deshonestidad, buscar culpables, hacer distinción, falta de compañerismo y solidaridad, la no empatía, la no comunidad.

Esta semana, la mayoría de los participantes tuvieron dificultad en entregar sus prácticas por lo que no fueron evaluadas.

Sesión 9. Consensuar sobre la construcción corresponsable de un clima laboral armónico que nos fortalezca como comunidad educadora desde el departamento de administración del Colegio.

En la sensibilización e introducción del tema, los participantes comprendieron que sólo podemos construir comunidad si nos sentimos hermanos unos con otros y si somos capaces de

responder al mal con el bien, y ello traerá paz y bienestar personal y grupal. Algunos testimonios fueron:

1. “No vivir desde la hipocresía, romper la inercia de la violencia (dando de comer y beber a mi enemigo).” (P.5)
2. “Que nos veamos como hermanos a pesar de las diferencias que puede haber, que seamos servicio dispuesto a ayudar.” (P.3)
3. “Ser humilde y empática, hacer lo que puedas y estar en paz.” (P.9)

El objetivo de la actividad a realizar durante la semana fue que pusieran su atención en las personas con las que comparten su trabajo y notaran los valores que viven; al mismo tiempo ver los suyos. Sí se logró el objetivo y así lo expresaron en la hoja de trabajo:

1. “Descubrí que todos interactuamos con valores y antivalores, dependerá de nuestra historia de vida, aprendizajes y nuestras heridas.” (P.4)
2. “Definitivamente los valores son una base que permite un crecimiento y promueve la relación buena y comunidad, para vivir en armonía. Encontré que los valores que tengo y vivo en familia se empatan con los valores del colegio.” (P.14)
3. “Para entender más claro el sentido de convivencia. Ser yo misma y romper ciertas inercias hacia los demás.” (P.2)

Se trabajó en equipos para realizar un acuerdo de convivencia laboral, posteriormente se les preguntó sobre sus sentimientos, necesidades satisfechas e invitaciones que surgen a partir de la elaboración del acuerdo.

1. “Ha ido mejorando la comunicación, lo puedo ver de manera diferente.” (P.15)
2. “Disponible e interesada para intentar actuar sin juicios, sin criticar, con diálogo franco y sincero, escucha con CNV. Requiere de práctica y de varios intentos, de hacer una pausa para reconsiderar nuestro actuar y lograr ser coherentes.” (P.4)
3. “Todo cambia y todo se mueve. Paz y alegría para lograr tener una mucha mejor convivencia con mis compañeros.” (P.14)

La elaboración del acuerdo de convivencia laboral logró propiciar en los participantes una fuerte disposición para transformar el estilo de comunicación violento que han vivido, lo que se refleja en las necesidades que expresaron como satisfechas: Empatía (4 f), comunión (3 f), escucha (3 f), respeto (3 f), comprensión (3 f), comunicación (2 f), identidad (2 f), sentido (2 f), seguridad, expresión, desarrollo, estima de sí mismo y del otro, contribución a la vida de otros, libertad de elegir, aceptación, trascendencia y unidad.

A continuación presento el acuerdo de convivencia laboral.

**Tabla 7**

*Acuerdo de convivencia laboral (primer grupo)*

¿Qué si se quiere ver para ser transformado?				
Antivalores a trabajar	Descubrir: Qué es lo que da vida.	Soñar: cómo podría ser	Diseño: Cómo queremos que sea.	Práctica y cómo evaluarlo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejuicios que no dan vida</li> <li>• La no comunidad</li> <li>• Falta de empatía</li> <li>• Falta de compañerismo</li> <li>• Desconfianza</li> <li>• Acusar</li> <li>• Juzgar</li> </ul>	❖ Aceptación sincera y fraterna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Todas/os somos iguales, amigos y empáticos.</li> <li>+ Fomentamos el respeto con todas/os y cada una/o.</li> <li>+ Somos auténticas/os en nuestra manera de comunicarnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Empiezo por mí</li> <li>⊕ Siendo respetuosa/o</li> <li>⊕ Amable conmigo y con el otro/a.</li> <li>⊕ Teniendo interés en las actividades que realicen mis compañeros</li> <li>⊕ Propiciar espacios de diálogo franco, escucha auténtica y respetuosa.</li> <li>⊕ Reconociendo y valorando a la otra/o en su decir y hacer.</li> <li>⊕ Sabiéndonos parte de un equipo de trabajo.</li> <li>⊕ Para conocer, entender y respetar el trabajo que hacen otros, cambiamos de roles y experimentamos "las tormentas" de los demás, en especial en situaciones u horas críticas.</li> <li>⊕ Desde la CNV definimos las funciones específicas de cada puesto en el departamento. Tomando en cuenta la opinión de todas.</li> <li>⊕ Tratamos a los demás como queremos que nos traten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscar espacios de convivencia todos los días</li> <li>✓ Preguntando, platicando con las compañeras/os de trabajo</li> <li>✓ Actitud de diálogo y de disposición.</li> <li>✓ Vivimos la Comunicación No Violenta en nuestro día a día, primero en nosotras/os para luego, comunicarla.</li> <li>✓ Hacemos consciente nuestro actuar, desde las necesidades y sentimientos del otro. Aplicamos en la vida diaria la Comunicación Compasiva.</li> <li>✓ Programar dinámicas donde exista el cambio de roles por una semana.</li> <li>✓ Contar con una clara descripción de cada puesto y con el manual de procedimientos por coordinación.</li> <li>✓ Evaluando el ambiente laboral mediante la aplicación de una entrevista y una encuesta.</li> </ul>
	❖ Respeto mutuo	+ Vivimos en congruencia con los valores personales e institucionales.	⊕ Reconociendo y valorando a la otra/o en su decir y hacer.	✓ Vivimos la Comunicación No Violenta en nuestro día a día, primero en nosotras/os para luego, comunicarla.
	❖ Compañerismo	+ Tenemos apertura y observamos sin juzgar	⊕ Sabiéndonos parte de un equipo de trabajo.	✓ Hacemos consciente nuestro actuar, desde las necesidades y sentimientos del otro.
	❖ Autenticidad en nuestras relaciones	+ Conocemos, entendemos y respetamos el trabajo que realiza cada quien.	⊕ Para conocer, entender y respetar el trabajo que hacen otros, cambiamos de roles y experimentamos "las tormentas" de los demás, en especial en situaciones u horas críticas.	✓ Aplicamos en la vida diaria la Comunicación Compasiva.
	❖ Tener credibilidad y aceptación.	+ Formamos una comunidad con comunicación compasiva CNV que vive en armonía y respeto. Con organización, responsabilidad y alegría.	⊕ Desde la CNV definimos las funciones específicas de cada puesto en el departamento. Tomando en cuenta la opinión de todas.	✓ Programar dinámicas donde exista el cambio de roles por una semana.
	❖ Trato digno.	+ Fortalecemos lazos de fraternidad	⊕ Tratamos a los demás como queremos que nos traten.	✓ Contar con una clara descripción de cada puesto y con el manual de procedimientos por coordinación.
	❖ Empatía	+ Establecemos vínculos de amistad y de amor.		✓ Evaluando el ambiente laboral mediante la aplicación de una entrevista y una encuesta.
	❖ Solidaridad			
	❖ Recuperar la confianza entre nosotras/os.			

Fecha de elaboración: 14 de marzo del 2019

En este acuerdo se puede constatar el deseo y la motivación suficiente para integrar a la vida laboral cotidiana la comunicación compasiva, expresando con claridad los antivalores que se quieren transformar en aquello que da más vida, estableciendo metas concretas a modo de sueños y poniendo los medios necesarios para acceder a un modo nuevo de establecer las relaciones laborales.

Para el seguimiento de las acciones personales que implica el acuerdo, propuse a los participantes crear un grupo de apoyo para la práctica de la CNV, a lo cual 12 personas están interesadas en continuar con el proceso, en esta segunda etapa. Sin embargo, al plantearse a la dirección del colegio, no lo vio viable por razones de tiempos laborales.

Sesión 10. Recoger los frutos de la experiencia vivida por el grupo en el taller, así como evaluar la metodología e instrumentos utilizados.

Se aplicaron dos instrumentos de evaluación final del curso taller, a continuación presento los resultados de cada uno.

**Resultados del cuestionario para la evaluación final.**

→ *Relación entre la persona de Jesús y la Comunicación compasiva y qué invitaciones surgen:*

Todos coinciden en que la persona de Jesús en sus diferentes encuentros desde las narraciones Bíblicas, establece relaciones comunicándose con un estilo muy similar al de la CNV.

Algunas invitaciones son las siguientes:

- 1 “Dios y la CNV me invitan a no juzgar, escuchar desde mi corazón; ser compasiva aún en circunstancias difíciles para reconocer sentimientos y necesidades propias y de los demás... lograr una auténtica conexión humana a través de la auto – conexión”. (P.1 )
- 2 “Jesús siempre tiene comunicación compasiva, es firme, sensible al sufrimiento, mira los hechos, es objetivo. Yo estoy en proceso ya que es complicado en tan pocas sesiones transformar y modificar las conductas previamente adquiridas, intento relacionarme conmigo y con los demás de mejor manera.” (P.4)



- 3 “A no juzgar, a ser caritativa, a vivir en paz con los demás.” (P.2)
- 4 “Jesús como persona invita a vivir en paz, en armonía; a hablar con la verdad y ser justos; a no juzgar y aprender a escuchar.” (P.9)

→ *Aprendizajes a nivel cognitivo*

Se respondieron 12 preguntas, redactadas con espacios a completar. El objetivo fue hacer un repaso teórico, por lo que después de responderlo cada uno, se revisó y se corrigió entre todos, posteriormente se continuó a responder las siguientes partes del cuestionario.

En cuanto a la *comprensión* que lograron de los componentes OSNE de la comunicación compasiva, los participantes reportan aquello que más les significó, algunos se quedan en la observación, otros en los sentimientos y necesidades propias y de los otros y pocos mencionan explícitamente las estrategias. Algunos testimonios son los siguientes:

- 1 “Primero a observar y escuchar las necesidades de la otra persona para yo poder seguir una estrategia para ser empática con ella.” (P.2)
- 2 “Hacer reflexión antes de actuar impulsivamente revisando mis necesidades y sentimientos y las del otro.” (P.4)
- 3 “Al no juzgar y ver desde fuera el conflicto no involucrando sentimientos al describir los hechos.” (P.5)
- 4 “La observación me permite ‘No explotar’ me da tiempo para sentir, pensar y actuar. Cambia todo mi acercamiento a los conflictos.” (P.6)
- 5 “A no emitir juicios, a no confundir las estrategias con las necesidades, pero sobre todo a conocerme a mí misma y ser compasiva para después entender a los demás siendo más empática.” (P.11)

→ *Aprendizajes a nivel afectivo - relacional: cambios en su mirada hacia sí misma/o y hacia los otros.*

Todos los participantes reportaron un cambio en su mirada hacia sí mismos y hacia los otros. En cuanto hacia sí mismas/os lo expresaron así:

- 1 "Mirada con más comprensión, más tranquilidad" (P.2)
- 2 "Me he dado permiso de verme y sentirme sin el sentimiento de egoísmo" (P.5)
- 3 "Mirada de un mundo esperanzador, pues el cambio está en cada uno." (P.4)
- 4 "Estoy tranquila, optimista, me siento liberada; sin darme cuenta he adoptado una posición de escucha." (P.6)
- 5 "Me doy más compasión y pienso antes de responder, trato de ser más empática y asertiva conmigo." (P.8)
- 6 "Soy más tolerante conmigo, más justa, me detengo para pensar antes de actuar buscando las palabras correctas para comunicarme." (P.9)
- 7 "Soy más compasiva conmigo, soy más humana, me permito escuchar mi corazón." (P.11)
- 8 "Tengo más congruencia entre lo que pienso y digo." (P.14)

En cuanto al cambio de la mirada hacia los otros, reportan:

- 1 "Una mirada más humana, con más tranquilidad y comprensión."
- 2 "Escucha y no hacer juicios." (P.3)
- 3 "Más empatía, cooperación mutua." (P.4)
- 4 "Mayor respeto a sus actividades, empatía total y he podido establecer una mejor relación laboral." (P.6)
- 5 "Hay un cambio en mí enorme, siento compasión y empatía. Ya no hay juicios, ya no hay falsos sentimientos y como humanos los veo como áreas de oportunidad para cambiar en mí, lo que no puedo cambiar en ellos. Siento mayor apertura y aceptación hacia los otros." (P.11)
- 6 "Tratar de entender cuáles serán sus necesidades detrás del enojo; cómo es que se siente ante la situación." (P.7)

→ *Algunas experiencias de manejo de conflictos con la comunicación compasiva.*

"La situación es que sigue pendiente una alumna de incorporar porque sigue en trámite el certificado de secundaria. El cual está en proceso desde enero y aún

no sé cuándo me lo van a entregar. Ante esta situación me di cuenta que ya no hubo conflicto en mí, he guardado calma y estoy paciente esperando el documento. Definitivamente hubo un cambio transformador en mí que me ha dado paz interna.” (P.11).

“Con una persona tuve problemas en dos ocasiones por querer imponerme su opinión. Esta vez recurrí a la CNV y tomé aire, respiré profundo y esperé a que terminara de hablar y entonces yo le presenté mis argumentos con toda calma y ella me escuchó.” (P. 2).

“No cancelé una cita que me pidió mi coordinadora, la cual era con la directora de una empresa, me lo pidió a la mera hora y esa cita la perseguía desde hace 2 meses, se enfureció y le dije: Entiendo tu frustración porque tienes la necesidad que me quede por si necesitas que te ayude, pero tú también entiendes mi necesidad de atender esa cita que es la razón de mi trabajo aquí.” (P.7)

→ *Evaluación de las entrevistas personales o espacios de escucha.*

Otro elemento que se evaluó fueron las entrevistas para acompañamiento del proceso, en ellas se pudo profundizar en los temas según las dudas que se planteaban, al escucharles se dio la posibilidad de comprender sus situaciones particulares y que no se atrevían a plantear en el grupo; también ayudó a identificar las resistencias que se presentaron en cada persona durante el proceso de aprender y practicar la CNV. Logró ser un espacio de aceptación, empatía y congruencia como diría Carl Rogers o una comunicación compasiva como diría Marshall Rosenberg.

Con el 90% de los participantes se tuvieron dos espacios de escucha durante la realización de las sesiones; algunas personas solicitaron tener más de dos. Algunos testimonios de esta experiencia son:

- 1 “Percibí sentimientos de tranquilidad, de paz, de escucha que son importantes para tener una retroalimentación de lo que hemos vivido... las dudas que surgen se disipan al tener estos momentos de reflexión.” (P.3)
- 2 “Me ubicó en mis relaciones interpersonales y de qué manera voy cubriendo mis necesidades.” (P.5)
- 3 “Agradecida, receptiva, calmada. Los espacios personales debieron ser de más tiempo.” (P.4)
- 4 “Me sentí escuchada, tomada en cuenta, a veces no sabía para donde correr, con quién apoyarme... y ahora me siento con mayor confianza, valorada; y con empatía hacia mí.” (P.11)
- 5 “Mayor confianza de expresión en la entrevista, una claridad más cómoda, sin temores, paz interior.” (P.14)

Con estos testimonios se afirma la importancia del acompañamiento personal en el proceso de aprender y poner en práctica la comunicación compasiva o CNV.

→ *Actuar modificando nuestra realidad: Se espera la realización de un 80% de las prácticas durante la semana.*

De las ocho prácticas del método de CNV esperadas por los 15 participantes, siendo un total de 120 sólo se entregaron 81 dando un porcentaje de 67.5%. Lo que refleja una dificultad significativa para realizar sus prácticas, tanto en su tiempo laboral como en casa.

#### **Resultados obtenidos con la dinámica evaluando con fotos.**

Otro instrumento para evaluar el proceso vivido en el curso – taller, fue la dinámica evaluando con fotos, que consistió en la elección de imágenes que les represente el antes, el durante y el después del estado de su Ser. Ayudó a la toma de consciencia de los participantes, acerca del impacto que perciben tuvo el proceso para sus vidas, no sólo en el ámbito laboral, sino también en la percepción de su experiencia de vida a nivel personal, íntimo.

Se expresan cambios radicales en la percepción del estado de su ser: De la tristeza a la alegría; de la soledad al compañerismo; de la confusión a la claridad; del querer huir al correr tras un deseo motivante y gozoso; del dolor a la compañía amorosa de Dios; del sentirse prisionera a la libertad; del lenguaje chacal y el miedo a los cambios al autodomínio y la felicidad; de los conflictos a la paz y armonía; de los sentimientos agobiantes a la libertad y la empatía; de la tormenta y la apatía a la experiencia de cobijo y disfrute; de la falta de reconocimiento y la división a un sentimiento de pertenencia y valoración; de la confusión y desesperación en el camino a un objetivo común desde la CNV; de la ansiedad y no comunicación a la libertad para vivir la comunicación compasiva; del poco espacio, del sin sentido y de la soledad a la libertad, a la coexistencia con los otros y al equilibrio desde tu centro. (Ver anexo en PDF G1\_evaluafinal\_conFotos)

## **Resultados Grupo 2.**

### Sesión 1. Conocer los postulados fundamentales de la Comunicación Compasiva para reflexionar si dichos postulados son o pueden ser parte de mi vida.

A modo de partir de lo que conocen los participantes del tema, se compartió sobre ¿Qué es lo esencial del ser humano? ¿Qué es la violencia? y ¿Qué entiendes por compasión? con respecto a la primera pregunta opinaron que lo esencial del ser humano es el amor, la paz, la armonía, el respeto hacia los demás y a la naturaleza, ser feliz, la bondad, compasión, tolerancia, fe, pertenecer, el servicio y la congruencia entre lo que piensas, dices y haces.

Sobre la violencia opinaron que: Es lo que lastima, ofende, humilla; agresión psicológica y física; malas intenciones; atacar a quienes piensan y son diferentes; abuso de cualquier tipo, es afectar negativamente a uno mismo o a las personas con las que convivimos; alterar nuestro estado de paz o la del otro.

Entienden por compasión: respetar al otro y a sí mismos en el ser y estar, es empatía, es escucha, es entendimiento y aceptación del otro, es mirar sin juzgar, comprender, libertad de ser diferentes, acompañar y apoyar.

La mayoría del grupo pudo reconocer que en sus relaciones cotidianas les mueve tanto la compasión como la violencia.

En cuanto a los aprendizajes reportados después de exponer y reflexionar sobre el tema, son los siguientes:

1. "Que la violencia surge de las necesidades no satisfechas." (P.10)
2. "Que ante una situación puedo actuar con compasión o con violencia." (P.11)
3. "Que la comunicación no violenta parte de reconocer mis necesidades. Reconocimiento de mi falta de empatía" (P.2)
4. "Tener una mentalidad abierta y flexible en todos los aspectos." (P.7)

En relación a los sentimientos que surgieron durante la reflexión del tema fueron en su mayoría agradables, como: comprensión, asombro, curiosidad, liberación, estar alerta, esperanza y alegría. Solo dos participantes expresaron el falso sentimiento de culpa. No explican el porqué de dicha culpa.

