

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud
Maestría en Desarrollo Humano



**Desarrollo de habilidades facilitadoras en
gerentes de sucursal de una empresa alimenticia
para fortalecer el liderazgo y el bienestar laboral.**

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

Presenta: **MÓNICA DURÁN LABRADOR**

Asesor: **SALVADOR ORTIZ GALICIA**

Tlaquepaque, Jalisco. 2 de abril de 2024.

Agradecimientos

A mi esposo y a mis hijos, por su amor, su apoyo y por el esfuerzo familiar para que pudiera concluir la maestría.

Al ITESO, mi universidad, por la oportunidad de vivir esta experiencia de aprendizaje, crecimiento personal y profesional.

A todo el equipo docente de la Maestría en Desarrollo Humano y a mi asesor, por sus enseñanzas, su entrega y acompañamiento tanto cercano como congruente con la propuesta humanista.

A mis compañeros de clase por los valiosos aprendizajes compartidos, por su cariño y la amistad que construimos.

A la empresa que me permitió realizar el taller de intervención, así como a todos los participantes por su apertura y confianza para ser parte de esta experiencia.

Resumen

El presente trabajo se centra en las aportaciones del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) para las y los gerentes de sucursal de una empresa en la promoción del bienestar laboral a través de la mejora en el liderazgo, las relaciones interpersonales y de la creación de una cultura organizacional más humana.

Para ello, se empleó la metodología fenomenológica en un taller de intervención con las y los gerentes de diversas sucursales de la empresa, con el propósito de comprender y analizar sus experiencias de liderazgo en las relaciones con sus colaboradores. Con lo que pudieran construir un entorno de trabajo más saludable y productivo, basado en la empatía, la aceptación y la autenticidad.

Los resultados obtenidos muestran de qué manera el ECP puede ser una herramienta valiosa para los líderes en la búsqueda de ambientes laborales sanos y productivos. El taller de intervención generó una mayor conciencia sobre la importancia del liderazgo, así como del impacto de las relaciones interpersonales entre los líderes y sus equipos en el bienestar laboral.

Palabras claves

Bienestar laboral, liderazgo, enfoque centrado en la persona, vínculos y relaciones interpersonales.

Índice

Resumen y palabras clave	2
Introducción	5
CAPÍTULO 1. Justificación y pertinencia desde el Desarrollo Humano	6
CAPÍTULO 2. Planteamiento del Problema	9
2.1 Implicación personal.....	9
2.2 Problematización.....	11
2.3 Árbol problema.....	13
2.4 Categorías.....	13
2.5 Pregunta	13
2.6 Objetos del Desarrollo Humano.....	13
2.7 Población y propósito de la intervención.....	16
CAPÍTULO 3. Fundamentación Teórica	17
3.1 Cultura y clima organizacional	17
3.2 Satisfacción Laboral.	21
3.3 Psicología Humanista.	24
3.4 Aportaciones del Desarrollo Humano en las organizaciones.	26
3.5 El Enfoque Centrado en la Persona.....	28
3.6 Estilos de liderazgo.	35
3.7 Cualidades del líder y relaciones interpersonales.	46
3.8 Liderazgo, relaciones interpersonales y satisfacción laboral.....	49
CAPÍTULO 4. Metodología y plan de intervención	51
4.1 Fenomenología.....	51
4.2 ¿Qué es intervenir?	52
4.3 Consideraciones éticas	54
4.4 Plan de intervención.	54
4.5 Relato natural del proceso.....	66
CAPÍTULO 5. Primeros Hallazgos	72
5.1 Hallazgos en las sesiones	72
5.2 Hallazgos desde el objeto Relaciones y vínculos.....	81
5.3 Hallazgos desde el objeto Satisfacción Laboral.....	88
5.4 Hallazgos desde mi proceso como facilitadora.....	92

CAPITULO 6. Resultados	96
6.1 Competencias interpersonales: la caja de herramientas.....	97
6.2 Competencias intrapersonales: cultivando el jardín interior.....	116
6.3 Relaciones interpersonales: columna vertebral del bienestar laboral.....	126
6.4 El taller de intervención: espacio de encuentro y reflexión	129
CAPITULO 7. Conclusiones	143
Referencias bibliográficas	147