Deseos o invitaciones que surgieron:

1. "El deseo de conocerme para dejar de ser violento." (P.2)
2. "Deseo mejorar la manera en que me comunico." (P.3)
3. "Tener conciencia, ser más empática, identificar mis necesidades y las de los demás." (P.11)

El 100% del grupo expresó su deseo de integrar la comunicación compasiva a su estilo de comunicación.

Sobre las dificultades para llevarlo a cabo identificaron: Falta de autoconocimiento y autoconexión, controlar impulsos, el entorno personal y profesional, desconfianza en sí mismo, las costumbres arraigadas, no tener consciencia de los sentimientos, la no aceptación del otro.

Al terminar la sesión casi todos los participantes expresaron sentimientos agradables, como: Satisfacción, apertura, compromiso y esperanza. Sólo un participante dijo sentir desilusión hacia su persona.

Sesión 2. Reconocer que en cada persona existe un enfoque de interacción que es violento y enajena y otro que nos conecta con nuestra naturaleza compasiva.

En la parte de sensibilización e introducción del tema, los participantes pudieron identificar dos actitudes contrarias de interacción, a partir de ello reportan sus aprendizajes:

1. “Buscar ser justa y agradecida, no dejarme llevar por los juicios a otros.” (P.1)
2. “Actuar lo más objetivamente de acuerdo a lo que se observa, porque juzgamos por apariencias.” (P.8)
3. “Después de la reflexión, evitaría hacer juicios y ser compasiva.” (P.2)

Todos los participantes reconocieron los dos enfoques de interacción, el del “chacal” (violento) y el de “jirafa” (compasión). Algunos testimonios son:

1. “Lo importante de hacer consciente un comportamiento de chacal e ir trabajando para cambiar.” (P.2)
2. “Que hay muchas formas en que ‘chacaleamos’ y que se vuelve práctica común del día a día, sobre todo en casa.” (P.8)
3. “Reconocer la diferencia entre escuchar solamente y el escuchar juzgando.” (P.10)

Sentimientos agradables que surgieron: Interés, intriga en cuanto a cómo hacer consciencia y lograr cambiar, asombro, apertura, curiosidad, alivio, responsabilidad y compromiso. Tres participantes expresaron sentir tristeza por las reacciones de “chacal” que sí tienen.

Al pedirles expresaran sus emociones y sensaciones ante el tema reflexionado, algunos reportaron una toma de consciencia sobre sí mismos y su entorno:

1. “Me surge la sensación de cuántas veces me he comportado como chacal, no he sido objetiva, no he pensado en la necesidad del otro.” (P.2)
2. “La sensación de retomar actitudes que causen beneficio a mi entorno. Ayudar y promover actitudes para no violentar.” (P.7)

3. “Que uno a veces se exige demasiado y espera que los demás sean igual y cada individuo tiene sus propias vivencias que le hacen ser y actuar diferente.” (P.8)
4. “Quiero tomar acción para vivir en paz y armonía, no busco jamás tener problemas, sino reaccionar desde el análisis y de una manera inteligente sin afectar a los demás.” (P.6)

Todos los participantes dijeron sí estar dispuestos a continuar el proceso de aprender a integrar la comunicación compasiva a su estilo de relación. Al mismo tiempo, pudieron identificar algunas resistencias: Egoísmo, ser perfeccionista y exigírselo a los otros, desinterés por los otros, el controlar las emociones, el no darse cuenta si actúa como chacal o jirafa, miedos, inseguridades, no disposición, viejos patrones de conducta, baja estima, no reconocimiento de errores propios, dolor.

Al final de la sesión reportaron sentirse: Con ilusión, con un reto, interés, apertura, esperanza de mejorar la calidad de la relación, motivación y alegría de seguir el camino con la CNV.

Sesión 3. Reflexionar sobre la importancia de establecer conexión con nosotros mismos y con los demás, como un elemento fundamental en el camino de la comunicación compasiva.

En la parte de sensibilización e introducción al tema, los participantes pudieron identificar las actitudes que promueve la comunicación compasiva, a través de un pasaje del Evangelio en la persona de Jesús. Dichas actitudes son: Necesidad de contribuir, de ayudar, el respeto, el responsabilizarnos de nuestros actos y decisiones, la libertad, la empatía, el amor y la comprensión, la bondad, la capacidad de observar, discernir, la escucha al modo jirafa, confianza y ser misericordioso.

En el momento de compartir alguna práctica de la semana, ninguno de los participantes se animó a hacerlo en el grupo. Por lo cual, la facilitadora compartió una experiencia trabajada con el método de la CNV. El grupo mostró interés y sorpresa; algunos comentaron que iban a volver a hacer el ejercicio que habían realizado.



Los participantes reportaron los siguientes aprendizajes después de reflexionar sobre el tema de la sesión:

1. “Que la autoconexión es necesaria para reconocer mis necesidades, las cuales me llevan a mis sentimientos...” (P.2)
2. “Árbol de la vida: Conexión conmigo misma y con el otro; humanizar, empatía con el otro; quitar los juicios de nosotras mismas. Comunicar lo que surge en mí. Reaccionamos de acuerdo a nuestras heridas y debemos sanarlas.” (P.5)
3. “Vivir en la autoconexión, hacer de este proceso una manera de vivir, aprender a conectar con mis emociones y lo que surge en mí ante un acontecimiento me permitirá elegir la opción que logre ver por mis necesidades y las de los demás. Me responsabilizo de mis pensamientos, palabras, acciones y sus consecuencias, las consecuencias de las acciones de los demás no me corresponden.” (P.9)

En relación a los sentimientos surgidos durante la reflexión del tema, siete participantes reportaron ideas no sentimientos, por ejemplo el participante 5 escribió: “Escucha, respeto”; los cuales no son sentimientos sino necesidades. El resto de participantes reportaron sentir: satisfacción, confianza, tranquilidad, interés, curiosidad, expectación, pasión y agradecimiento.

Sobre sus deseos e invitaciones a partir de lo aprendido y sentido la mayoría expresó su interés de continuar con el proceso de la comunicación compasiva. Aquí algunos testimonios:

1. “El de hacer conscientes mis heridas para sanarlas, controlar mis acciones ante los conflictos.” (P.5)
2. “Sanar las relaciones que di por pérdidas, desde el amor.” (P.6)
3. “El deseo de llevarlo a cabo en mi vida personal, el poder implementarlo en los conflictos que surgen siempre.” (P.7)
4. “Deseo de practicar para poder manejar mejor y con más experiencia las diferentes situaciones. Conectarme conmigo misma y con el otro. Hay que pedir no exigir, puedes acoger un no.” (P.11)

Sobre las motivaciones para continuar y profundizar en el proceso de la CNV, expresaron el sentir liberación al poder observar el conflicto de una manera diferente, sin prejuicios, el fortalecer la relación con los otros y construir una sana convivencia, el sentir satisfacción de uno mismo, el entender lo que pasa con uno mismo/a, sanar relaciones, buscar el bien común y personal.

En cuanto a la entrega de las prácticas durante los 15 días, a diferencia del primer grupo, en el segundo grupo se realizó a partir de esta sesión la práctica con los cuatro componentes (OSNE) por considerar que hacer desde el inicio el proceso completo podría ayudar a comprenderlos mejor. En esta sesión, de 13 personas la entregaron diez siendo un 76.9%. Los resultados reflejan dificultades en los componentes de observación y en la identificación de necesidades principalmente, aunque también habría que mejorar en la elaboración de las peticiones.

#### Sesión 4. Conocer e integrar los componentes de sentimientos y necesidades en la práctica de la CNV.

En la parte de sensibilización e introducción del tema, los participantes identificaron las actitudes no violentas de Jesús, a través del pasaje de Mateo 9, 36-38. Algunas de esas actitudes son: Empatía, compasión, ofrece su apoyo y deja en libertad. Algunos testimonios:

1. "Jesús detectó necesidades en el otro y en él mismo" (P.11)
2. "Mostró preocupación y atendió una necesidad. Actuó desde una estrategia, acción concreta: Pedir apoyo." (P.9)
3. "Jesús sabe reconocer el conflicto para darle solución, da estrategias." (P.5)

Al preguntarles si alguien quiere compartir al grupo su práctica, resulto que nadie la había hecho. Al cuestionarles dicha situación algunos participantes expresaron que no habían tenido ninguna situación conflictiva en el trabajo, sin embargo, se les recordó que se trataba de practicar la comunicación compasiva para lo cual el conflicto no tendría que ser sólo laboral, sino que puede ser algún conflicto con alguien en casa e incluso conflictos pasados y no resueltos. Fue

interesante que alguien preguntó a la facilitadora sobre los sentimientos y necesidades no satisfechas que despertaba el hecho de que nadie había entregado las prácticas. Así pues, se dio la reflexión y aprendizaje de los componentes de la CNV con un hecho concreto y espontáneo.

La exposición y reflexión del tema no se pudo concluir, así que a partir de lo revisado teóricamente y lo aprendido a partir del conflicto espontáneo; reportaron los siguientes aprendizajes:

1. “Lo importante que es reconocer mis necesidades y las de los demás, para lograr tener una comunicación no violenta.” (P.2)
2. “Que no debo reprimir mis emociones sino manejarlas, mayor conocimiento de mis sentimientos.” (P.5)
3. “Todos tenemos sentimientos, para comunicarnos hay que buscar dialogar, no discutir, sobre todo cuando el sentimiento te rebasa en una situación estresante hay que calmarse para poder lograrlo. Estrategia: Son acciones a realizar. Necesidad: Va más a profundidad tiene que ver con los sentimientos, ejemplo: Seguridad, confianza.” (P.10)

Los sentimientos que surgieron a partir de lo vivido en la sesión son: interés, motivación, comprensión, tranquilidad, curiosidad, intrigado, sorprendido, comunicativo, agradecido, inspiración, confianza, cercano, esperanza y entusiasmo. Las necesidades que se vieron satisfechas durante la sesión fueron: Aprendizaje, realización, confianza, libertad de elegir, seguridad afectiva, conocimiento de sí mismo, claridad y estima de sí mismo.

Las invitaciones o deseos que expresaron son de apertura a seguir aprendiendo, de más amor hacia sí mismos, de practicar la comunicación compasiva, de mayor empatía y autoempatía, de crecer en confianza y escucha.

Sobre las motivaciones que expresaron para continuar el proceso de la comunicación compasiva, aquí presento algunos testimonios:

1. “El reconocimiento de mis emociones para hacerlas conscientes y trabajarlas. Saber que mis sentimientos vienen de mis ideas y no son causados por los otros” (P.5)

2. "La correcta resolución de problemas en donde los sentimientos estimulados son de suma importancia." (P.7)
3. "Mejorar mi comunicación con los demás, sin peleas, recordar que hay que dialogar." (P.10)

Al preguntarles con qué sentimientos terminan la sesión algunos respondieron:

1. "Con esperanza al saber que puedo sanar y mejorar mis relaciones." (P.6)
2. "En armonía con el grupo porque todos opinamos y enriqueció la sesión." (P.8)
3. "Más compasiva, más confiada al tener nuevas herramientas para trabajar conmigo y con los demás." (P.10)

Sesión 5. Conocer y sensibilizar sobre la importancia de aprender a manejar los conflictos e integrar el cuarto elemento: estrategias o peticiones a la práctica de la CNV.

En esta sesión llegaron tarde y por ello no se llevó a cabo la oración reflexión. Un participante compartió una experiencia de conflicto trabajado con la CNV; sin embargo, hubo poca participación en la reflexión del caso y se expresaron resistencias al proceso argumentando confusión en los componentes, en especial cuando se trata de percibir los sentimientos y necesidades de los otros que son parte del conflicto. Ante esta situación del grupo, fue necesario modificar la planeación de las sesiones posteriores para responder a la necesidad de clarificación de los componentes.

El tema planeado no se realizó y se revisaron de nuevo los componentes de sentimientos y necesidades de uno mismo y del otro. Algunos aprendizajes que reportaron son:

1. "Que nadie causa lo que siento, yo soy quien genero mis sentimientos y necesidades. Lo primero es auto - conectarme conmigo misma para luego conectar con el otro." (P.1)
2. "Comprender tanto mis necesidades así como las de los demás ayudará a mejorar las relaciones." (P.7)

3. "Que debo trabajar un proceso de identificación de sentimientos para reconocerlos, identificar necesidades mías y de la otra persona para abrir un diálogo y que haya disposición de arreglar el conflicto." (P.8)

La mayoría expresó sentimientos agradables surgidos a partir del tema reflexionado, como de: Inspiración, motivación, curiosidad, esperanza, inquietud, asombro, claridad, confianza y entendimiento. Un participante expresa frustración por las dificultades que tiene para comprender y practicar el método.

Las necesidades que identificaron fueron satisfechas son: conocimiento de sí mismo (3 f), confianza, protección, estima de sí mismo, claridad, seguridad, propósito, aprendizaje y aceptación.

Los deseos o invitaciones que surgen a partir de la reflexión del tema fueron de mayor atención para identificar necesidades, dialogar para lograr la solución de un conflicto, poner en práctica el método con más frecuencia, ser más tolerante y aceptante hacia los demás.

Sobre las emociones y/o sensaciones que identificaron durante la sesión, respondieron:

1. "Un poco de ansiedad, creo que es porque se movieron emociones que estaban algo escondidas donde no las podía ver fácilmente." (P.6)
2. "Me sentí con más energía al darme cuenta que debo trabajar en mí para poder mejorar mis relaciones, y más optimista con las situaciones que van surgiendo." (P.13)
3. "Serenidad, paz de saber que aunque cuesta trabajo adaptarse a cambios, son para mí crecimiento interior." (P.10)

Sobre sus motivaciones para continuar el proceso reportaron: para tener relaciones placenteras, ser un buen líder, tener una mejor convivencia, ser más tolerante, vivir en armonía y paz, manejar de mejor manera los conflictos, para modificar mis sentimientos y reconocer mis necesidades.

Algunos testimonios de conflictos manejados con la CNV que se reportaron:

1. “Observación: No se encontraba un documento. Sentimientos: enojo, frustración, nerviosa, desilusionada. Necesidad: Seguridad, orden, empatía con la situación. Estrategia: Estuve dispuesta a entender que un documento puede traspapelarse y ante ello archivar con mejor clasificación y claridad me ayudará en una situación futura.” (P.1)
2. “Observación: No ayudar a una persona cuándo pude, sólo por molestar. No debí actuar de esa manera ya que quería mi ayuda. Sentimientos: Indeciso, pensativo. Necesidad: De apoyo Estrategia: Cambiar actitudes para hacer las cosas como se deben (ayudar).” (P.7)

En cuanto a la práctica del método de la CNV en sus cuatro componentes, se realizó en sus hojas de trabajo. De 13 personas reportaron 11. Se muestra mucha dificultad para hacer una observación objetiva, es decir, sin juicios, ni evaluaciones; y todavía se percibe dificultad en identificar y nombrar las necesidades; también es necesario el reforzamiento para la construcción de estrategias o peticiones.

Sesión 6. Afirmar la práctica de los cuatro componentes de la CNV para la conexión consigo mismo y con el otro/a.

Esta sesión se realizó en enero, después de las vacaciones de diciembre, trascurrió poco más de un mes. Tres participantes dejaron de laborar en el colegio y una más dejó de asistir por lo que se dio de baja; quedando entonces nueve participantes. En esta sesión asistieron seis.

Se integra la carta descriptiva de esta sesión, pues se modificó en relación al primer grupo.

Sesión No. 6					
<i>Tema:</i>	Sesión de repaso y ejercicios de los 4 componentes de la Comunicación compasiva.				
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	16 de enero de 2020	13:00 – 15:00 horas		
<i>Objetivo General</i>	Afirmar la práctica de los 4 componentes de la CNV para la conexión consigo mismo y con el otro/a.				
<i>Objetivos específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de la oración reflexión, situarnos en el contexto de la CNV como parte de la experiencia de Jesús.</li> <li>2. Revisión grupal y personal de la práctica en casa.</li> <li>3. Repaso a través de ejercicios de los 4 componentes de la CNV</li> <li>5. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para actuar en congruencia hacia la comunicación compasiva.</li> </ol>				
<i>Bibliografía utilizada</i>	Anna van Stappen (2010). Cuaderno de Ejercicios de comunicación no violenta. Ed. Terapias verdes. Pp. 1 -59. Biblia de América. (1997) Edición popular. PPC Sígueme. Verbo Divino. Letras y música de Cecilia Rivero rscj.				
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	
<i>Ver: Partir de la realidad presente.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo nos fue en las vacaciones?</li> <li>2. Preguntar si necesitan hablar sobre el hecho de que la directora de administración ya no trabaja en el colegio. Y las implicaciones que ello está teniendo en las coordinaciones administrativas.</li> <li>3. Invitar a que esas situaciones las trabajen con la CNV.</li> <li>4. preguntar si trabajaron alguna situación conflictiva durante las vacaciones.</li> </ol>	20 min	Formato de práctica respondida por cada participante.	Indicadores: - El 80 % realizan las prácticas durante la semana. - Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV.  - Entrega de la Ficha de práctica en casa por parte de los participantes.	

<p><i>Ver:</i> <i>Ambientación:</i> <i>Oración - reflexión</i></p>	<p>Escuchar el canto: El mismo cielo ¿Con qué mensaje te quedas después de escuchar el canto?</p> <p>Lectura: 1ª. Carta de Juan 4, 7-8; 20-21. El amor a los hermanos, a los otros/as.</p> <p>Preguntas para la reflexión: ¿Qué pensamientos te surgen? ¿Qué sentimientos surgen en ti? ¿Qué impulsos o deseos percibes en ti?</p>	20 min	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Canto de Ceci. Letra del canto Biblia Ficha de trabajo No. 6</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad.</li> <li>- Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y comprenden la importancia de integrar características del estilo de relación de Jesús y de la CNV a su propio estilo de relación.</li> </ul> <p>Ficha de trabajo No. 6</p> <p>¿Qué imagen de Dios percibes a través del evangelio escuchado? ¿Encuentras alguna relación entre este mensaje del evangelio y la comunicación compasiva? ¿Qué sentimientos y necesidades, tuyas y de los otros, serían satisfechas si pones en práctica este deseo de Dios?</p>	
<p><i>Pensar/ Iluminación.</i></p>	<p>1. Ejercicios de los 4 componentes de la Comunicación compasiva.</p> <p>3. Responder las preguntas de la Ficha de trabajo.</p>	40 min	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla.</p> <p>Copias del cuaderno de Ejercicios de Comunicación No Violenta.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican alguna idea, sentimiento, impulso o deseo a partir del tema desarrollado.</li> <li>- Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y, relacional.</li> </ul> <p>Ficha de trabajo para evaluar comprensión del tema.</p>	



			Ficha de trabajo No.6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué aprendí?</li> <li>2. ¿Qué sentimientos surgieron en mí, al hacer los ejercicios?</li> <li>3. ¿Qué necesidades satisfechas y/o no satisfechas identifico en mí?</li> <li>4. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí, a partir de esas necesidades?</li> </ol>	
<i>Sentir/ Disposición</i>	<p>Espacio de silencio con música de fondo.</p> <p>Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo.</p> <p>Escribir tus respuestas en la hoja de trabajo.</p>	10 min	Música tranquila, computadora etc. ficha de trabajo No. 6	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican emociones y sensaciones físicas en sí mismas/os.</li> <li>- Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en su cotidianidad.</li> </ul> <p>Ficha de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Cómo describirías las emociones y sensaciones en tu cuerpo?</li> <li>-¿Cómo está tu disposición para tomar consciencia de la manera de comunicarte e ir integrando la CNV en tus relaciones cotidianas?</li> <li>-¿Qué nuevas dificultades identificas para llevarlo a cabo?</li> </ul>	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	<p>Entregar el formato para la práctica de la CNV.</p> <p><b>Importante recordar:</b> Entregar el ejercicio consigo mismos y además el de hacer empatía con el otro.</p> <p>Recordar la importancia de que se apoyen en el tríptico de la práctica de la</p>	20 min	Formato para la práctica CNV.	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.</li> </ul>	

	CNV cuando hagan el registro de la experiencia conflictiva. Recordar sobre el registro de las actitudes y comportamientos de chacal o jirafa en sus libretas.		Ficha de trabajo No.6	- El 80 % lleva un registro de sus actitudes y acciones al modo de chacal o jirafa. Ficha de trabajo: Esta semana me comuniqué como "chacal" ____ veces y como "jirafa" ____ veces. Desarrolla con la CNV una de las situaciones en que te comunicaste como "chacal": Observación, sentimientos, necesidades y estrategias.	
<i>Cierre y evaluación de la sesión.</i>	Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión. Compartir cómo termino la sesión de hoy.	10 min	Ficha de trabajo No. 6	Ficha de trabajo: ¿Con qué sentimientos terminas esta sesión?	
		120 m			

En la parte de sensibilización e introducción del tema, los participantes pudieron identificar actitudes y algunos componentes de la CNV en la persona de Jesús, a partir de un pasaje del Evangelio de Juan. Actitudes como: compasión, dialogar, ser empático, amoroso, aprender del otro. Se mencionó sobre todo el componente de necesidades, al decir que Jesús estuvo atento a sus necesidades y a las de la Samaritana.

En la parte para revisar la práctica se abrió un espacio para compartir cómo se sentían con la salida del colegio de las tres personas, sobre todo porque una de ellas fue la directora de administración y se lo pidieron. Expresaron sentirse confiados y en paz. Dos participantes comentaron que lo que han aprendido les ha ayudado a ser más conscientes de sí mismos en sus relaciones con los demás y de cómo la manera en se comunica puede generar una respuesta de diálogo y acuerdos u otra de conflicto y violencia.

Se hicieron ejercicios para reforzar los componentes OSNE. Algunos aprendizajes que se reportaron son:

1. "Confirmando que es a través del diálogo con los otros como me voy transformando en mejor persona." (P.9)
2. "Tenemos capacidad de ser bondadosos. Revisar mis sentimientos y necesidades para modificar mis reacciones." (P.11)

A partir de la realización de los ejercicios de reforzamiento del método, se expresaron sentimientos agradables como: Confiada, animada, compasiva, alegre, tolerante, sociable, solidaridad, paz, claridad y esperanza. Así como las necesidades satisfechas que expresaron son: Agradecimiento, confianza en sí mismo, aprendizaje, empatía, armonía, estima de uno mismo y del otro, respeto y seguridad.

Las invitaciones que surgieron a partir de los ejercicios fueron: compromiso para resolver los conflictos de la mejor manera, apertura a la escucha e interés por ayudar, practicar más la CNV.

Las resistencias con las que todavía se enfrentan son: Entender las necesidades del otro, que no hay eco en los demás, cansancio, no disposición de tiempo para estar consigo mismo, el no considerar la igualdad con el otro.

Se realizaron en la hoja de trabajo cinco prácticas de nueve. Para tres participantes aún hay dificultad para hacer una observación objetiva. En cuanto a las estrategias, todos sólo las mencionan pero no las describen ni explicitan el cómo harían dicha petición. Pues, tan importante es el qué, tanto como el cómo en cuanto a la intención, las palabras e incluso el lenguaje no verbal.

Sesión 7. Que los participantes tengan una mejor comprensión de los cuatro componentes de la CNV a partir de la resolución de ejercicios prácticos.

Se integra la carta descriptiva de esta sesión para reflejar los cambios que se realizaron en la planeación de la sesión.

**Sesión No. 7**

<b>Tema:</b>	Ejercicios para la práctica de la Comunicación Compasiva o CNV			
<b>Lugar, Fecha y hora</b>	Colegio Sagrado Corazón.	06 de febrero de 2020	13:00 – 15:00 horas	
<b>Objetivo General</b>	Que los participantes tengan una mejor comprensión de los 4 componentes de la CNV a partir de la resolución de los ejercicios prácticos sobre los 4 componentes de la CNV.			
<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de la oración reflexión de los 4 verbos que expresan los valores de Jesús, descubrir cuáles serían los 4 verbos de la comunicación compasiva y cuáles son los 4 verbos de su persona y que determinan sus acciones y su proyecto de vida.</li> <li>2. Retomar al menos 1 ejercicio práctico de cada uno de los componentes de la CNV</li> <li>3. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para motivar y fortalecer la práctica de la comunicación compasiva</li> </ol>			
<b>Bibliografía utilizada</b>	<p>Anna van Stappen (2010). Cuaderno de Ejercicios de comunicación no violenta. Ed. Terapias verdes. Pp. 1 -59.</p> <p>Malo, C; Alessio, B. Pérez, T. (2010). Los grandes conceptos de nuestra catequesis. Un aporte a la gestión evangelizadora. CDMX, México. Red de Educación Formal del Sagrado Corazón. Provincia de México.</p>			
<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Materiales</b>	<b>Indicadores y estrategias de evaluación</b>
<b>Ver: Partir de la realidad presente.</b>	1. Preguntar si realizaron las prácticas del manual o alguna de ellas. 2. Si hicieron la práctica de la CNV en la quincena. Y si alguien quiere compartirla al grupo.	20 min	Formato de Práctica Respondida por cada participante.	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 80 % realizan las prácticas durante la semana.</li> <li>- Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido del método CNV.</li> <li>- Entrega de la hoja de práctica por parte de los participantes.</li> </ul> <p>Esta parte la retomo en la evaluación a modo de narración de lo sucedido en la sesión.</p>
<b>Ver: Ambientación oración - reflexión</b>	Oración – reflexión: Cuatro verbos en la vida de Jesús que expresan sus valores fundamentales.	20 min	Computadora, adaptador a HDMI y su cable.	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad.</li> </ul>

			<p>Proyector y pantalla. Modelo teológico para la catequesis de los Colegios del Sagrado Corazón de Jesús. Ficha de trabajo No. 7</p>	<p>- Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y comprenden la importancia de integrar características del estilo de relación de Jesús y de la CNV a su propio estilo de relación.</p> <p>Ficha de trabajo: A partir de la reflexión de los valores de Jesús, Encuentras alguna similitud con los valores de la CNV? ¿Cuáles son los verbos que reflejan mis valores y mis conductas?</p>	
<i>Pensar/ Iluminación.</i>	<p>1. Ejercicios escritos en el manual para practicar la CNV. Analizar la descripción y los 4 elementos de la CNV para identificar si existe en ellas algún juicio y/o evaluación; si los sentimientos son en realidad falsos sentimientos, si hay confusión entre necesidades y estrategias y si las estrategias son constructivas.</p> <p>2. Responder las preguntas de la Ficha de trabajo.</p>	30 min	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. PDF del tema PDF impreso.</p> <p>Ficha de trabajo No.7</p>	<p>Indicadores: - Identifican alguna idea, sentimiento, impulso o deseo a partir del tema desarrollado. - Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y, relacional.</p> <p>Ficha de trabajo para evaluar la comprensión del tema. 1. ¿Qué aprendí? 2. ¿Qué sentimientos percibo en mí en este momento? 3. ¿Qué necesidades satisfechas identifico en mí? Y ¿Qué necesidades No satisfechas identifico en mí? 4. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí, desde dichas necesidades?</p>	
<i>Sentir/ Disposición</i>	Espacio de silencio con música de fondo.	10 min	Música tranquila, computadora etc. Ficha de trabajo No. 7	<p>Indicadores: - Identifican emociones y sensaciones físicas en sí mismas/os.</p>	

	<p>Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo.</p> <p>Escribir tus respuestas en la hoja de trabajo.</p>			<p>- Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en su cotidianidad.</p> <p>Ficha de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo describirías las emociones y sensaciones en tu cuerpo?</li> <li>- ¿Descubres alguna dificultad, para integrar los valores de la Comunicación Compasiva a tu estilo de vida?</li> <li>- ¿Qué medios va a poner para practicar la Comunicación compasiva en tu día a día?</li> </ul>	
<p><i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i></p>	<p>Entregar la hoja de práctica para identificar durante la semana, aquellos valores de control o de desarrollo que se reflejan en mis conductas al realizar las actividades en el trabajo.</p> <p>Recordar sobre: Continuar la atención a mi manera de comunicarme como chacal o jirafa. Y seguir haciendo al menos una práctica de CNV.</p>	20 min	<p>Hoja de práctica No. 6 (ambos lados) Formato de práctica de la CNV.</p> <p>Ficha de trabajo No. 7</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.</li> <li>- El 80 % lleva un registro de sus actitudes y acciones como chacal o jirafa</li> </ul> <p>Ficha de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificas en ti, algún anti-valor que necesites estar atenta/o para transformarlo en un valor.</li> <li>2. Esta semana me comuniqué, al modo "chacal" ____ veces y al modo de "jirafa" ____ veces.</li> <li>3. ¿Describe una experiencia en la que hayas aplicado la CNV y se haya resuelto o mejorado una situación conflictiva?</li> </ol>	
<p><i>Cierre y evaluación de la sesión.</i></p>	<p>Hacer un cierre síntesis juntos de los contenidos y etapas que vivimos en la sesión. Compartir cómo termino la sesión de hoy.</p>	10 min	<p>Ficha de trabajo No. 7</p>	<p>Ficha de trabajo: ¿Con qué sentimientos terminas esta sesión?</p>	

En la parte de sensibilización se plantearon los cuatro verbos de la acción de Jesús, a partir de un documento de catequesis del colegio y se les pregunto a los participantes en que se parecen dichos verbos a los cuatro componentes de la CNV. Aquí algunas respuestas:

1. “En que se busca una mejor relación de convivencia y bienestar mutuo.” (P.4)
2. “En que debemos tener empatía – autoempatía para poder perdonar (nos), sanar heridas y llegar a una conexión con los demás y con nosotros mismos.” (P.5)
3. “Ambos buscan las buenas relaciones, vivir con justicia, paz y amor. Necesitamos un cambio interno y ver por los demás.” (P.11)

Al concluir el repaso de los componentes OSNE con ejercicios prácticos, reportaron los siguientes aprendizajes:

1. “Como comunicar de mejor manera mis sentimientos a partir de reconocer mis necesidades.” (P.4)
2. “Diferencia entre las pequeñas líneas entre los juicios y observaciones, la correcta identificación de los falsos sentimientos y la expresión correcta de las necesidades. Reconocer que no siempre tenemos la razón debemos escuchar y compartir para estar en paz con uno mismo y con los demás.” (P.7)
3. “Reafirmé que la observación es sin juicio, me es muy difícil sin enjuiciar, sin poner sentimientos. Los sentimientos son la expresión de las necesidades, aprendí a realizar peticiones.” (P.11)

Los sentimientos agradables que expresaron surgieron, a partir de esta actividad fueron de: Inspiración, compromiso, involucrado, interés, alegría, optimismo, emoción, compasiva, confianza y en paz. Dos participantes todavía confundieron necesidades con sentimientos.

Las necesidades satisfechas que identificaron fueron: Afirmación, aceptación, unidad, conexión, sinceridad, cooperación, libertad de elegir, escucha, paz, armonía y aprendizaje. Un participante expresó necesidades que no sintió satisfechas: Expresión, conocimiento.



Los deseos o invitaciones que expresaron fueron: Seguir aprendiendo y practicar la CNV, compartir con la familia lo aprendido brindándoles tiempo y escuchando sus necesidades, comunicar de manera más clara sin herir sentimientos y tomando en cuenta los propios, a hacer a un lado los juicios ocultos, a hacer cambios para atender mis sentimientos y necesidades.

Al expresar los medios que tienen para poner en práctica la comunicación compasiva, los participantes reflejan un buen nivel de comprensión de los componentes OSNE. En especial de los tres primeros.

1. “Tener claros los juicios que hago hacia el otro y hacia mí. Tener autoempatía y empatía. Hacerme mis peticiones y hacia el otro.” (P.5)
2. “La escucha, no interrumpir, interiorizar y contactar con mis sentimientos y necesidades. No hacer juicios. Contactar con los sentimientos y necesidades del otro sin hacer juicios. Mirar al otro, atender sus necesidades y hacer peticiones sin exigencias.” (P.9)

Los antivalores que les gustaría transformar fueron: De incompreensión hacia la tolerancia, esta última entendida como “ver mi necesidad y ver su necesidad” (P.5) y de los juicios y culpas a la autoempatía. Tres participantes de seis que asistieron no respondieron.

A continuación presento tres experiencias de situaciones que fueron manejadas de una manera diferente a como hubieran sido manejadas, si los participantes no conocieran la comunicación compasiva.

1. “Hace un par de meses mi hermano convocó a todos (hermanos) el fin era reunir dinero para cambiar los lentes de mi madre que por cierto se me hicieron un poco caros. Algunos no estuvieron de acuerdo ya que el monto se dividía en forma equitativa, a lo cual comprendí que no todos podíamos aportar lo mismo, por lo que propuse que pusieran lo que ellos considerarán y el remanente lo asumiría yo. Quizás fue injusto para mí, pero yo me sentí bien al apoyarlos y entender que todos tenemos gastos diferentes y con ello todos quedamos contentos y aportamos lo que pudimos.” (P.7)

2. "Me costaba trabajo dialogar con mi esposo porque siempre lo culpaba de que no me escuchaba, que me provocaba mis enojos, sentía que me hería con su falta de escucha; pero en realidad era yo quien no lo dejaba hablar y lo acusaba. He tratado de respetar su silencio y sus "no quiero" y me concentro en mis necesidades y que él no es culpable de mis emociones." (P.8)
3. "Tuve una situación con una psicóloga de sección en la que antes sólo veía mis sentimientos y necesidades. En esta ocasión vi la otra parte y evité exigir pero si le hice saber mis necesidades y sentimientos, esto hace que la otra persona tenga buena disposición y no esté a la defensiva." (P.11)

Al terminar la sesión los participantes expresaron los sentimientos con los que se quedaron: Satisfacción, esperanza, inspiración, tranquilidad, mayor comprensión. El participante 7 dijo: "De alegría porque es poco a poco que noto que puedo transformar mi entorno." Y el participante 11 lo expreso así: "Cada vez tengo más confianza y entendimiento, me siento muy satisfecha."

Sesión 8. Que los participantes tengan la experiencia del cambio a nivel de consciencia y de sentimientos a partir de trabajar de forma guiada con una situación conflictiva.

También se integra la carta descriptiva de esta sesión, por las mismas razones que en las anteriores sesiones.

Sesión No. 8				
<i>Tema:</i>	Ejercicios guiados para la práctica de la Comunicación Compasiva o CNV.			
<i>Lugar, Fecha y hora</i>	Colegio Sagrado Corazón.	06 de febrero de 2020	13:00 – 15:00 horas	
<i>Objetivo General</i>	Que los participantes tengan la experiencia del cambio a nivel de consciencia y de sentimientos a partir de trabajar de forma guiada con una situación conflictiva.			
<i>Objetivos específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercitar el registro y trabajo de una experiencia conflictiva a través del formato de práctica de la CNV.</li> <li>2. Realizar un ejercicio guiado de “transformando juicios e imágenes de enemigos” y sobre el proceso somático de la autoconexión.</li> <li>3. Sensibilizar sobre el efecto que tienen los valores en nuestras conductas.</li> <li>4. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para motivar y fortalecer la práctica de la comunicación compasiva</li> </ol>			
<i>Bibliografía utilizada</i>	Kuri Breña, A. (2016). Taller de Comunicación Compasiva del 3 al 5 de noviembre. CNVmx, 1-33. Guadalajara, Jalisco, México: Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús. Provincia de México.			
<i>Contenido</i>	<i>Actividades</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Materiales</i>	<i>Indicadores y estrategias de evaluación</i>
<i>Ver: Partir de la realidad presente.</i>	Revisar uno o dos ejercicios de prácticas que hayan hecho antes, sin revelar la identidad de quién las escribió. A menos que alguien se anime a compartir alguna experiencia.	20 min	Formato para la práctica respondida por cada participante.	Indicadores: - El 80 % realizan las prácticas en el día a día. - Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido de pertenencia y cohesión.  - Entrega de las hojas de práctica por parte de los participantes.
<i>Ver: Ambientación: oración - reflexión</i>	Ejercicio de relajación guiado. Como introducción a los ejercicios de CNV guiados.	20 min	Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Música relajante Ficha de trabajo No. 8	Indicadores: - Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad. - Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y comprenden la importancia de integrar características del estilo de relación de Jesús y de la CNV a su propio estilo de relación.