Introducción

El impacto del entorno laboral en la vida personal es un tema ampliamente estudiado, y cada vez más expertos y organizaciones reconocen su relevancia tanto para el desarrollo individual como para el rendimiento empresarial. En México y en todo el mundo, se han registrado altos niveles de insatisfacción en el trabajo, y se ha documentado su impacto negativo tanto en los empleados como en las empresas. Según Maldonado (2019) por mucho tiempo México ha sido uno de los países que han mostrado más insatisfacción laboral en el mundo. Un informe de la firma Gallup de 2016 mostró que en México solo el 12% de los trabajadores están satisfechos con su trabajo, un 60% está desconectado, mientras que un 28% no duda en afirmar que está totalmente insatisfecho con su empleo.

En este contexto, uno de los factores clave son los vínculos, así como las relaciones interpersonales que se construyen, principalmente entre los líderes y sus colaboradores. Uno de los objetivos de este trabajo es poder contribuir desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) y del Desarrollo Humano a su comprensión y mejora.

Desarrollar relaciones interpersonales saludables y constructivas en todas las dimensiones de la vida es una necesidad fundamental que no solo afecta a las personas, sino que también influye en el ámbito familiar, laboral, en los grupos en los que participan, en última instancia, en la sociedad en su conjunto. Contribuir a la construcción de vínculos y relaciones interpersonales significativas, saludables en cualquier aspecto de la vida siempre conlleva beneficios positivos para las personas, ya que es en las relaciones con los demás donde encontramos desarrollo, crecimiento y autodefinition.

Este trabajo se compone de siete capítulos, los cuales se centran en el análisis y mejora del liderazgo, así como en la promoción del bienestar en el entorno laboral desde la perspectiva del ECP. En el primer capítulo, se aborda la justificación y pertinencia del tema en relación con el Desarrollo Humano. El segundo capítulo presenta el planteamiento del problema, mientras que el tercero se centra en la

fundamentación teórica. En el cuarto capítulo, se detalla la metodología y el plan de intervención. Los primeros hallazgos se exponen en el quinto capítulo, seguidos de los resultados en el sexto, quedando las conclusiones en el séptimo capítulo.

Capítulo 1: Justificación y Pertinencia desde el Desarrollo Humano

Las aportaciones del Desarrollo Humano, en concreto del ECP presentan las condiciones necesarias y adecuadas para que las personas puedan desarrollarse, ampliar sus capacidades, así como tomar conciencia de su propio proceso; estos elementos son necesarios para los líderes de los equipos de trabajo y para las organizaciones en general, ya que brindan herramientas para crear e impulsar ambientes propicios y relaciones interpersonales constructivas, con las que las personas puedan crecer y desarrollarse, impactando en sus actividades y actitudes dentro de la empresa.

Lafarga (2006) presenta las 3 actitudes que Rogers plantea como necesarias para que la persona tome conciencia de su valía y la de los otros: empatía, consideración positiva incondicional y la congruencia; estas tres actitudes se desarrollan en las relaciones interpersonales, por lo que los vínculos y la calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, al igual que con los líderes son fundamentales para la percepción de satisfacción y bienestar laboral de las personas.

La propuesta central de Rogers (1972) es que las personas tienen la capacidad suficiente para manejar en forma constructiva todos los aspectos de su vida y que hay una tendencia innata al desarrollo, la superación y la actualización constante; siempre y cuando se tengan las condiciones ambientales adecuadas y que se construya en una relación interpersonal. A esta tendencia natural la llama tendencia actualizante, que describe como: “el hecho más imprescindible acerca del ser humano individual parece ser la tendencia direccional hacia la totalidad, hacia la actualización de las potencialidades” (Rogers, 1980, p.166).

En la parte donde se encuentra el verdadero “yo” es esa fuerza de vida traducida como tendencia actualizante con la cuál puede comprenderse a sí mismo, desarrollar su

máximo potencial, así como encontrar soluciones a los problemas y situaciones de vida que se le presenten.