<p><i>Pensar/ Iluminación.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercicios para practicar la CNV. Cambiando juicios e imágenes de enemigos y el proceso somático de la auto-conexión.</li> <li>2. Nuestros valores y creencias en las actitudes y acciones.</li> <li>3. Responder las preguntas de la Ficha de trabajo.</li> </ol>	30 min	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla. Video Pptx del tema de los valores impreso. Ficha de trabajo No.8</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican alguna idea, sentimiento, impulso o deseo a partir del tema desarrollado.</li> <li>- Reportan aprendizajes obtenidos al nivel cognitivo, emocional y relacional.</li> </ul> <p>Ficha de trabajo para evaluar comprensión del tema.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué aprendí?</li> <li>2. ¿Qué sentimientos percibí en mí durante los ejercicios guiados?</li> <li>3. ¿Qué necesidades identifiqué a partir de esos sentimientos?</li> <li>4. ¿Qué deseos o impulsos surgen en mí, desde dichas necesidades?</li> </ol>
<p><i>Sentir / Disposición</i></p>	<p>Espacio de silencio con música de fondo.</p> <p>Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo.</p> <p>Escribir tus respuestas en la hoja de trabajo.</p>	10 min	<p>Música tranquila, computadora etc.</p> <p>Ficha de trabajo No. 8</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican emociones y sensaciones físicas en sí mismas/os.</li> <li>- Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en su cotidianidad.</li> </ul> <p>Ficha de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo describirías las emociones y sensaciones en tu cuerpo?</li> <li>- ¿Encuentras algún beneficio en tu manera de comunicarte, a partir de tu participación en el taller de CNV? ¿Cuál ha sido ese beneficio?</li> </ul>
<p><i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i></p>	<p>Entrega del formato para la práctica de CNV</p> <p>Recordar sobre: Continuar el registro de las actitudes y comportamientos como “chacal” o “jirafa”.</p>	20 min	<p>Hoja de práctica</p> <p>Ficha de trabajo No.8</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 80 % lleva un registro de sus actitudes y acciones al modo chacal o jirafa.</li> </ul>

				<p>- Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.</p> <p>Ficha de trabajo:</p> <p>1. Esta semana me comuniqué como “chacal” ____ veces y como “jirafa” ____ veces.</p> <p>2. Describe una experiencia en la que hayas aplicado la CNV y se haya resuelto o mejorado alguna situación conflictiva.</p>	
<i>Cierre y evaluación de la sesión.</i>	Compartir con qué sentimientos termino la sesión de hoy.	10 min		Ficha de trabajo: ¿Con qué sentimientos terminas esta sesión?	
		110 m			

Los participantes llegaron tarde y no se realizó la oración – reflexión. Se revisó una experiencia de conflicto que compartió uno de los participantes. Hubo participación del grupo y la reflexión giro más en torno a los componentes de la observación y de las estrategias.

Se realizaron los ejercicios guiados del proceso somático de la auto-conexión y otro para transformar juicios e imágenes de “enemigos”. Algunos aprendizajes que se reportaron son:

1. “Observé como puedo estar predispuesto a una persona, situación o a mí mismo.” (P.3)
2. “A ser más tolerante ante situaciones de la vida, con el círculo social y personal en el que me encuentro. A encontrar mi propia tranquilidad y paz interior.” (P.7)
3. “El poder visualizar el conflicto que tiene el otro en este caso que revisamos, me ayudó a darme cuenta de la fina línea que separa mi enjuiciar con el de ser objetivo y sólo vivir lo que pasa sin involucrar mis patrones que me limitan.” (P.9)

La mayoría expreso sentimientos agradables como: Curioso, humilde, fortalecido, contento y confianza. Sólo dos participantes expresaron sentimientos desagradables, uno por cansancio al pensar en sus pendientes y el otro expresó tristeza y el falso sentimiento de rechazo, pues fue quien expuso el conflicto analizado al inicio de la sesión y le fue difícil reconocer los juicios que estaba haciendo. En cuanto a las necesidades expresadas tres participantes todavía las confunden con las estrategias y tres las expresaron correctamente: Afirmación, inspiración, cercanía, conexión, amor, confianza, reconocimiento, pertenencia, empatía y aceptación.

Algunos deseos o invitaciones que surgieron a partir de los ejercicios son:

1. “El deseo de seguir implementando la metodología de CNV, ya que efectivamente me ha ayudado a tener una perspectiva diferente.” (P.7)
2. “El deseo de comprender, reconocer, escuchar con disposición a la otra persona para comunicarnos mejor y tener una convivencia sana y armoniosa respetando la individualidad.” (P.8)

3. “Deseo de comunicarme conmigo misma desde la separación de mis juicios y tomar distancia de los acontecimientos, como si viviera una película sin juzgar sólo aprendiendo a actuar cada vez mejor para mi persona y con los demás.” (P.9)

Al preguntarles sobre los beneficios que han obtenido al participar en el curso – taller respondieron que ahora buscan escuchar a las personas con quienes conviven, al mismo tiempo que no sentir la responsabilidad por lo que los otros sienten; que se escuchan y comunican sus necesidades sin emitir juicios; mayor consciencia de los juicios hacia sí mismos y hacia los otros; la comunicación compasiva es la manera de expresar las ideas sin perjudicar a los otros, es un ejercicio de ganar – ganar para ambas partes; ser más objetivo y entendiendo que toda persona reacciona y es posible transformar la convivencia diaria. El participante 9 lo expresa así: “Las personas a mi alrededor se están beneficiando con mi cambio a ser objetiva, el no hacer juicios me libera y permite una mejor comunicación.”

Algunas experiencias en las que expresan un cambio a partir de la comunicación compasiva:

1. “Estas dos últimas semanas han sido muy complicadas y con muchos sentimientos encontrados. He tenido que actuar de manera inmediata para resolver un conflicto de vida o muerte por lo que no tuve tiempo de reaccionar de manera de jirafa, es decir, sólo actué y no reflexioné. Esta situación me ha tenido muy enojada y angustiada, poco a poco he pensado en cómo se puede resolver con CNV.” (P.5)
2. “Cierta día un docente me pidió equipo prestado, para lo cual, pido una credencial, el docente no la traía, cabe mencionar que no era la primera vez cuestión que no le pareció, pero le pedí me comprendiera ya que el equipo no es mío y yo tengo que cumplir ciertos procesos para prestar y recuperar en buenas condiciones el equipo. Con ello logré comprensión de su parte, logrando lo que deseaba y cumpliendo mi necesidad y la de él.” (P.7)

3. “Esta semana los sistemas con los que trabajamos fallaron; primera reacción: Preocupada luego participativa a poner de mi parte haciendo lo necesario para lograr la operatividad en menos tiempo. Como logré hacer a un lado los juicios, pude ver con claridad el conflicto y ser empática.” (P.9)

Sesión 9. Consensuar sobre la construcción corresponsable de un clima laboral armónico que nos fortalezca como comunidad educadora desde el departamento de administración del Colegio.

En esta sesión también fueron modificados algunos contenidos para llevar al grupo a la elaboración de un acuerdo de convivencia laboral. Se presenta la carta descriptiva como se desarrolló.



Sesión No. 9					
<b>Tema:</b>	Gestión Evangelizadora del Colegio. ¿Cómo queremos y necesitamos vivir en nuestro ámbito laboral?				
<b>Lugar, Fecha y hora</b>	Colegio Sagrado Corazón.	13 de febrero de 2020	13:00 – 15:00 horas		
<b>Objetivo General</b>	Consensuar sobre la construcción corresponsable de un clima laboral armónico que nos fortalezca como comunidad educadora desde el departamento de administración del Colegio.				
<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión grupal de la práctica.</li> <li>2. A través de la oración reflexión, situarnos en el contexto de las relaciones como una construcción comunitaria.</li> <li>3. Contextualizar la CNV desde la Gestión Evangelizadora del Colegio.</li> <li>4. Llegar a la elaboración de un acuerdo consensuado sobre ¿Cómo queremos y necesitamos vivir en nuestro ámbito laboral? y las estrategias para llevarlo a cabo en el día a día.</li> <li>5. Reconocer las emociones e impulsos que van surgiendo para motivar y fortalecer la práctica de la comunicación compasiva en las relaciones laborales.</li> </ol>				
<b>Bibliografía utilizada</b>	<p>Documento: Pensamientos de Magdalena Sofía Barat. Fundadora de la Sociedad del Sagrado Corazón de Jesús. Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús, Provincia de México. Año 2000</p> <p>Malo, C.; Franco, I. (2019) Espiritualidad y Gestión Evangelizadora de los colegios del Sagrado Corazón. Documento en pptx.</p> <p>Aguilar, Margot. Curso sobre liderazgo estratégico transformador. Los talleres de Solaris. Febrero del 2019. En la reunión de Inducción de nuevos directivos de los Colegios y obras del Sagrado Corazón de Jesús.</p> <p>Canto. Letra y música. Cecilia Rivero Borrel rscj</p>				
Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales	Indicadores y estrategias de evaluación	
<b>Ver:</b> <i>Partir de la realidad presente.</i>	Retomar lo visto en la sesión anterior  Si alguien quiere compartir sobre algún conflicto en el que haya aplicado la CNV en la semana.	20 min	Formato para la práctica respondida por cada participante.	Indicadores: - El 80 % realizan las prácticas durante la semana. - Se genera en el grupo una experiencia de aprendizaje cognitivo, emocional, relacional y de sentido de pertenencia y cohesión.  - Entrega de las hojas de práctica por parte de los participantes.	

<p><i>Ver:</i> <i>Ambientación:</i> <i>oración -</i> <i>reflexión</i></p>	<p>Canto: Eres Abba ¿Cuál frase del canto te inspira para construir comunión?</p> <p>Oración – reflexión: Texto de algunos pensamientos de Santa Magdalena Sofía fundadora de la Sociedad del Sagrado Corazón de Jesús.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar a cada participante 2 o tres pensamientos. Y leerlos.</li> <li>2. ¿Qué estilo de relación expresan los pensamientos de Magdalena Sofía?</li> </ol> <p>Pedir que registren en la Ficha de trabajo.</p>	10 min	<p>Computadora, Canto Letra del canto Textos de los pensamientos impresos y recortados.</p> <p>Ficha de trabajo No. 9</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocen la imagen de un Dios acorde a la espiritualidad del Colegio. Un Dios encarnado y cercano a la humanidad.</li> <li>- Identifican al menos una similitud entre el estilo de relación de Jesús y la CNV y comprenden la importancia de integrar características del estilo de relación de Jesús y de la CNV a su propio estilo de relación.</li> </ul> <p>Ficha de trabajo: ¿Qué imagen de Dios se expresa a través del canto? ¿En que se parece el estilo de relación que propone Magdalena Sofía y el estilo de relación desde la CNV? ¿Para qué integrar el estilo de relación de la CNV y de la Espiritualidad Sagrado Corazón en tu propio estilo de relación?</p>	
<p><i>Pensar/</i> <i>Iluminación.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exposición comentada sobre la Gestión Evangelizadora y su relación con la Comunicación compasiva.</li> <li>2. Elaboración de un acuerdo consensuado de convivencia en el ámbito laboral. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo por grupos de referencia o todo el grupo.</li> <li>- En tu ambiente laboral, ¿Qué es importante cambiar?</li> <li>- A partir de lo que identificas es importante cambiar en tu ambiente laboral, construye una nueva manera de relación.</li> </ul> </li> </ol>	1 hora	<p>Computadora, adaptador a HDMI y su cable. Proyector y pantalla.</p> <p>Pptx necesarios para los temas. Ficha de trabajo No.9</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo de convivencia laboral elaborado y consensuado.</li> </ul>	

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descubrir qué es lo que da vida.</li> <li>2. Soñar cómo podría ser</li> <li>3. Diseñar cómo quiero/queremos que sea.</li> <li>4. Definir la manera de ponerlo en práctica y la manera de evaluarlo.</li> </ol> <p>- Plenario y elaboración del documento final.</p>		Formato guía para elaboración del acuerdo de convivencia en el ámbito laboral.		
<i>Sentir / Disposición</i>	<p>Espacio de silencio con música de fondo.</p> <p>Desde este momento de silencio, ve a tu interior e identifica tus emociones y sensaciones y cómo se expresan en tu cuerpo.</p> <p>Escribir tus respuestas en la hoja de trabajo.</p>	10 min	<p>Música tranquila, computadora etc.</p> <p>Ficha de trabajo No. 9</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifican emociones y sensaciones físicas en sí mismas/os.</li> <li>- Expresan al menos un motivo para continuar y profundizar en el proceso de conocer e integrar la CNV en su cotidianidad.</li> </ul> <p>Ficha de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo describirías tus emociones y sensaciones en el cuerpo, con respecto al acuerdo que elaboraste junto con el grupo?</li> <li>2. Identificas si alguna necesidad tuya y del grupo fue satisfecha, ¿cuáles?</li> </ol>	
<i>Actuar: modificando nuestra realidad.</i>	<p>Responder las preguntas de la Ficha de trabajo No. 9</p> <p>En casa repasar todos los temas y experiencias vividas durante este taller. Reflexionar sobre ¿cómo estaba y sentía mis relaciones antes del taller? Y ahora, al terminar el taller ¿Cómo estoy y siento en mis relaciones con los otros/as?</p>	10 min	Ficha de trabajo No. 9	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 80 % lleva un registro de sus actitudes y acciones como chacal o jirafa.</li> <li>- Se identifican cambios en su persona al nivel de ideas, sentimientos, actitudes y conductas ante situaciones de conflicto.</li> </ul>	

				<p>Ficha de trabajo:</p> <p>1. Esta semana me comuniqué al modo “chacal” ____ veces y al modo “jirafa” ____ veces.</p> <p>2. Describe en el cuadro que se presenta abajo, una situación conflictiva que quieras mejorar o solucionar.</p>	
<i>Cierre</i>	Ponernos de acuerdo para hacer un convivio de cierre, después de la última sesión.	10 min	Ficha de trabajo No.9	¿Qué sentimientos tienes en este momento?	

En la sensibilización e introducción al tema los participantes pudieron identificar alguna relación entre la CNV y la Espiritualidad que promueve el colegio, a través del pensamiento de la fundadora de la congregación religiosa. Algunas que mencionaron fueron: La empatía, el ser tolerantes y humildes; el reconocer al otro con sus sentimientos y necesidades; ambos promueven la vida en comunidad desde ciertos valores como el amor, la compasión, la bondad y la aceptación; ambos promueven la inclusión y el amor hacia sí mismos y hacia los otros.

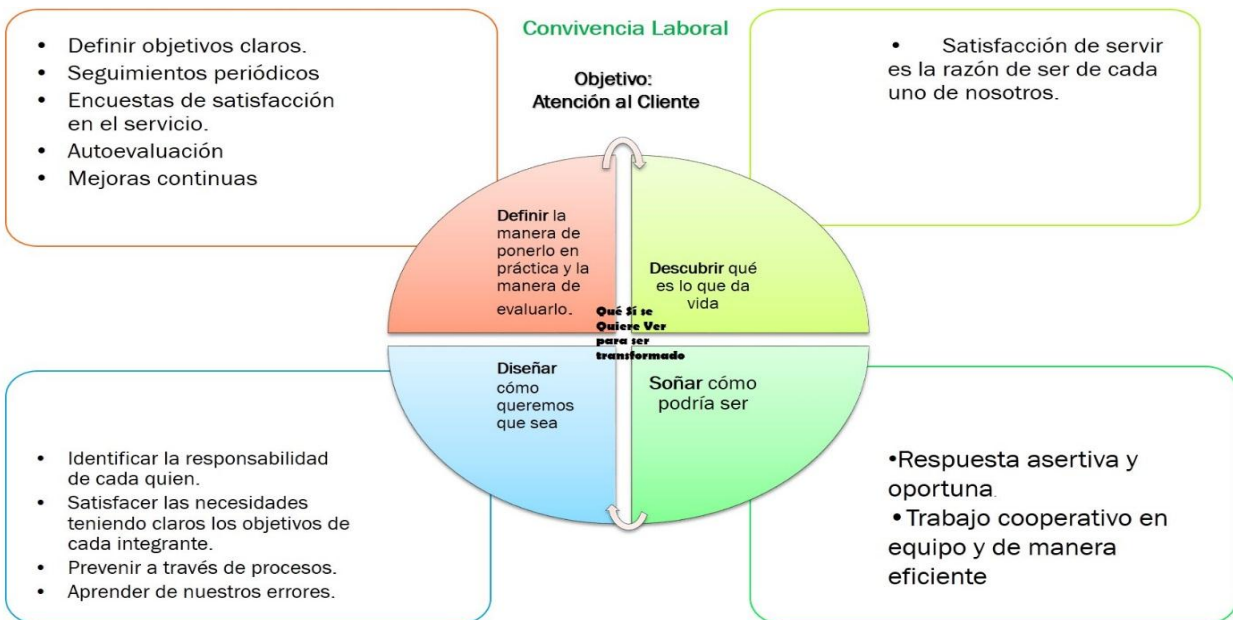
Al preguntarles para qué integrarlos al propio estilo de comunicación, respondieron:

1. “Para una sana convivencia de mejora y aprendizaje.” (P.4)
2. “Pienso que el mundo debe girar la mirada hacia la CNV, lo necesitamos.” (P.6)
3. “Para tener comunicación justa y coherente, para reforzar mi espiritualidad y mi fe.

Tener autoconocimiento y autorregulación, gestión en las relaciones – ver mis necesidades y las del otro para ser compasivo.” (P.11)

### Figura 6.

*Acuerdo de convivencia laboral (segundo grupo).*



El acuerdo al que llegaron se parece más a una organización de un área de trabajo que integra la comunicación asertiva, el trabajo cooperativo, identificar responsabilidades y objetivos de cada integrante, el tener procesos y aprender de los errores etc., sin embargo no están integrando el lenguaje de la comunicación compasiva y tampoco las interrelaciones concretas y conflictos que se dan en su día a día laboral. Aunque pudiera mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado, no se especifican cambios en su manera de comunicarse hacia el modo de la comunicación compasiva.

Al preguntar a los participantes sobre las emociones que surgieron al realizar su acuerdo dijeron: Optimismo, confianza, tranquilidad, motivación, esperanza, comprensión, alegría y paz. El participante 6 lo expresó así: “Me doy cuenta que hay camino que recorrer, muchas cosas que trabajar y mejorar, pero tengo un sentimiento de esperanza porque tengo el poder de construir esas sanas relaciones mediante la CNV.”

De las necesidades satisfechas que expresaron son: Pertenencia, participación, inclusión, creatividad, expresión, respeto, escucha, comprensión, comunicación, colaboración, honestidad y empatía.

Algunas experiencias de comunicación compasiva consigo mismo y con el otro:

1. “Recuerdo que esta semana un día antes de enviar nómina al Banco, falló mi programa y me sentí asustada, sabiendo que puedo confiar en los demás porque necesito pedir ayuda y por ello estoy de acuerdo en expresar mis necesidades y yo quisiera ser escuchada. Recuerdo que el asesor se defiende diciendo que movimos algo que daño, pero escucha la necesidad y atiende vigencia, te sientes apoyada porque necesitas tranquilidad y seguridad de que funcione bien el programa y por ello, estoy de acuerdo en identificar las necesidades que hay en mí y en el otro. La relación es abierta, de respeto y acercamiento. Los conflictos se están resolviendo al saber pedir al otro lo que necesito y respetar sin enjuiciar el proceder del otro.” (P.9)

2. “Cuando veo la incomodidad de mi hermano hacia la familia me siento triste, rechazada porque necesito unión, aceptación y yo quisiera armonía para mejorar las relaciones familiares. Cuando tú ves una familia desintegrada te sientes malhumorado, herido, lastimado, porque necesitas aceptación, acogida, amor. Por ello, estás de acuerdo en aceptar ayuda. Aplicar la CNV me ayudó a tener claridad, a no enjuiciar y aceptarlo, a entender que mi hermano está herido y lo quiero así.” (P.8)

En la primera experiencia, el participante refleja dificultad al tratar de ver los sentimientos y necesidades del otro, pues continúa viendo los propios; incluso en la observación hace un juicio al decir que “se defiende”.

En la segunda experiencia, el participante no logra ser objetivo al describir la situación conflictiva, utiliza el falso sentimiento al decir que se siente rechazada, aunque sí identifica un sentimiento y sus necesidades, sin embargo tampoco logra elaborar una estrategia o petición. Al ver al otro, sí logra percibir los posibles sentimientos y necesidades y describir una estrategia; sólo en la observación se requeriría describir el hecho, no sólo poner “familia desintegrada”.

Sesión 10. Recoger los frutos de la experiencia vivida por el grupo en el taller, así como evaluar la metodología e instrumentos utilizados.

Se aplicaron dos instrumentos de evaluación final del curso taller, a continuación presento los resultados de cada uno.

**Resultados del cuestionario para la evaluación final.**

→ *Relación entre la persona de Jesús y la Comunicación compasiva y qué invitaciones surgen:*

Las relaciones que se encontraron fueron: En ambas es esencial la empatía y la compasión; se establece una relación incluyente, sin prejuicios, ni juicios; lleva a una satisfacción mutua desde la escucha, la cercanía, la confianza, el respeto, la conexión y el amor adulto. El participante 7 dice: “Sí existe relación, se enfoca en escuchar y descubrir las necesidades para poder resolver cualquier conflicto.” El participante 11 lo expresa así: “Que ambos toman en cuenta

las necesidades y sentimientos propios y de la otra persona. Con los dos se pueden tener relaciones pacíficas y sólidas.”

→ *Aprendizajes a nivel cognitivo*

Todos los participantes reportan aprendizajes del método de la comunicación compasiva, sin embargo, sólo algunos logran expresarlo con todos los componentes.

1. “Se puede mejorar siendo más tolerantes y aprender a escuchar primero. A identificar que un sentimiento está dado por una necesidad, que puedo expresar mis sentimientos sin confundirlos con necesidades y que la estrategia no es una necesidad.” (P.4)
2. “A hacer silencio, a valorar mis acciones sin juicios; reconozco las necesidades y sentimientos míos y de los demás. Por medio de la observación, logro identificar mis necesidades y he aprendido a expresarlas como peticiones.” (P.9)

→ *Aprendizajes a nivel afectivo - relacional: Cambios en su mirada hacia sí misma/o y hacia los otros.*

Se reportan cambios en la mirada hacia sí mismos como: Más autoobservación para detectar las necesidades que están atrás de las conductas, a través de los sentimientos; mayor consciencia de los errores al comunicar, en especial al reaccionar; conocimiento de sí mismo que lleva a la confianza para expresar sin violencia; analizar antes de actuar, evitando la impulsividad con mayor consciencia; actuar con respeto y comprensión; a tener más autocompasión y eso se refleje en el entorno; permitir cometer errores, reconocerlos y verlos como oportunidades de aprendizaje.

En cuanto al cambio en la mirada hacia los otros, se expresa como un entendimiento de que el otro no desea hacer daño, que se tienen personalidades diferentes y hay una nueva disposición para una mejor relación, desde la empatía, la tolerancia y apertura, a través del dialogo y el llegar a acuerdos. Algunos testimonios:

1. “Ahora veo mis necesidades y las del otro, poner en práctica la CNV me ayuda a tener una mejor relación y comunicación y a ver los conflictos desde otro punto de vista.” (P.11)



2. "Mi mirada es desde la comprensión y de amor. Confirmando y resalto sus habilidades, busco el momento para reconocer el trabajo y aportación de los otros." (P.9)

→ *Algunas experiencias de manejo de conflictos con la comunicación compasiva.*

1. "La relación con mi hijo al tener que regresar el perro que adoptamos de la calle en septiembre y que la primera familia del perro fue por él ya que lo reconocieron por el Facebook. Se manejó el enfado, el enojo la desesperación de toda la familia por "perder a George" finalmente se dió la aceptación de lo ocurrido." (P.5)
2. "En alguna ocasión llegue a casa y mi esposa estaba muy molesta, no lograba entender por qué, así que decidí escucharla y comprender qué necesidad tenía para poder ayudarla. La escuché, algo que comúnmente no solía hacer, lo cual la tranquilizó al sentirse apoyada y comprendida." (P.7)
3. "Durante el proceso de implementación del sistema de nómina, se requirió del apoyo de sistemas. La semana pasada de pronto el sistema nuevo no funcionó. Siendo consciente de la CNV, confié en el equipo de sistemas, dejé que trabajarán y miré con fe y compasión, ya que se enfrentaron a un momento complejo. Hablé con ellos desde el corazón, confiando en el proceso de los otros y sobre todo, confiando en mi propio proceso." (P.9)

→ *Evaluación de las entrevistas personales o espacios de escucha.*

Sobre el aporte de los espacios de escucha en el proceso de integrar la comunicación compasiva a su estilo de comunicación respondieron: Escucha, empatía, a responsabilizarse de sus necesidades no satisfechas, claridad a su proceso personal, aprender a valorar a todas las personas con quien se interactúa, poder ver el ahora de manera diferente al pasado, a comprender el camino a seguir con la CNV, aportó armonía e inteligencia emocional para abordar una comunicación no violenta, a poder comunicar de mejor manera sentimientos, necesidades y puntos de vista.

Algunos testimonios de los sentimientos antes, durante y después en las entrevistas, así como sus necesidades satisfechas:

1. “Antes: Incertidumbre. Durante: tranquilidad. Después: seguridad. Necesidades satisfechas: confianza y aprendizaje.” (P.2)
2. “Antes: Inseguridad, desconcierto. Durante: comprometido, reconocido. Después: en armonía, optimista. Necesidades satisfechas: cooperación y sinceridad.” (P.4)
3. “Antes. Preocupada, pesimista, deprimida. Durante: cercanía, confianza, comunicativa. Después: tranquilidad, sensible, fuerte. Necesidades satisfechas: afecto, estima de uno mismo y del otro, empatía.” (P.5)

→ *Actuar modificando nuestra realidad: Se espera la realización de un 80% de las prácticas.*

En cuanto a las prácticas, en este grupo se tuvieron que realizar durante las sesiones, sin duda afectó el que las sesiones se realizaron con tiempos muy largos entre una y otra, por lo que fue difícil crear una disciplina y motivación suficiente para llevar a cabo las prácticas en casa, además del contexto familiar de cada participante.

### **Resultados obtenidos con la dinámica evaluando con fotos.**

Todos los participantes expresan cambio en la percepción de su Ser en el antes, durante y después del curso – taller.

- De un ser ansioso, incomodo, preocupado por la necesidad de pertenencia y aceptación en su grupo de trabajo a un ser que reconoce su ser en conexión con los otros y que ello le fortalece, le inspira, le hace receptiva y afectuosa.
- Del vivirse aislado e indolente de su entorno a sentir pertenecer a un lugar, a reconocer las diferencias como complementariedad en un equipo y a ser paciente y perseverante.
- De la soledad y de un trabajo sólo por cumplir a reconocer que la convivencia emotiva es importante, a aprender que los sentimientos surgen por una necesidad satisfecha o no satisfecha y que ello determina las acciones que llevan a una mejor relación consigo mismo y en las relaciones laborales.

- Del cansancio, enojo, desilusión y confusión a la sensación de calma, a entender la conexión desde la cabeza y el corazón antes de actuar, de donde surgen sentimientos de confianza, de paz, de liberación y de cercanía con otros y a reconocer las necesidades satisfechas de apoyo, paz, esperanza y aprendizaje; todo ello lleva al disfrute de la vida, a la sensación de liberación, calidez, amor y fuerza.
- De un desconocimiento sobre cómo comunicar, un no entender los hechos vividos, una sensación de desolación y no dirección en la vida, a conocer la CNV, a sentir acompañamiento, paz y una invitación a comunicar desde la verdad; hay un empoderamiento para comunicar y una responsabilidad que posibilita auto-renovarse.
- Del ser con “una venda en los ojos”, dudoso de poder entender al otro, a un ser imaginativo, pensativo, alegre y deseoso de compartir y aplicar lo aprendido consigo mismo y en el ámbito laboral.
- De un ser que se relacionaba con desconocidos y al mismo tiempo, con la expectativa de poder tener una comunicación abierta, transparente con los otros a pesar de actuar de formas diferentes, a un ser que aprendió la empatía y la comprensión a través de observar y descubrir sus necesidades y sentimientos y los de los otros, para lograr ser una persona serena, introspectiva, humilde que pueda mirar al otro para compartir y construir juntos.
- De un ser con patrones limitantes y juicios, que se auto - juzgaba y se auto – compadecía, a un ser que supo mirar las situaciones de manera objetiva, a reconocerse con seguridad, confianza, amor propio y alegre, a hacer conexión desde el corazón, a aceptar al otro desde la compasión y el amor; a reconocer que la comprensión y la valoración hace brillar a toda persona.
- De un ser egoísta que sólo ve por sí mismo, a un ser que aprende la comunicación compasiva y le facilita las relaciones en el día a día, a un ser en paz, agradecido y con esperanza que trata de identificar sus necesidades y las de los otros.

(Ver anexo en PDF G2\_evaluaFinal\_conFotos)

Este itinerario de cada uno de los participantes, sin duda refleja que se vivió un proceso de crecimiento humano y espiritual, que se manifiesta en su capacidad de mirarse a sí mismos y a los otros, en su deseo y compromiso para ser mejores seres humanos y construir mejores relaciones en sus diferentes ambientes: familiar y laboral, y por tanto, mejores sociedades.

### **7.3 Evaluación pre - post de la Hipótesis Principal del Estudio de Caso.**

Para la evaluación post se aplicó la misma herramienta de diagnóstico del clima organizacional, para evaluar sólo las variables de reconocimiento, calidez y cohesión, comunicación y conflicto, para las cuales se buscó una mejora en su percepción positiva hacia un mejor clima organizacional en el departamento de administración, a través de la resolución de conflictos y una comunicación con el método de comunicación compasiva o CNV. (Ver anexo No.13).

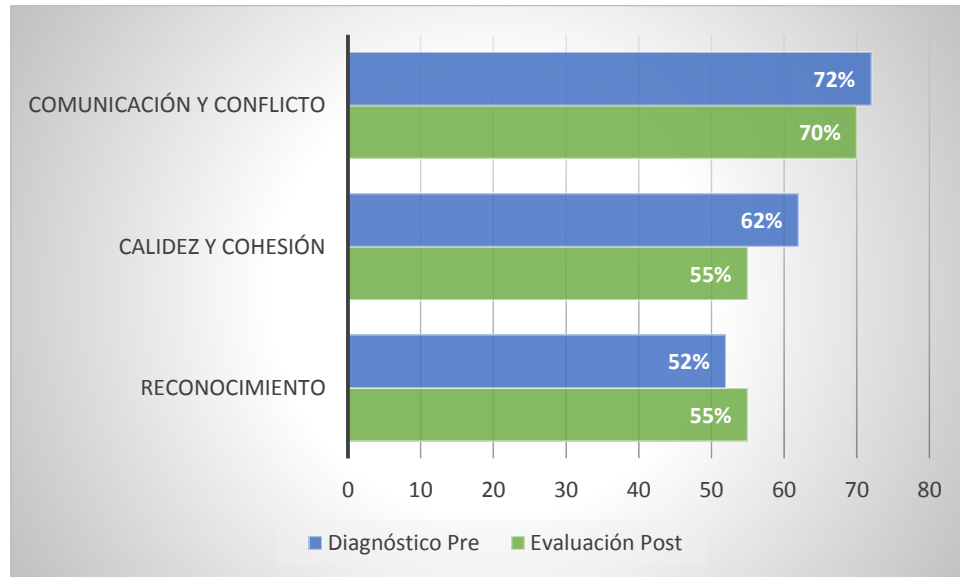
En la evaluación post participaron 20 colaboradores del departamento de administración, algunas personas no terminaron el curso-taller, otras ya no laboran en la institución y una no quiso participar en la evaluación final. De los 20 participantes, 15 son mujeres y cinco varones; la antigüedad promedio es de 10 años y medio y la edad promedio es de 52 años en mujeres y en hombres de 41 años. El nivel de estudios: Tres de maestría, 10 de licenciatura, cinco técnicos y dos de preparatoria.

Por otro lado, es importante mencionar que la evaluación post se tuvo que realizar vía mail pues se declaró la emergencia sanitaria por el COVID 19 y se suspendieron las clases y las labores administrativas en el colegio. Desde dicho contexto incierto, se decidió que era poco relevante el llevar a cabo las entrevistas de evaluación post que se tenían previstas, pues la emergencia sanitaria cambió completamente el dinamismo laboral y por tanto, las relaciones laborales.

Una anotación importante sobre la presentación e interpretación de los resultados es aclarar que los porcentajes refieren a las respuestas y no a personas.

## Figura 7

Comparativo en el grupo completo de los resultados pre – post de las tres variables del clima organizacional, en su percepción positiva.



Como se puede ver en el comparativo de la figura 7 en la variable de reconocimiento se muestra un *aumento del 3%* (de 52 a 55%) en la percepción general de que en el departamento sí se recibe reconocimiento.

Cabe mencionar que hubo cambios en la percepción positiva en un 9% más que en relación a la obtenida en el diagnóstico pre. Así mismo, para la percepción totalmente en desacuerdo disminuyó en un 4%. Esto es importante porque refleja que la intervención sí propició movimientos internos (proceso personal) que posibilitaron cambios en la percepción.

Sobre la variable de calidez y cohesión, el porcentaje de la percepción de un ambiente amigable, de confianza, cómodo y relajado y en el que se da énfasis a la amistad y a los grupos sociales informales, disminuyó en un 7% (de 62 a 55%).

El cambio en la percepción positiva aumentó en un 5 %, sin embargo en la percepción totalmente en desacuerdo aumentó en un 9%.

Sobre la variable de comunicación y conflicto, el porcentaje de la percepción de libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, tratar temas sensibles y personales, que reciban atención a sus opiniones aun siendo contrarias a las de sus autoridades y abordar los problemas de forma abierta, disminuyó en un 2% (de 72 a 70%).

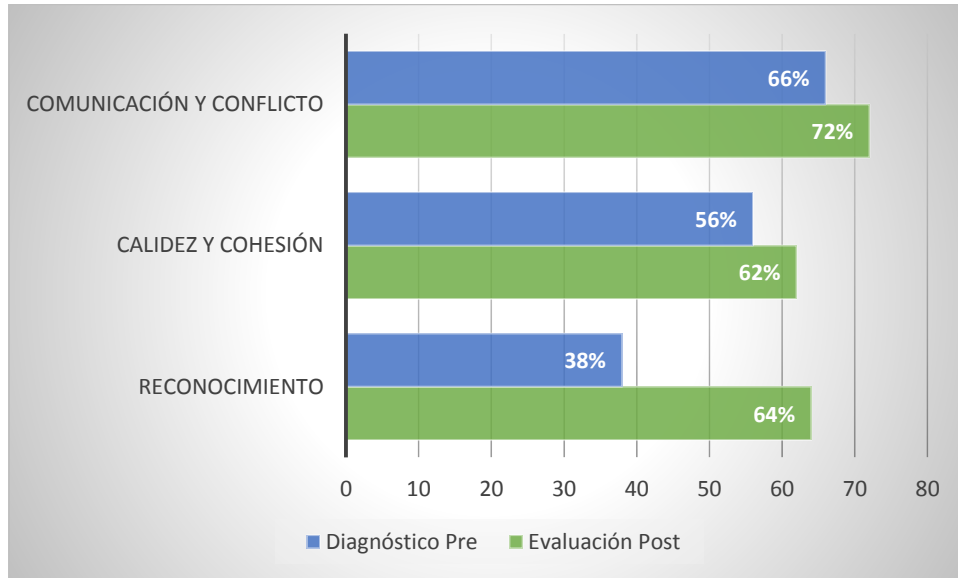
A continuación presento en la figura 8 el mismo comparativo, pero para el grupo crítico. El grupo crítico está conformado por las personas que colaboran en los 10 puestos de la administración central y la mayoría se ubican en un mismo espacio de trabajo. Solo dos personas laboran en otro espacio físico, sin embargo, están muy cercanos y tienen mucha interrelación.

Durante el tiempo que transcurrió entre el diagnóstico inicial y la evaluación post, hubo cambios de personas en tres puestos, la dirección administrativa, el contador que fueron personas de nuevo ingreso y la persona en compras y distribución de materiales que sólo fue cambiada de otro puesto a este y que hizo el curso – taller en el primer grupo. El contador pudo hacer el curso taller en el segundo grupo; en el caso de la nueva dirección de administración el cambio fue cuando ya había empezado el segundo taller y por ello, no participo en el proceso. Por tanto, ninguna de estas tres personas participaron en el diagnóstico inicial, sin embargo, ahora integro a dos de ellos que sí hicieron el curso –taller y que laboran en el espacio de la administración central.

Me parece importante esta aclaración por ser circunstancias externas al proceso que pudieron tener un impacto en los resultados, sea para la mejora buscada o no. Sin embargo, en este caso la tendencia a la mejora que reflejan los resultados obtenidos, no se considera afectada por el cambio de las dos personas en el grupo crítico.

### Figura 8

Comparativo en el **grupo crítico** de resultados pre – post de las tres variables del clima organizacional, en su percepción positiva.



Como se ve en el comparativo de la Figura 8 la variable que resultó con mayor mejoría fue la de reconocimiento con un 26 % de aumento (de 38 a 64%) en la percepción positiva.

El movimiento en la percepción positiva totalmente de acuerdo fue de más 14% con respecto al pre; por el otro lado, se dio una disminución de 16% en la percepción relativo desacuerdo y otra disminución de 10% en la percepción de totalmente en desacuerdo.

Sobre la variable de calidez y cohesión, también resultó un aumento del 6% (de 56 a 62%). Son notables los movimientos en la percepción que se registraron en esta variable: Aumentó en un 24%, en la percepción positiva y disminuyó en un 10% la percepción de relativo desacuerdo. Aunque aumentó en un 4% la percepción de totalmente en desacuerdo. Por lo que se nota que el cambio de percepción fue más significativa entre los que se ubicaban en la categoría relativamente de acuerdo y relativo desacuerdo.

Sobre la variable de comunicación y conflicto en el grupo crítico, también se registró un aumento de 6% (de 66 a 72%). Destaca el cambio de percepción en la categoría de totalmente

en desacuerdo que disminuyó en un 16% (de 26 a 10%), aunque por otro lado, disminuyó en un 4% la percepción totalmente de acuerdo; por lo que se ve que el movimiento del cambio de la percepción fue hacia las categorías relativo acuerdo y relativo desacuerdo; siendo más significativa hacia la primera.