Rogers en su obra y en sus aportaciones “se centra casi completamente en la experiencia afectiva, y cuando no lo hace da a entender que la experiencia afectiva es el nexo crucial del que las demás dimensiones del funcionamiento humano reciben su última dirección y significado” (Lafarga y Gómez, 2006, p.123), por lo que las relaciones y vínculos que se construyen en el ámbito laboral son parte de esta experiencia afectiva a la que Rogers hace referencia, en la que la persona aporta dirección y significado.

Recuperar la experiencia afectiva de las personas a través de las relaciones con sus superiores y con los compañeros de trabajo a la luz del Desarrollo Humano enriquecerá a las organizaciones y a sus líderes, comprendiendo su importancia y relevancia en el desarrollo personal y profesional de las personas, así como su impacto en los resultados de la organización.

El Enfoque Centrado en la Persona (ECP) aporta un modo de pensar las relaciones humanas, con énfasis en los encuentros auténticos, de escucha empática, con aceptación incondicional que sean el motor para la actualización y desarrollo de las potencialidades personales en un ambiente de confianza y respeto. Contemplar estas aportaciones en los estilos de liderazgo permitirá a los líderes al igual que a toda la organización a resolver conflictos desde una mirada más humana, contribuir al desarrollo del potencial de cada uno de los integrantes, así como a lograr una percepción positiva en torno a la satisfacción y el bienestar laboral.

El Desarrollo Humano, en concreto el ECP aporta un marco de referencia y análisis que facilita la comprensión de personas, proporciona oportunidades para crear entornos laborales nutritivos y propicios, permitiendo que las personas puedan desarrollar su tendencia actualizarse, lo que a su vez impacta de manera positiva a los objetivos y propósitos de la organización.

El presente trabajo pretende ofrecer desde las aportaciones del Desarrollo Humano, así como del ECP elementos para analizar las relaciones interpersonales y los

vínculos, que se construyen dentro de los equipos de trabajo, como elemento central en el bienestar de los trabajadores, su impacto en la productividad y en la cultura organizacional de la empresa.

Los objetos-problema que desde el Desarrollo Humano se abordarán en este tema son: el de relaciones-vínculos y el bienestar laboral. Hablar de bienestar laboral, relaciones interpersonales y vínculos en las organizaciones es un tema pertinente al Desarrollo Humano, ya que contribuye al desarrollo de las personas, así como de los grupos en un espacio en el que las personas pasan la mayoría del tiempo.

En este sentido recuperamos del informe de la Organización Internacional del Trabajo (2015), lo que se destaca en torno a la importancia del trabajo: “los empleos vinculan a las personas con la sociedad y la economía en las que viven. El acceso a un trabajo seguro, productivo y remunerado de manera justa — asalariado o por cuenta propia — es un factor fundamental para la autoestima de las personas y las familias, que les afirma su sentimiento de pertenencia a una comunidad, y les permite hacer una contribución productiva” (OIT, 2015, p.1) lo que favorece a la construcción del sentido de vida.

Para que todo esto pueda darse es necesario contar con ambientes organizacionales favorables, propicios para el desarrollo de las personas, los grupos y las organizaciones. La calidad de las relaciones y vínculos que se generan dentro del ambiente laboral, serán también determinantes, en el sentido que la persona da a su trabajo, en el desarrollo tanto de su potencial personal como del grupal. Identificar la calidad de las relaciones y los vínculos que se generan en un grupo de trabajo, junto con el sentido que cada uno de ellos le otorgan en su bienestar laboral enriquece, da pautas importantes para que las empresas y en concreto sus líderes busquen promoverlas con mayor conciencia y efectividad.

Los esfuerzos de los líderes y las organizaciones para generar condiciones propicias para el desarrollo personal y profesional de las personas serán siempre pertinentes al Desarrollo Humano, en este mismo sentido las aportaciones del Desarrollo Humano, la psicología humanista y del ECP enriquecen, dan pauta y rumbo por el cual los

líderes pueden en las organizaciones propiciar y construir estos ambientes de desarrollo, así como relaciones interpersonales nutritivas tanto para las personas como para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Capítulo 2: Planteamiento del problema.

2.1 Implicación Personal

Hace más de dos años, sentí la necesidad de cursar una maestría para mi desarrollo profesional en la Universidad donde trabajo actualmente. Para elegir el posgrado más adecuado, me hice algunas preguntas, descubrí que además de la parte profesional, quería que la maestría también me ayudara en la parte personal. Esto redujo mis opciones y encontré la Maestría en Desarrollo Humano como una buena opción. Me aseguré de que contemplara la parte organizacional, es decir, que no fuera exclusivamente enfocada al ámbito personal.

Durante la entrevista con la coordinadora, me confirmó que la Maestría contemplaba el Desarrollo Humano dentro de las organizaciones, lo que me pareció la mejor opción para mí. Podría profundizar en mi desarrollo personal y responder a las preguntas desde mi rol profesional como directora de Educación Continua y líder de un equipo de trabajo, desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP).

Al estar en otros grupos, pude ver las diferencias en los estilos de liderazgo y cómo influyen en mi bienestar personal, así como en lo que el grupo produce y construye. Al asumir la dirección de Educación Continua, sabía que mis acciones, palabras y estar en el grupo serían fundamentales para lograr los objetivos. Me sentía con una gran responsabilidad, pero también con una gran oportunidad y un gran reto para crecer profesional y personalmente.

Desde el principio, tuve claro que quería mantener un balance entre la relación entre los miembros del equipo y la tarea encomendada. Visualizaba un equipo de trabajo integrado, respetuoso, cordial, maduro en el manejo de los conflictos, alegre, dispuesto a colaborar con los demás y, al mismo tiempo, profesional, productivo y enfocado en los objetivos. En mis experiencias pasadas en grupos de trabajo,

priorizábamos una de estas dos posibilidades. Las posibilidades eran ser un grupo en el que nos llevábamos muy bien, nos apoyábamos, la convivencia era muy nutritiva, o éramos un grupo en el que solo se veía la parte productiva y de logro de objetivos.

Creo en las personas, estoy convencida de que cuando nos sentimos escuchados, motivados, valorados dentro de un equipo de trabajo, nuestro talento surge, se pone a disposición del equipo, lo hace más fuerte y con mayores posibilidades de logro. Esto tiene un impacto motivador, impulsor en los miembros del equipo para continuar avanzando y nutriendo estas prácticas.

Ingresé a la maestría para profundizar y aportar desde mi TOG en reconocer los elementos del liderazgo que permiten al líder construir ambientes, vínculos y relaciones productivas, constructivas y nutritivas para los integrantes, así como para la empresa. Me interesa contribuir al desarrollo de líderes en las organizaciones con sentido humano, enfoque en la productividad y el desarrollo del potencial de cada uno de los integrantes del equipo a partir de las aportaciones del Enfoque Centrado en la Persona (ECP).

Algunas de mis experiencias con el ECP han evidenciado la potencia y positividad que pueden tener en el desarrollo personal de cada uno de los integrantes, la productividad del equipo y la capacidad de asumir tareas más desafiantes.

A lo largo de mi vida, el ámbito laboral ha desempeñado un papel fundamental en mi crecimiento personal y en la construcción de mi sentido de vida. He tenido la fortuna de trabajar en ambientes organizacionales muy favorables para mi desarrollo personal y profesional, donde las relaciones que he construido, las posibilidades de crear, así como la autorrealización han sido muchas. Es por lo que me gustaría contribuir desde mi TOG a promover este tema con mayor conciencia e intención.

2.2 Problematicación

Hablar de insatisfacción laboral es un problema al que se enfrentan muchas personas hoy en día, según un artículo de Adams en la Revista Forbes del 2013, el 87% de los trabajadores no se sienten satisfechos con los trabajos que realizan y solo el 13% esta comprometidos y conectados con sus empleadores. Según el estudio, este 87% de empleados insatisfechos “están desconectados emocionalmente de sus lugares de trabajo y tienen menos posibilidades de ser productivos. En otras palabras, el trabajo es más a menudo una fuente de frustración que una de satisfacciones para casi el 90% de los trabajadores del mundo.” (Adams, 2013) y para el caso concreto de México, los resultados lo muestran como el país Latinoamericano con mayor insatisfacción laboral.