En cuanto a los movimientos o cambios de percepción del clima organizacional con respecto a las tres variables trabajadas, se registró un aumento de 12 % en la percepción positiva en el grupo crítico.

A partir de estos resultados cuantitativos, se puede confirmar que sí hubo un impacto de mejora en la percepción del clima organizacional de los participantes, con respecto a las tres variables trabajadas con el método de la comunicación compasiva o CNV.

Así mismo se percibe que durante el proceso sí se provocó un dinamismo de toma de consciencia desde el conocimiento y práctica del método de la CNV, en relación al clima organizacional que se tiene y se genera desde la manera en que se comunican entre sí, tanto en la comunicación interna vertical como en la comunicación horizontal.

#### **7.4 Discusión de los Resultados**

La mejora registrada en la percepción positiva del clima organizacional por la intervención con el método de la comunicación compasiva tiene su punto neural precisamente en el fenómeno de la percepción. Para Contreras y Matherson (2010), la percepción es un proceso entre un conjunto de estímulos y las respuestas de los individuos. A su vez que Litwin y Stringer (1968) establecen que dicha percepción de las personas colaboradoras influye en su motivación y comportamiento. La comunicación compasiva o CNV también llamada comunicación consciente por Kuri Breña (2018), tiene un impacto importante en la toma de consciencia de sí mismo y de los otros, influyendo sin duda, en el proceso de la percepción desde las respuestas de los individuos.

Al insertar el estilo de comunicación no violenta al sistema de comunicación de la institución, ésta se integra al proceso social de creación de sentido a través de la comunicación



(intercambio de información), que según Peiró et al (2007), es el proceso de formación del clima organizacional. O como dirían Cuadra – Peralta y Veloso – Besio (2010), las percepciones son construidas y compartidas por los miembros de una organización.

Lo anterior se constata en los resultados pre y post del grupo crítico, con la significativa movilidad de la percepción que se registró en sus diferentes mediciones, en las tres variables del clima organizacional.

El elemento sustancial que contiene todos los procesos comunicacionales, incluido el de la percepción y por tanto, el proceso de formación del clima organizacional, es la relación humana. *La comunicación compasiva o consciente es transformadora* porque propone una concepción de ser humano y de las relaciones, que como diría Rosenberg (2011) es un “enfoque de vida” que está sustentada en la bondad y compasión esencial de toda persona, en la interconexión de todo ser existente y en la cooperación para generar un bienestar común y una comunicación no violenta y sí compasiva. Para ello, propone un método que toca profundamente la sensibilidad e invita a un camino de conexión con los propios sentimientos y necesidades y con los de los otros, de modo que, a través de diferentes estrategias de común acuerdo, se logren relaciones con una comunicación compasiva para una convivencia pacífica.

En este sentido, los participantes se dejaron confrontar con respecto a ideas preconcebidas sobre la maldad innata del ser humano, sobre la creencia de que la violencia es un mal imposible de superar, sobre el juicio de que los sentimientos son buenos o malos y los malos hay que reprimirlos, sobre la idea de que para sobrevivir en este mundo hay que luchar y ganar, sobre el prejuicio de que los otros son malos y nos dañan etc. En contraste se abrió la posibilidad de optar por la no violencia y creer en la bondad innata del ser humano, comprender que los sentimientos sólo son agradables o desagradables y nos conectan con las necesidades, que las necesidades son universales y pueden estar satisfechas o insatisfechas, que todo lo que el ser humano hace es para satisfacer alguna necesidad, creer que el ser humano desea enriquecer la vida de los otros y así enriquece la propia, que es posible una actitud compasiva

aún en situaciones adversas y conflictivas. Kuri Breña (2018) nos dice que podemos reestructurar nuestra forma de expresarnos y de escuchar a los demás. Los participantes expresan su propio proceso de *crecimiento humano - espiritual vivido* a partir de aprender y practicar la CNV y se reportó en los resultados cualitativos a través de sus testimonios.

Es un crecimiento humano – espiritual porque según el planteamiento de Max Scheler retomado en (Sánchez-Migallón, 2008), la parte espiritual del ser humano es su parte de sujeto consciente, de sujeto en crecimiento creativo, de aquel que busca siempre nuevos modos de actuar, nuevas cosmovisiones. Dicho de otra manera, Kuri Breña (2018) afirma que la CNV es una espiritualidad que nos conecta con nuestra identidad profunda y nos capacita para abrazar nuestra realidad de seres incompletos: Desbloqueando nuestras necesidades insatisfechas, responsabilizándonos y cuidando de ellas y de nuestras acciones; por tanto, haciéndonos más conscientes de lo que hemos elegido Ser.

### **Alcances y Limitaciones**

En cuanto al alcance de los resultados, se puede afirmar que la comunicación compasiva es una herramienta que dota de habilidades de comunicación consigo mismo y con los otros, impactando directamente en la percepción de sí mismo y del otro, e indirectamente en las interacciones y relaciones que los participantes establecen en cualquier ámbito de su vida.

El clima organizacional surge y transcurre en las relaciones e interacciones que establecen las personas, precisamente a partir de la percepción que tienen de sí mismos, de los otros y del entorno; con quienes conviven, trabajan y se desarrollan. La intervención desde el aprendizaje y práctica de la comunicación compasiva o CNV pudo tocar y mover a los participantes en el nivel de la percepción, resultando en un incremento del 12% en la percepción positiva del clima organizacional, en sus tres variables de: Reconocimiento, calidez y cohesión, comunicación y conflicto.

Es interesante resaltar que dicho incremento se dio con un significativo impacto en el grupo crítico, es decir, en el grupo con un nivel de conflictividad mayor en sus relaciones laborales.

Lo que afirma la efectividad del método de la CNV en ámbitos relacionales críticos y al mismo tiempo, que exista el reconocimiento del problema y el deseo de vivir y estar en paz, en armonía.

A través de la intervención, también se logró propiciar un proceso de Desarrollo Humano en los participantes a través del conocimiento, la reflexión, el diálogo, el acompañamiento personalizado y el desarrollo de habilidades para el manejo de conflictos. Es importante mencionar que cada participante tiene un punto de partida y un punto de llegada de su proceso personal y aunque, en un inicio del proyecto no se consideró; sin embargo, reportan dicho crecimiento humano de una manera evidente en la evaluación final con fotos, a través de una técnica proyectiva.

Un elemento fundamental que impactó en la siempre disposición y motivación de los participantes, a pesar de las resistencias y dificultades, fue integrar en la metodología del curso – taller el punto de partida de la fe y la espiritualidad que se promueve en el colegio, a través de la vida de Jesús plasmada en los Evangelios. Y en especial, hacer el puente entre la fe y la vida (espiritualidad), entre el estilo de comunicación de Jesús y el estilo de comunicación no violenta, propiciando una reflexión y toma de consciencia entre la manera violenta de relacionarse y el descubrir que existe otra manera de relacionarse, de hacer conexión, de comunicarse y encontrarse; y que dicha manera tiene que ver con sus deseos personales profundos, con lo que quiere y promueve la institución y con la propuesta de la comunicación compasiva.

Durante el proceso la mayoría de los participantes expresaron relacionarse y comunicarse desde una mayor consciencia de sí mismos y en apertura para aprender a empatizar con los otros, siendo conscientes de las dificultades que se enfrentan al poner en práctica los componentes del método (OSNE), tanto en su ser interior como en sus interacciones con otros. Dichas actitudes, sin duda, son relevantes en la vida de los participantes y por tanto, también en la manera en que se comunican y establecen sus relaciones laborales.

Otro alcance y aporte de la intervención fue su propuesta metodológica, al entrelazar el método de la CNV con los métodos de discernimiento Ignaciano y de Educación Popular de las

Comunidades Eclesiales de Base. Lo que estableció un dinamismo de acción – reflexión – acción, al mismo tiempo que un aprendizaje, toma de consciencia e interiorización de los movimientos internos expresados en los sentimientos, necesidades y los deseos o invitaciones que fueron surgiendo, y que dieron sentido y dirección al proceso de aprendizaje y práctica del método de la comunicación compasiva.

Es importante resaltar que no se encontró una investigación o Estudio de Caso que buscará mejorar el clima organizacional, como tal, con el método de la comunicación compasiva o comunicación no violenta. Por lo que se convierte en un aporte y propuesta para futuras intervenciones e investigaciones.

En cuanto a las *limitaciones*, se dan de manera externa al propio método, en el sentido de que en la medida que se practique y se integre al estilo de comunicación personal y grupal, para la resolución de conflictos, se darán mayores cambios ambientales y más significativas transformaciones en el ser humano, propiciando su desarrollo y plena satisfacción en la vida laboral.

En ese sentido, tienen que ver las limitaciones propias del proceso de crecimiento personal de cada participante, así como de su contexto familiar y cultural. Por ello, al buscar un aprendizaje significativo, cada participante pudo acceder al conocimiento, comprensión e integración del método de manera diferenciada, en relación a los otros participantes. Lo fundamental fue la toma de consciencia de sí mismos y de los otros en las relaciones conflictivas que se buscaba resolver y mejorar la comunicación. Algunos se atoraron en la observación, pocos en las necesidades y sentimientos, algunos otros en las estrategias; sin embargo, *se abrió un camino posible a seguir practicando*, para comunicarse de manera no violenta y así, establecer una comunicación compasiva y un clima organizacional positivo, armónico que impulse el logro de los objetivos institucionales y la vivencia de la misión y visión en el departamento de administración.

Una de las limitantes importantes para un mayor impacto de la intervención para la mejora del clima organizacional, fue la negativa de la dirección del colegio a la propuesta de continuar el proceso de integración del método de la CNV a través de un seguimiento y continuidad de la práctica. Pues en el estudio de Suarez et al, (2014), sobre los efectos del proyecto Nonviolent Communication and Mindfulness in Prison, se comprobó que hay una relación directa entre las horas de capacitación – práctica del método con el hecho de recaer en conductas violentas, siendo que a mayor horas de capacitación y práctica deviene en una mayor integración del método al estilo de comunicación y al establecimiento de relaciones pacíficas y satisfactorias más profundas y estables en el tiempo.

Otra limitante para establecer, con otros instrumentos de evaluación, el impacto que tuvo la intervención en la mejora del clima organizacional, fue la declaración de la pandemia por el COVID 19, en dicho contexto de incertidumbre y realizando el trabajo en sus casas, fue que se aplicó (vía mail) el cuestionario de evaluación post de las tres variables del clima organizacional. Además, el colegio inició una política de ajustes de horarios y de puestos, dada la crisis económica en puerta, lo que generó un ambiente de temor a perder el empleo. Todo ello hizo imposible la realización de las entrevistas no estructuradas que se tenían planeadas, como parte de la evaluación post.

## **Conclusiones**

La herramienta de comunicación para el manejo de conflictos, conocida como comunicación no violenta o comunicación compasiva, o comunicación consciente, es factible utilizarla como parte de una estrategia institucional para la mejora del clima organizacional.

El clima organizacional está determinado por variables estructurales que tienen que ver con la organización y funcionamiento de toda la institución. En el diagnóstico inicial se evaluaron 10 variables, de ellas se eligió intervenir sobre las tres más críticas y sobre las que se podía actuar desde un proyecto de Desarrollo Humano: Reconocimiento, calidez y cohesión; comunicación y conflicto. En *una estrategia institucional para una mejora más significativa del*

clima organizacional se tendría que intervenir, desde la dirección del colegio, en las variables de estructura y normas, responsabilidad y autonomía e innovación, las cuales fueron las siguientes evaluadas con una percepción negativa; además de revisar las políticas con respecto al reconocimiento para sus colaboradores.

La comunicación compasiva o CNV aporta una visión del ser humano y un método que posibilita un estilo de comunicación desde la no violencia que se sustenta en la empatía y en la autoempatía, *generando un ambiente propicio para el diálogo, la búsqueda de estrategias que satisfagan a ambas partes y la elaboración de acuerdos en situaciones de conflicto*. En este sentido, la comunicación compasiva es un instrumento o medio que se puede utilizar como un estilo de comunicación inserto en las estrategias de comunicación interna y externa de cualquier institución.

Así mismo, es importante resaltar que el aprendizaje y práctica de la comunicación compasiva o CNV propicia en las personas un proceso de crecimiento humano - espiritual, en el que la toma de consciencia del sí mismo, de los otros y del entorno se realiza al reconocer la manera violenta en que nos comunicamos y que dicho estilo violento de relacionarnos ha sido transmitido de generación en generación, y se ha establecido como parte de la cultura en los ámbitos sociales, laborales, educativos y familiares.

Dicha toma de consciencia y la propuesta de un estilo no violento y humanizador en la manera de comunicarse y establecer relaciones, es sin duda, un llamado y un compromiso con la evolución espiritual, de sentido y dirección de la raza humana.

### **Aprendizajes o Lecciones**

Algo que sería importante agregar al diagnóstico pre y post, son dos herramientas de autoevaluación de los participantes acerca de su autoestima y su autocompasión, pues son dos capacidades del ser humano que determinan su conducta y por tanto, su manera de comunicarse y establecer relaciones. Según la autora Virginia Satir (1981), la autoestima es el filtro a través del cual el receptor percibe y da significado a los mensajes que recibe de un emisor. Y para

Rosenberg (2011), la autocompasión se da al tener un contacto consciente con sus sentimientos y necesidades, lo que posibilita una comunicación compasiva para la convivencia. Por tanto, son dos capacidades que se verían incrementadas con el proceso de aprender y practicar la CNV, además de impactar en la mejora del clima organizacional.

Algo más que mejoraría son los formatos para el registro de los datos que se van obteniendo en el proceso, pues por la preocupación de recaudar información del proceso de los participantes, resultó en demasiada información lo que dificultó su sistematización y su claridad a la hora de reportar los resultados. Teniendo cuidado, de no afectar o modificar la dinámica establecida por la metodología del curso-taller.

Lo que haría tal como se hizo es el diagnóstico pre post del clima organizacional, tanto con el cuestionario como con las entrevistas no estructuradas.

Así mismo, la metodología del curso – taller con la integración de los tres métodos: La praxis: Acción - Reflexión - Acción; estructurados desde el Ver, Pensar, Sentir y Actuar. El método Ignaciano de Discernimiento y el método de la CNV con sus cuatro componentes OSNE.

Otro elemento que repetiría y fue esencial, es la sección de motivación e introducción del tema, a partir de la espiritualidad que vive el colegio y de la confesión de fe de los participantes, pudiendo entretelar ambos intereses con la propia espiritualidad (estilo de relación consigo mismo, con los otros y con el mundo) que propone la comunicación compasiva.

### **Recomendaciones**

Que desde el principio la institución receptora de la intervención se comprometiera a asegurar la continuidad del proceso, a través del establecimiento de un grupo de apoyo para la práctica de la comunicación compasiva.

Una dificultad fueron los tiempos establecidos para el desarrollo de las sesiones, habría que ajustar ya sea las horas por sesión o la cantidad de sesiones. Y al mismo tiempo, asegurar que la institución se comprometiera a respetar el tiempo asignado a sus colaboradores para participar en el curso – taller.

## **Experiencia vivencial**

El Estudio de Caso ha sido todo un camino de aprendizajes, tanto a nivel cognitivo como afectivo, emocional y relacional.

Un aprendizaje importante a nivel de experiencia como facilitadora de procesos de Desarrollo Humano fue el darme cuenta de lo esencial que es un buen manejo del propio proceso de crecimiento y del expertis de los temas que se proponen en el curso y/o taller. Yo no era experta en el tema, sin embargo, sentí la urgencia de practicar el método de la CNV para poder compartir a partir de dicha experiencia, y así motivar y ser testimonio de su funcionamiento en las relaciones conflictivas y la transformación que provoca en el ser de las personas y en la percepción de su entorno.

También fue un gran aprendizaje, que implicó superar cierta frustración, el aceptar ser flexible para adaptar los contenidos de las sesiones planeadas a las necesidades y circunstancias del segundo grupo, el acoger sus diferencias con respecto al primer grupo e incluso el soltar las expectativas en cuanto a los resultados esperados. Aprendí a respetar y agradecer cada uno de los procesos que lograron hacer los participantes. Pues como me dijo la maestra Celia Mancillas Bazán, lo fundamental no es lo planeado, sino, las personas y sus procesos de crecimiento, tanto en lo individual como grupal.

Por otro lado, fue interesante descubrir, a través de los espacios de escucha y desde mi propia experiencia durante el curso - taller, cómo las heridas emocionales están presentes y son parte fundamental del proceso, resurgen y necesariamente se tocan al participar en cursos y talleres de Desarrollo Humano. Y es desde allí que acogemos o rechazamos, nos abrimos o nos cerramos y determina lo que la persona puede comprender, sentir, necesitar y actuar en consecuencia desde ese momento de su vida.

Por último, aprendí que sí puedo y quiero ser parte de los que se dedican a acompañar e impulsar los procesos humanos y espirituales. Lo descubro como una pasión que me hace crecer y realizarme como persona y como profesional del Desarrollo Humano.