Con estos datos abordar el tema de la insatisfacción laboral se hace nos solo pertinente sino necesario tanto desde el enfoque de los trabajadores como de las empresas, así como su impacto en cada uno. Conocer sus causas y sus efectos nos permitirá contar con más elementos de análisis a través de los cuales podamos comprender la insatisfacción laboral, por lo tanto, poder plantear algunas alternativas de solución.

Si queremos hablar de satisfacción laboral al igual que algunos “autores como González y González (2008); Caballero (2003); De Pablos et al. (2008); Anaya y Suárez (2010), consideramos que en la satisfacción laboral confluyen los tres ámbitos: afectivo, actitudinal y cognitivo, es decir, que al evaluar perceptivamente cómo es nuestra vida laboral, se despierta en nosotros una emoción y en función de si es positiva o no representamos una conducta u otra en nuestro lugar de trabajo” (Cantón y Téllez, 2016, p.215), por lo que la organización tendrá que considerar los tres ámbitos si quiere incidir de manera positiva en la percepción y por lo tanto en las conductas y actitudes de las personas en torno a su vida laboral.

Satisfacción y bienestar laboral, son temas relacionados con la salud, definida por Organización Mundial de la Salud (OMS) como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades ” (1946), desde este concepto la salud debe contemplarse de manera integral; y las

organizaciones saludables deben tener valores, prácticas y culturas organizacionales que desarrollen las condiciones más propicias para lograr una percepción positiva y de bienestar en los trabajadores.

Maldonado (2019) presenta información de la Asociación Americana de Sociología, donde diferentes estudios identifican que los primeros síntomas a causa de una baja satisfacción son dolor de espalda y resfriados de manera frecuente. También, destaca que los aumentos de ansiedad y depresión a causa de una baja satisfacción laboral conlleva a problemas cardiovasculares, entre otros. La depresión y la ansiedad frecuentemente siguen a la insatisfacción laboral, alimentadas por el estrés crónico que esta genera. Esta conexión entre el bienestar laboral y la salud física subraya un mensaje vital: la importancia de cultivar entornos de trabajo que no solo nutran las aspiraciones profesionales sino también el bienestar integral.

Esta visión integral de salud “tiene múltiples manifestaciones, como disfrutar de un estado de bienestar general y energía, mantener y crear relaciones interpersonales de aprecio y respeto, y sentirse participe de su entorno social y cultural” (Segura y Fernández-Puig, 2022, p.26), lo que nos invita a comprenderla de manera integral y como un proceso, “que se cultiva a lo largo del tiempo a partir del compromiso con uno mismo y con las actitudes, los estilos de relación y las formas de comprender la vida que uno va incorporando como propios ” (Segura y Fernández-Puig, 2022, p.27).

Algunos de los factores que brindan satisfacción laboral tienen que ver con el ambiente de trabajo, el clima laboral, salario y prestaciones, las relaciones con los jefes y compañeros, el estilo de liderazgo, el sentirse valorados, tomados en cuenta, entre otros. Hay estudios que muestran la influencia positiva y significativa que tienen las relaciones interpersonales; la teoría de Autodeterminación explica que “una necesidad psicológica básica es tener relaciones interpersonales significativas con otros y si estas se satisfacen genera en las personas motivación intrínseca y satisfacción”. (Arenas et al, 2010, p.194).

Por lo que el tipo de relaciones interpersonales que se construyan en el ambiente laboral jugarán un papel importante en la percepción de satisfacción y bienestar del trabajador, impactando así en sus actitudes y en su desempeño dentro de la empresa.

2.3 Árbol problema



2.4 Categorías

Las 5 categorías que identifiqué en el primer contacto con la población fueron: satisfacción laboral, relaciones y vínculos, liderazgo, cultura organizacional, emocionalidad y sentido de pertenencia.

2.5 Pregunta

¿Cuáles son las aportaciones del Enfoque Centrado en la Persona a los líderes de las empresas para lograr satisfacción laboral en sus colaboradores y una cultura organizacional más sana?

2.6 Objetos del Desarrollo humano

La intervención desde el Desarrollo Humano es un espacio intencionado, sostenido y planificado que promueve que las personas mejoren su vida; es por lo que dentro de este trabajo se realiza una intervención con estas características, con la intención de que las personas o grupo de personas con las que trabajemos en el proyecto puedan

encontrar nuevas herramientas para mejorar su vida.