## Referencias

- Acevedo, E. S. (2018). *Intervención biopsicosocial con refugiados Sirios, con mindfulness compasivo y Comunicación No Violenta. (Tesis de Licenciatura en Psicología)*. (U. Oberta, Ed.) Obtenido de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/85007>: <http://hdl.handle.net/10609/85007>
- Armida, M. C. (2012). *Espíritu Educador de la Sociedad del Sagrado Corazón de Jesús. Antología*. CDMX: Religiosas del sagrado Corazón de Jesús. Provincia de México.
- Bimos, Z. A. (2018). Influencia de la Comunicación No Violenta para prevenir el Mobbing dentro de una empresa privada. (Archivo PDF). (C. d. Universidad San Francisco de Quito, Ed.) doi:<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7958/1/141365.pdf>
- Cano, A. (2012). *La metodología de taller en los procesos de Educación Popular*. (U. N. Plata., Ed.) Obtenido de [relmecs.fahce.unlp.edu.ar](http://www.relmecs.fahce.unlp.edu.ar): <http://www.relmecs.fahce.unlp.edu.ar>
- Cañedo, A. R., & Guerrero, P. J. (2008). *Dirección por valores: una gestión con la persona como centro*. Obtenido de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008000200002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000200002&lng=es&tlng=es).
- Castillo, R. C., & Montero, M. M. (2020). Comunicación No Violenta (CNV) en situación de conflictos interpersonales: diseño de una escala reflexiva. *Revista de Paz y Conflictos*, 13(1), 255-274. Obtenido de <https://dialnet.uniroja.es/serviet/articulo?codigo=7491364>
- Chiang, V., Margarita, M., Salazar, B., Mauricio, C., Huerta, R., Patricia, C., & Nuñez, P. A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. (Scielo, Ed.) *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>

- Colegio. (2015). *Metas y criterios* (1a. ed.). CDMX: Colegio Sagrado Corazón México.
- Colegio., P. E. (2017). *Planeación Estratégica 2018 -2023*. Ciudad de México: Documentos internos del Colegio.
- Contreras, C. B., & Matheson, V. P. (2010). Una herramienta para medir el clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 27-37.
- Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista Chilena de ingeniería.*, 18(1), 15-25.
- Diccionario de Google, e. e. (15 de enero de 2020). <https://www.google.com>. Obtenido de [https://www.google.com/search?rlz=1C2CHBF\\_esMX878&sxsrf=ALeKk01-rAgaiBKnk4jltoDGtFs0MAvNFQ%3A1614882826460&source=hp&ei=CihBYNqcGYz8tAWAs7eABg&iflsig=AINFCbYAAAAAYEE2GgyQm8jkm-qWnvXtROMU84KOeq5j&q=%C2%BFQu%C3%A9+es+clima%3F&oq=%C2%BFQu%C3%A9+es+clima%3F&g](https://www.google.com/search?rlz=1C2CHBF_esMX878&sxsrf=ALeKk01-rAgaiBKnk4jltoDGtFs0MAvNFQ%3A1614882826460&source=hp&ei=CihBYNqcGYz8tAWAs7eABg&iflsig=AINFCbYAAAAAYEE2GgyQm8jkm-qWnvXtROMU84KOeq5j&q=%C2%BFQu%C3%A9+es+clima%3F&oq=%C2%BFQu%C3%A9+es+clima%3F&g)
- Enciclopedia. (2019). *Enciclopedia de Ejemplos*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2020, de <https://www-ejemplos.co/10-ejemplos-de-alienación/>
- García, S. M. (2017). Influencia de la aplicación de la Comunicación No Violenta en la entrega de resultados de una Evaluación de Desempeño a empleados administrativos. *Tesis para obtener el título de Licenciatura en psicología y recursos humanos*. Ecuador: Universidad de San Francisco de Quito USFQ.
- Hernández, S. R., Méndez, V. S., & Contreras, S. R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Revista electrónica Scielo.*, 229-257.

- Kuri Breña, A. (2016). Taller de Comunicación Compasiva. Del 3 al 5 de Noviembre. *CNVmx*, 1-33. Guadalajara, Jalisco, México: Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús. Provincia de México.
- Kuri Breña, A. (2018). *Conscientes y compasivos como Jesús. Evangelio y comunicación consciente*. Pamplona, España: Verbo Divino.
- Malo, C., Alessio, B., & Pérez del Pozo, T. (2010). Los grandes conceptos de nuestra catequesis. Un aporte a la gestión evangelizadora. México: Red de Educación Formal del Sagrado Corazón. Provincia de México.
- Martínez, H. M., & Rodríguez, C. O. (2012). *Caracterización del clima organizacional en instituciones de educación infantil privadas y públicas : herramienta importante en el desarrollo del sector educativo*. Obtenido de Repositorio Universidad de la Sabana: <http://intellectum.unisabana.edu.com/handle/10818/1351>
- Nosek, M., Gifford, E., & Kober, B. (2014). Nonviolent Communication (NVC) training increases empathy in baccalaureate nursing students: A mixed method study. 4(10). (U. o. School of Nursing & Health Professions, Ed.) San Francisco, USA: Revista de educación y práctica en enfermería. Obtenido de <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jnep/article/view/4222>
- Ojeda, H. J. (2014). Clima organizacional en instituciones de educación primaria. en el estado de Guanajuato. México. *Centro de Investigación de ciencias administrativas y gerenciales*, 11(2), 1-26. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/274896405\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_INSTITUCIONES\\_DE\\_EDUCACION\\_PRIMARIA\\_Organizational\\_Climate\\_in\\_Primary\\_Education\\_Institutions](https://www.researchgate.net/publication/274896405_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_PRIMARIA_Organizational_Climate_in_Primary_Education_Institutions)

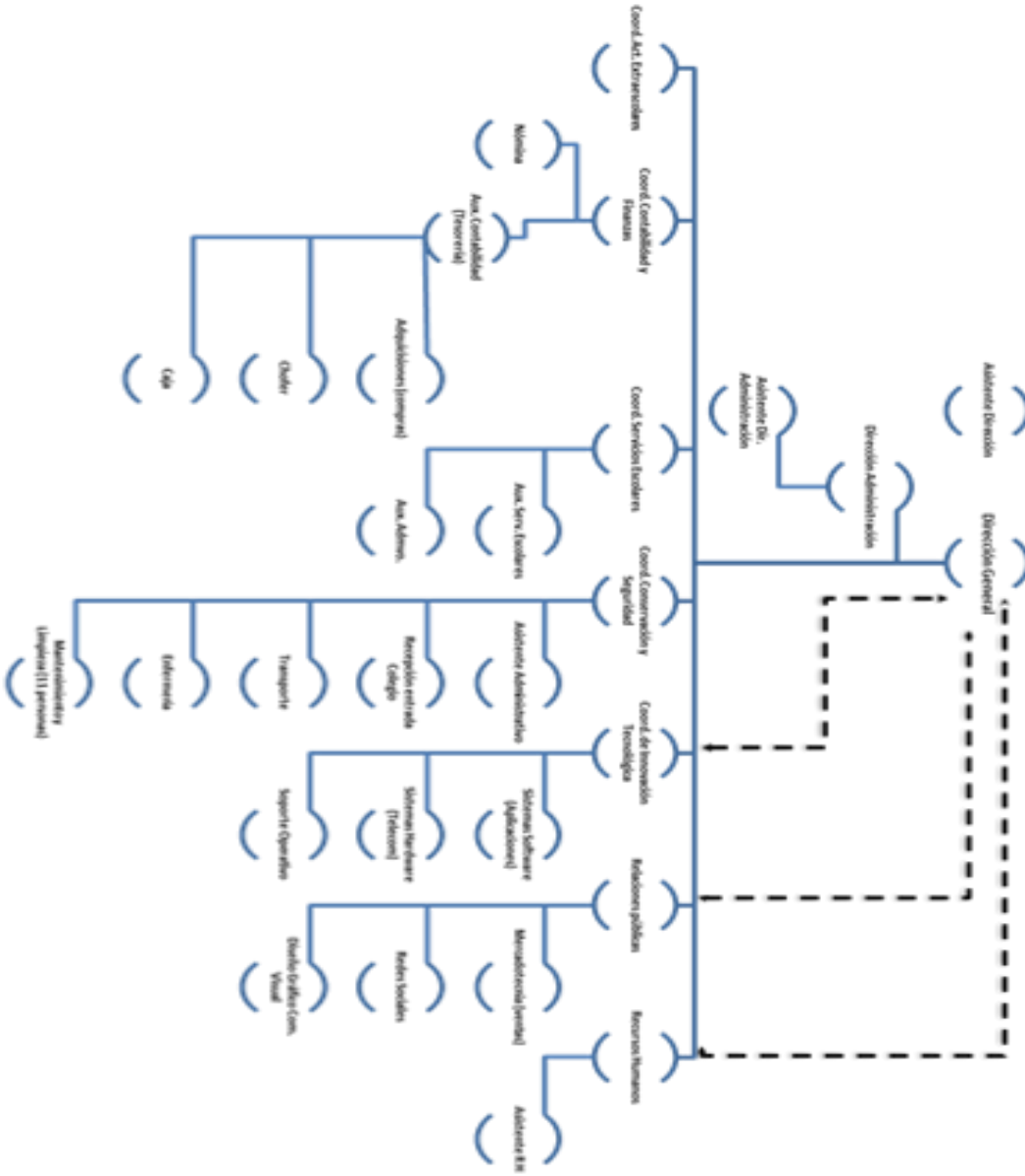
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. (Segunda ed.). Madrid: Dykinson S.L.
- Payá, M. (2016). El cuidado en la teoría del reconocimiento de Honneth. Repercusiones en las personas con diversidad funcional. *OXÍMORA. Revista Internacional de Ética y Política*, 36-52.
- Peiró, J., Tordera, N., Ramos, J., & González-Roma, V. (2007). La calidad del intercambio Líder-miembro (LMX) y el clima psicológico: Un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas. *Psicología*, XXI (1), 59-81.
- Pereira, Z. P. (2010). Las dinámicas interactivas en el ámbito universitario: el clima de aula. 14. Costa Rica: Revista Electrónica Educare. doi:10.15359/re.14-Ext.1
- Rosenberg. (2011). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea.
- Rosenberg, M. (s/f). Las bases espirituales de la Comunicación No Violenta. (<http://www.cnvc.org/es/las-bases-espirituales-de-la-comunicacion-no-violenta>, Entrevistador, & G. Ceballos, Traductor) EUA.
- Sánchez, B. C. (2017). Dimensiones del apego adulto, cohesión familiar e inteligencia emocional en la adultez emergente. *repositorio.comillas.edu*, 29.
- Sánchez-Migallón, S. (2008). Vitalidad y Espiritualidad humanas según Max Scheler. *Anuario Filosófico*, XLI/2, 341 - 361. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/282666219\\_Vitalidad\\_y\\_espiritualidad\\_humanas\\_segun\\_Max\\_Scheler](https://www.researchgate.net/publication/282666219_Vitalidad_y_espiritualidad_humanas_segun_Max_Scheler)

- Satir, V. (2005). *En contacto íntimo, como relacionarte contigo mismo y con los demás*. (2da. ed.). México: Editorial Pax.
- Satir, V. (2020). *Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar*. (3era. ed.). México: Pax.
- Segredo, P. A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Segredo, P. A., García, M. A., López, P. P., León, C. P., & Perdomo, V. I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario.*, 16(1), 28-37.  
doi:<https://doi.org/10.19136/hs.a16n1.1256>
- Serra, J. L. (2011). *Método en los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola* (2da ed.). CDMX: Buena Prensa A.C.
- Suarez, A., Lee, D. Y., Christopher, R., Gómez, A. A., Murowchick, E., & Linn, P. (2014). *Freedom project: Nonviolent Communication and Mindfulness Training in Prison*. .  
doi:<https://doi.org/10.1177/2158244013516154>
- Trilla Bernet, J. (1989). *La relación teoría - práctica en la pedagogía de Paulo Freire*. Obtenido de ingentaconnect.com:  
<https://www.ingentaconnect.com/content/doaj/02147351/1989/00000001/00000001/art00021>
- Williams, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico del clima laboral en una dependencia pública*. Tesis, Universidad de Nuevo León., División de Estudios de Posgrado de Psicología.

Anexos

Anexo 1.

Organigrama del Departamento de Administración.



Nota: Las líneas punteadas son las coordinaciones administrativas que dan cuenta a la

## Anexo 2

## ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS HECHAS PARA EL DIAGNÓSTICO

Pregunta abierta: ¿Cómo percibes el clima organizacional/laboral en Departamento de Administración?

UNIDAD TEMÁTICA	Entrevista No. (antigüedad)	Entrevista No. (antigüedad)	Entrevista No. (antigüedad)
TEMA CENTRAL			
AFIRMACIONES O HECHOS QUE SE DESCRIBEN			
MOVILIZACIÓN INTERIOR SENTIMIENTOS O EMOCIONES			
AUTOESTIMA			
IDENTIDAD CULTURAL hacia la institución			
REFLEXIÓN CRÍTICA			
CREATIVIDAD			

Fuente: Presentación pptx en clase de Metodología. Dra. Silvia A. Sánchez Ochoa. Primavera 2018.

## Anexo 3

ARTICULOS

33

## ANEXO

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(Autores: Litwin y Stringer)

## INSTRUCCIONES:

A continuación ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguiente: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				



	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21. En esta empresa los errores son sancionados.				
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fué necesario.				
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.				
34. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
37. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.				
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				
41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

Anexo 4  
Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida Koys & Decottis (1991)

Autonomía	
	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo
	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo
	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.
	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
	Organizo mi trabajo como mejor me parece.
Cohesión	
	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.
	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.
	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.
	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.
	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.
Confianza	
	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.
	Mi jefe es una persona de principios definidos
	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.
Presión	
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.
	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
	Me siento como si nunca tuviese un día libre.
	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.
Apoyo	
	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito
	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.
	Mi jefe me respalda 100%
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.
Reconocimiento	
	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.
	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.

Equidad	
	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
	Mi jefe no tiene favoritos
	Si mi jefe despidió a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
Innovación	
	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas
	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.

Fuente: (Chiang, y otros, 2008, pág. 85)

#### Anexo 5

#### DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO DE LITWIN & STRINGER

Este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones del concepto:

1. Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la Recompensa positiva más que en el castigo.
4. Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
5. Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.

9. Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Fuente: (Contreras & Matheson, 2010) (p.29)

#### Anexo 6

<i>Información descriptiva para las ocho escalas de Clima Organizacional Koys &amp; Decottis, (1991)</i>		
<i>Escala</i>	<i>Descripción Escala</i>	<i>Nº de Ítems</i>
<i>Autonomía</i>	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
<i>Cohesión</i>	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5
<i>Confianza</i>	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
<i>Presión</i>	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
<i>Apoyo</i>	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo	5
<i>Reconocimiento</i>	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa	5
<i>Equidad</i>	La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
<i>Innovación</i>	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia	5

Fuente: (Chiang, y otros, 2008, pág. 80)

## Anexo 7

VARIABLES A MEDIR EN EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN

<i>VARIABLE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>Ítems por variable</i>	<i>No. preguntas</i>
<i>Estructura y normas</i>	Percepción de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen para realizar un buen trabajo.	1,2,3,4,5	5
<i>Equidad</i>	La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	6,7, 8,9,43	5
<i>Responsabilidad o autonomía</i>	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	10,11,12, 13, 14	5
<i>Reconocimiento</i>	La percepción de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.	15,16,17, 18, 19	5
<i>Riesgo</i>	El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.	20, 21, 22,23,24	5
<i>Calidez y cohesión</i>	La percepción de una buena co-fraternidad general. La existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.	25,26,27, 28,29	5
<i>Apoyo y liderazgo</i>	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar problemas.	30,31,32, 33,34	5
<i>Innovación</i>	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.	35,36,37, 38, 39	5
<i>Comunicación y conflicto</i>	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales. Que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.	40, 41,42, 44,45	5
<i>Identidad</i>	El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo específico.	46, 47, 48,49,50	5



## Anexo 8

**DIAGNÓSTICO: CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

Notas aclaratorias:

1. El presente instrumento es con la finalidad de **conocer el clima organizacional** del departamento de administración del colegio.
2. Ante ello, te solicito **responder este cuestionario desde tu verdad y honestidad**.
3. El proceso de aplicación **se llevará de una manera confiable y confidencial**.
4. En caso de alguna duda, **favor de preguntar**.

DATOS GENERALES:

Género: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Puesto actual: \_\_\_\_\_ Nivel de estudios: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIÓN PARA LAS RESPUESTAS:

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones acerca del departamento de administración, en el que trabajas. Frente a cada una de ellas tendrás cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Por favor, marca con una X abajo en el recuadro de la alternativa, que según tu opinión describe con más exactitud la situación actual del departamento de administración del Colegio.

1. En este departamento los trabajos están definidos y organizados.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

2. En este departamento tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

3. En el departamento, se asegura de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada una/o.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

4. En el departamento, se nos exige un rendimiento muy alto.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

5. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

6. Los objetivos que fija la autoridad para mi trabajo son razonables.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

7. Puedo contar con un trato justo por parte de mi autoridad.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

8. En el departamento no se da el favoritismo para ninguna persona.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

9. Si mi referente de autoridad despide a alguien es porque la persona no cubrió las expectativas del perfil del puesto.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

10. Quienes dirigen este departamento prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

11. En este departamento, los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad del trabajo específico.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

--	--	--	--

12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

13. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

14. En este departamento hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

15. En este departamento no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

16. En este departamento los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

17. En este departamento existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

18. En este departamento mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

19. En este departamento existe una tendencia a ser más negativo que positivo.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

20. Para que el departamento logre sus objetivos, a veces hay que correr grandes riesgos.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

21. La dirección del departamento está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

22. En este departamento se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

23. Este departamento se ha desarrollado porque arriesgó cuando fue necesario.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

24. En este departamento la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

25. En este departamento la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás compañeros/as

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

26. En este departamento existen buenas relaciones humanas entre el personal, sin importar su cargo o función.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

27. Entre el personal de este departamento predomina un ambiente de amistad.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

28. Este departamento se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

29. En el departamento cuesta mucho llegar a tener amigas/os.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

30. En este departamento se muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

31. En este departamento, cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe/a.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

32. En este departamento la autoridad es poco comprensiva cuando se comete un error.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

33. En este departamento se esfuerzan por conocer las aspiraciones de cada una/o.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

34. En este departamento no existe mucha confianza entre superior y subordinado/a.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

--	--	--	--

35. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
1	2	4	3

36. Quienes dirigen este departamento, prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

37. En el departamento, se me motiva a desarrollar mis propias ideas al realizar mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

38. En el departamento mi autoridad me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

39. En este departamento se insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo, para mejorar la calidad de nuestro servicio.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

40. En el departamento, mi autoridad cumple con los compromisos que adquiere conmigo.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

41. Mi autoridad es una persona con quien se puede hablar abiertamente.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

42. En el departamento se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

43. Es poco probable que mi autoridad me halague sin motivos.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

44. La dirección del departamento estima que las discrepancias entre las distintas coordinaciones y personas, pueden ser útiles para el departamento.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

45. En el departamento se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con la autoridad.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

46. En este departamento las personas se sienten valiosas y pertenecientes a la obra educadora de la institución.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

47. Estoy satisfecha de estar en este departamento.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

49. Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia el departamento y la institución.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

50. En este departamento, la mayoría de las personas están igualmente interesadas en sus propios intereses como en los de la institución.

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo
4	3	1	2

51. Si quieres compartir algo más, que creas importante expresar, por favor, escríbelo aquí.  
Muchas Gracias.

**Nota:** Agrego en este cuestionario la ponderación que asigné a cada respuesta, cabe aclarar que el cuestionario fue entregado a los participantes de la encuesta sin dicha ponderación en los recuadros.

Anexo 9

CONSENTIMIENTO INFORMADO (Durante el diagnóstico)

**Nombre del proyecto:** Intervención de Caso para la mejora del clima laboral del departamento de administración del Colegio.

**Nombre del investigador:** Irene Franco Franco, rscj

**Propósito de la investigación:** Contribuir en el mejoramiento del clima laboral del departamento, fortaleciendo los procesos de crecimiento humanos y espirituales personales y grupales.

**Duración del proyecto:** 2 años y medio, incluyendo el reporte final y presentación de resultados a los participantes.

Yo, \_\_\_\_\_ he sido informada(o) sobre el objetivo de esta investigación (o, he leído el documento de consentimiento informado que me ha sido entregado) y he podido resolver todas las dudas y preguntas que he planteado al respecto.

Comprendo las explicaciones que se me brindaron acerca de la aplicación de instrumentos de investigación como: cuestionario, entrevista, y/o la grabación de las sesiones, y otros que se requieran para el proyecto. Y he sido informada (o) acerca del uso que se dará a mis datos personales. Sé que estarán protegidos y que serán utilizados únicamente para fines de conocer la problemática relacionada a esta investigación y/o serán utilizados únicamente con fines de formación y desarrollo profesional.

No se hará mal uso de la información que se obtenga de dichos instrumentos de investigación.

Comprendo que en cualquier momento y sin tener que explicarlo, puedo revocar el consentimiento que ahora presento.

Considerando lo anterior, acepto participar en la investigación.

Fecha: \_\_\_\_\_

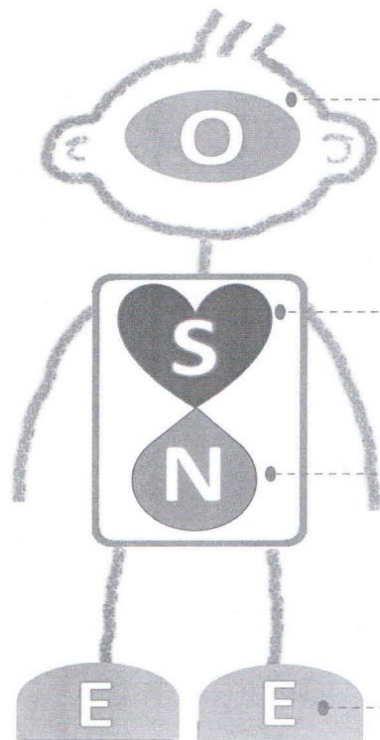
Firma: \_\_\_\_\_



Anexo 10  
Herramientas para la práctica de la CNV

**Práctica**

Breve descripción de la situación:



**1. Observación**

**2. Sentimiento**

**3. Necesidad**

**3. Petición / Estrategia**

Tomado de Kuri Breña (2016), CNVmx.

## Anexo 11

**“CAMBIAR HACIA LA COMPASIÓN”****Por Thomas Bond****Fase detonadora***Algo que alguien dijo/dice y que a mí no me gustó/gusta escuchar*

--

**Sus Sentimientos**

--

**Sus Necesidades**

--

Anexo 12

Lista de sentimientos y necesidades

Comunicación para la Paz  
y la Reconciliación

**PRÁCTICAS  
PARA LA  
CONEXIÓN**



**cultivo**  
Método de Formación para la Reconciliación

**Etievan**  
Thinkers

**Componentes para la Conexión**

**Expresar lo que me pasa sin juicios ni interpretaciones**

- 1. OBSERVACIONES** (hemos concretos que se puedan ver, oír...) **“Cuando veo, escucho, recuerdo...”**
- 2. SENTIMIENTOS** (Cómo me siento en relación a estos hechos) **“Me siento...”**
- 3. NECESIDADES** **“Porque necesito...”**
- 4. PETICIÓN.** Acción concreta, realizable en el presente, formulada en positivo y sobre la cual estoy dispuesto a aceptar un “no”. **“¿Estás de acuerdo en...?”**

**Escuchar con empatía lo que vive el otro**

- 1. OBSERVACIONES** (hemos concretos que se puedan ver, oír...) **“Cuando ves, escuchas, te acuerdas...”**
- 2. SENTIMIENTOS** (Cómo me siento en relación a estos hechos) **“¿Te sientes...?”**
- 3. NECESIDADES** **“¿Por qué necesitas...?”**
- 4. PETICIÓN.** Acción concreta, realizable en el presente, formulada en positivo y que el otro quisiera que se realizara **“¿Es esto? ¿Y tú quisieras...?”**

**Falsos sentimientos – Evaluaciones ocultas**

Estas palabras se confunden a veces con sentimientos, pero son evaluaciones o interpretaciones de las acciones de terceros o juicios hacia nosotros mismos.

Abandonado	Desacreditado	Incomprendido	Rechazado
Acorralado	Desamparado	Indigno	Ritculizado
Acosado	Desatendido	Infravalorado	Robado
Acusado	Desdeñado	Insultado	Sin importancia
Aislado	Desfavorecido	Intimidado	Sin valor
Alejado	Despreciado	Invisible	Superfluo
Amenazado	Desvalorizado	Juzgado	Timado
Apartado	Detestado	Manipulado	Tirado
Aplastado	Engañado	Negado	Traicionado
Atacado	Estafado	Obligado	Ultrajado
Burlado	Excluido	Olvidado	Utilizado
Censurado	Explotado	Pisoteado	Vencido
Coaccionado	Humillado	Presionado	
Culpable	Ignorado	Protegido	
Degradado	Incompetente	Rebajado	

**PRINCIPALES NECESIDADES HUMANAS**

<b>SEGURIDAD</b>	Aire Apoyo cuidado Luz Armonía	Respeto de uno mismo y del otro
<b>NECESIDADES RELACIONALES</b>	Alimentación Descanso Evacuación Amor Afecto Co-creación Compartir Comunión Concertación Conexión Consideración Contacto Contribuir al bienestar y desarrollo de sí y del otro Cooperación Delicadeza Escucha Empatía Expresión Interdependencia Intimidad Pertener	
<b>SENTIDO</b>	Claridad Comprensión Esperanza Propósito Inspiración Significación Trascendencia Unidad	
<b>LIBERTAD</b>	Autonomía Espontaneidad Independencia Libertad de elegir	
<b>DESARROLLO</b>	Aprendizaje Belleza Creación Creatividad Evolución Expresión Inspiración Realización	
<b>SUBSISTENCIA</b>	Abrijo	
<b>IDENTIDAD</b>	Acuerdo con valores Afirmación Autenticidad Confianza en sí mismo Conocimiento de sí mismo Estima de uno mismo y del otro Integridad Pertenenencia	
<b>RECREACIÓN</b>	Desfogarse Relajarse Entretenimiento Juego Reír Humor Reponer energía	

**Si mis necesidades NO están satisfechas, me siento...**

<b>SORPRESA</b>	Paralizado Pasivo Tenso	<b>DOLOR</b> Afectado Angustiado Destrozado Dolido Frágil Herido Incapacitado Sensible Vulnerable
<b>IRA</b>	Agresiva Amargado Desconcertado Desconfiado Desesperado Disgustado Distante Enfadado Enojado Frio Frustrado Gruñona Harta Impotente Indigna Indignado Irritado Malhumorado Molesta	<b>CANSANCIO</b> Abatida Aburrida Agotada Cansada Débil Decaida Deprimida Desanimada Desmotivada Exhausta Fatigada Impotente Perezosa Rutinaria Saturada Sin energía
<b>TRISTEZA</b>	Apático Apenado Comocionado Deprimido Desanimado Desesperado Desilusionado Inconsolable Indefenso Melancólico Pesimista Preocupado Solitario	<b>VERGÜENZA</b> Acobardado Arrepentido Cohibido Inhibido Tímido
<b>MIEDO</b>	Agitado Agobiado Alarmado Asustado Aterrorizado Cerrado Incómodo Inerte Inseguro Nervioso	

**Cuando mis necesidades SÍ están satisfechas, me siento...**

<b>INTERÉS</b>	Absorto Alerta Animado Asombrado Comprometido Curioso Decidido Desprendido Despreocupado Expectante Entusiasmado Expectante Ilusionado Inspirando Interesado Intrigado Involucrado Motivado Seguro Sorprendido	Valorada <b>ACTIVIDAD</b> Activo Animado Aventurero Bien despierto Contento Divertido Efusivo Emocionado Encantado Energético Entonado Estimulado Estupendo Excitado Fuerte Jovial Realizado Refrescado Revitalizado Vibrante Vigoroso Vivo	Orgullosa Pletórico Radiante Satisfecho Sensual Vivo <b>CALMA</b> Apacible Armoniosa Calmada Confiada En paz Equilibrada Neutral Quieta Relajada Serena Silenciosa Sosegada Tolerante Tranquila
<b>AFECTO</b>	Acogedora Adorable Afectuosa Amistosa Amorosa Apasionada Atraída Cálida Carifosa Cercana Compasiva Compreensiva Confiada Conmovida Humilde Próxima Sensible Tierna	<b>PLACER</b> Afortunado Alegre Comunicativo Contento Efusivo En armonía Esperanzado Excitado Fascinado Feliz Flotante Gozoso Optimista	<b>APERTURA</b> Abierta Agradecida Comunicativa Despierta Dialogante Disponible Expansiva Generosa Independiente Inspirada Liberada Ligera Receptiva Sensitiva Servicial Sociable Vital Vulnerable



## I. APRENDIZAJE

### **Cognitivo.**

Completa las siguientes frases:

1. El Ser humano es...
2. El ser humano quiere...
3. La Comunicación compasiva o No violenta es...
4. La Comunicación compasiva me hace sentir...
5. La Comunicación compasiva satisface mis necesidades de...
6. La Comunicación compasiva enseña a relacionarse con...
7. Para la práctica de la conexión, en la observación necesito diferenciar entre hechos y \_\_\_\_\_.
8. En la identificación de sentimientos es importante diferenciarlos de los \_\_\_\_\_ y evitar juzgarlos como buenos o malos.
9. Las necesidades son universales, es decir, todas las personas las tenemos, y es importante diferenciarlas de las \_\_\_\_\_.
10. Las estrategias también llamadas \_\_\_\_\_, pueden ser destructivas, pues no satisfacen ninguna necesidad, o \_\_\_\_\_, pues satisfacen las necesidades de \_\_\_\_\_.
11. La cadena del comportamiento es: Creencias, \_\_\_\_\_, actitudes, \_\_\_\_\_ que se vuelven hábitos y \_\_\_\_\_.
12. Los valores de los colegios del Sagrado Corazón que se expresan en la gestión evangelizadora son: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.
13. La comunicación compasiva impulsa el liderazgo estratégico transformador, sobre todo en dos de sus 4 ejes fundamentales, los cuales son: \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

### **Aprendizaje emocional.**

Describe alguna situación, en la que en alguna relación conflictiva importante, hayas podido manejar conscientemente tus sentimientos a través de la Comunicación compasiva, sin importar si el conflicto se haya resuelto o no, o si la relación conflictiva haya terminado o no.

### **Aprendizaje relacional.**

A) Siente tu ser, mirate a ti misma/o en este momento.

¿Descubres para ti una nueva mirada?

A partir de la práctica de la comunicación compasiva, ¿Qué cambios percibes en la relación contigo misma/o?

B) Ahora trae a tu mente y a tu cuerpo a las personas con las que convives a diario en el colegio. ¿Descubres una nueva mirada de ti hacia ellas/os? ¿Describe el cambio de tu percepción acerca de tus compañeras/os de trabajo con los que tienes o has tenido conflictos?

### **Aprendizaje espiritual.**

*A través de los cantos que escuchaste durante el curso:*

¿Qué imagen de Dios descubriste? Y ¿Qué estilo de relación te motiva a vivir?

*A través de la oración – reflexión de algunos pasajes de los evangelios.*

¿Descubriste alguna relación de la persona de Jesús y el estilo de relación al cual invita la Comunicación compasiva o No violenta? ¿En qué se parecen? Y tú ¿Qué actitudes y sentimientos de Jesús integraste a tu estilo de relación, ahora?

En relación a los valores expresados en las frases de Magdalena Sofía y los valores de la gestión evangelizadora de los colegios del Sagrado Corazón,

¿Qué relación encuentras con la Comunicación compasiva? y ¿Qué valores de Magdalena Sofía integraste en tu propio estilo de relación?

### **SOBRE LAS PRÁCTICAS EN EL DÍA A DÍA.**

Te ayudaron a lograr comprender los componentes de la CNV: Observación, Sentimientos, Necesidades y Estrategias o Peticiones.

1. Si \_\_\_\_\_ ¿Cómo te ayudó?
2. No \_\_\_\_\_ ¿Por qué no te ayudo? y ¿sugerencias para mejorar?

Te fueron útiles para hacer conexión contigo misma/o y lograr darte auto - empatía, es decir, reconocer y aceptar tus sentimientos, además de identificar tus necesidades y responsabilizarte de ellas.

1. Sí \_\_\_\_\_ ¿describe ese momento de conexión contigo misma?
2. No. \_\_\_\_\_ ¿describe las dificultades que aún tienes para conectar contigo misma?

¿Lograste sentir empatía por alguna persona en particular, cuya relación con ella o él sea o haya sido conflictiva?

Sí \_\_\_\_\_ Haz una narración de esa experiencia:

No \_\_\_\_\_ Menciona tus dificultades para lograrlo:

**SOBRE LOS ESPACIOS DE ESCUCHA PERSONALIZADOS.**

¿Qué sentimientos percibiste en ti, antes, durante y después de las entrevistas personales?

Primera entrevista:

Segunda entrevista:

¿Qué aportaron las entrevistas, al proceso de integrar a tu vida personal y relacional la comunicación compasiva?

**SOBRE EL DESARROLLO DE LAS SESIONES:**

¿Tienes algunas sugerencias para mejorar en el desarrollo de las sesiones? En cuanto a: Contenidos, estructura, dinamismo, tiempo etc...

**SOBRE LA FACILITADORA DEL CURSO - TALLER.**

¿Qué fortalezas identificas en su desempeño como facilitadora?

¿Qué aspectos de su desempeño consideras que podrían mejorarse?



SOBRE TU DESEMPEÑO PERSONAL.

¿Cómo evalúas tu desempeño durante las sesiones y en las prácticas durante todo este tiempo?

¿Te ayudaron los formatos de las prácticas?

SOBRE EL DESEMPEÑO GRUPAL Y EN RELACIÓN A NUESTROS ACUERDOS INICIALES.

¿Cómo percibiste el desempeño del grupo? ¿Qué ayudó? y ¿Qué no ayudó?

EN CUANTO A ASUNTOS PRÁCTICOS.

¿Cómo evalúas el espacio físico, el equipo utilizado, los materiales entregados en cada sesión?

¿Qué te pareció el que se pidiera “de traje” la botana de cada día? y el hecho de que fuera espontáneo, es decir sin rol. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar estos aspectos?

MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y TU DISPOSICIÓN, PERO SOBRE TODO, PARA  
PONER TODO TU SER EN ESTE PROCESO DE CRECIMIENTO PERSONAL Y  
RELACIONAL.

**“CUANTO MÁS SE CORRE, MÁS AGILIDAD SE TIENE. SÓLO LOS PRIMEROS PASOS  
CUESTAN”**

**Magdalena Sofía Barat.**

## Anexo 15

*Diario de campo.*

Nombre de la sesión:		Número de Sesión:	
Lugar, fecha y hora.		Facilitadora:	
Objetivos general:			
Objetivos Particulares:			
<b>Contenido.</b> (Mencionar el tema particular)	<b>Actividad.</b> (Descripción detallada de cada actividad)	<b>Resultados.</b> (Evaluación de las actividades)	<b>Experiencia personal.</b> (Autorreflexión)
Ver. Ambientación: Oración inicio.			
Ver: Partir de la realidad presente.			
Pensar/Illuminación.			
Sentir y disposición.			
Actuar: modificando nuestra realidad.			
Cierre y evaluación de la sesión.			

Observaciones:

## Anexo 16

**EVALUACIÓN EX – POST DE LAS VARIABLES TRABAJADAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

Notas aclaratorias:

1. El presente instrumento es con la finalidad de **conocer el estilo de relación que se vive** en el departamento de administración del colegio.
2. Ante ello, te solicito **responder este cuestionario desde tu verdad y honestidad**.
3. El proceso de aplicación **se llevará de una manera confiable y confidencial**.
4. En caso de alguna duda, **favor de preguntar**.

DATOS GENERALES:

Género: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Puesto actual: \_\_\_\_\_ Nivel de estudios: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIÓN PARA LAS RESPUESTAS:

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones acerca del departamento de administración, en el que trabajas. Frente a cada una de ellas tendrás cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Por favor, marca con una X abajo en el recuadro de la alternativa, que según tu opinión describe con más exactitud la situación actual del departamento de administración del Colegio.

1. En este departamento no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
1	2	4	3

2. En este departamento los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

3. En este departamento existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

4. En este departamento mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

5. En este departamento existe una tendencia a ser más negativo que positivo.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
1	2	4	3

6. En este departamento la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás compañeros/as

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
1	2	4	3

7. En este departamento existen buenas relaciones humanas entre el personal, sin importar su cargo o función.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

8. Entre el personal de este departamento predomina un ambiente de amistad.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

9. Este departamento se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

10. En el departamento cuesta mucho llegar a tener amigas/os.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
1	2	4	3

11. En este departamento se muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

12. Mi autoridad es una persona con quien se puede hablar abiertamente.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

13. En el departamento se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

14. La dirección del departamento estima que las discrepancias entre las distintas coordinaciones y personas, pueden ser útiles para el departamento.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

15. En el departamento podemos decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con la autoridad.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>
4	3	1	2

Nota: en este cuestionario estoy retomando una pregunta para evaluar si existe apoyo o no al realizar las actividades, para evaluar el grado de cohesión alcanzado; también retomo 4 preguntas más para evaluar si todavía existe conflicto en la relación que se establece entre el líder y sus empleados y que refleja también el grado de cohesión, calidez y reconocimiento alcanzados.

## Anexo 17

## CONSENTIMIENTO INFORMADO (Durante la intervención)

**Nombre del proyecto:**

Comunicación compasiva y clima organizacional en un colegio privado de inspiración católica en la Ciudad de México.

**Nombre del investigador:** Irene Franco Franco

**Propósito de la investigación:**

Contribuir en el mejoramiento del clima organizacional del departamento de administración, fortaleciendo los procesos de crecimiento humano y espirituales, tanto personales como grupales.

**Duración del proyecto:**

1 año, incluyendo el reporte final y presentación de resultados a los participantes.

Yo, \_\_\_\_\_ he sido informada(o) sobre el objetivo de esta investigación y/o he leído el documento de consentimiento informado que me ha sido entregado, y he podido resolver todas las dudas y preguntas que he planteado al respecto.

Comprendo las explicaciones que se me brindaron acerca de la aplicación de instrumentos de investigación como: cuestionario, entrevista, y/o la grabación de las sesiones, y otros que se requieran para el proyecto. Y he sido informada (o) acerca del uso que se dará a mis datos personales. Sé que estarán protegidos y que serán utilizados únicamente para fines de conocer la problemática relacionada a esta investigación y/o serán utilizados únicamente con fines de formación y desarrollo profesional.

No se hará mal uso de la información que se obtenga de dichos instrumentos de investigación. Comprendo que en cualquier momento y sin tener que explicarlo, puedo revocar el consentimiento que ahora presento.

Considerando lo anterior, acepto participar en la investigación.

Fecha: \_\_\_\_\_ de 2019      Firma: \_\_\_\_\_