A partir del tema, situación o fenómeno que se presente, los objetos de intervención desde el Desarrollo Humano pueden estar relacionados con:

- Identidad y/o autoconocimiento.
- Calidad, sentido y/o proyecto de vida.
- Emociones.
- Relaciones y vínculos
- Responsabilidad por la propia vida
- Bienestar laboral.

Algunos de estos objetos estarán presentes en casi todos los proyectos de intervención, como puede ser el caso de las emociones, pero cada proyecto tiene un objeto principal y puede tener objetos secundarios.

En el caso concreto de este trabajo los objetos de intervención desde el DH son: Relaciones y Vínculos y Bienestar Laboral.

El objeto de Relaciones y Vínculos se refiere a la importancia de las relaciones interpersonales y los vínculos que establecemos con otros. Este objeto contempla la idea de que nuestras relaciones con los demás influyen en nuestra capacidad para desarrollarnos y alcanzar nuestro potencial humano.

En este sentido, las relaciones y vínculos pueden ser: familiares, amistosas, laborales, amorosas, entre otras. Todas ellas influyen de manera significativa en nuestro bienestar emocional, social, laboral, por tanto, también en nuestra calidad de vida.

Este objeto también contempla la importancia de desarrollar habilidades para establecer relaciones y vínculos saludables, que permitan una interacción positiva y constructiva con los demás. De esta forma, se fomenta la empatía, la cooperación, la solidaridad, así como el respeto mutuo.

Por lo tanto, el objeto de Relaciones y Vínculos desde el enfoque del Desarrollo Humano se enfoca en la importancia de las relaciones interpersonales saludables,

constructivas para el desarrollo personal-colectivo, en la necesidad de fomentar habilidades para establecer vínculos positivos y significativos.

Desde el segundo objeto que estaremos abordando en este trabajo, que tiene que ver con Satisfacción Laboral, se contempla el estudio de los factores que influyen en la percepción que tienen los trabajadores acerca de su trabajo, cómo estos afectan su nivel de satisfacción. Esto incluye aspectos como la remuneración, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo, la calidad del liderazgo, el reconocimiento y el desarrollo profesional. En este sentido, se busca que los trabajadores no solo encuentren satisfacción en su trabajo, sino que también puedan desarrollarse personal y profesionalmente.

La satisfacción laboral puede considerarse como una dimensión del bienestar subjetivo de los trabajadores, es decir, una evaluación personal de su experiencia laboral. Esta evaluación no solo se basa en la satisfacción con la remuneración económica, sino que también incluye factores como el ambiente de trabajo, las relaciones laborales, el sentido de propósito, la autonomía, la capacitación y el reconocimiento.

Desde el enfoque del Desarrollo Humano, es importante tener en cuenta que la satisfacción laboral no solo afecta la calidad de vida de los trabajadores, sino que también puede tener un impacto positivo en su motivación, productividad, desarrollo personal, así como profesional. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones promuevan un ambiente laboral saludable, propicio para el desarrollo humano, que brinde oportunidades para el crecimiento y la realización personal y profesional de los trabajadores.

En resumen, el objeto de Satisfacción Laboral desde el enfoque del Desarrollo Humano contempla la promoción del bienestar y desarrollo de los trabajadores en el ámbito laboral, a través de la creación de un ambiente saludable y propicio para su desarrollo personal y profesional.

2.7 Población y propósito de la intervención

La intervención se realizó con un grupo de 16 personas, 8 gerentes y 8 subgerentes de las diferentes tiendas de carnicería de la empresa ubicadas en el Área Metropolitana de Guadalajara del estado de Jalisco.

De los 16 participantes, 4 son mujeres y 12 hombres, la mayoría con más de 4 años en el puesto. Las edades van de los 32 a los 53 años, algunos casados, otros en unión libre y algunos con hijos.

La empresa busca fomentar a través de sus líderes una cultura organizacional positiva que permita a los empleados sentirse motivados, satisfechos y comprometidos con la empresa.

El propósito general de la intervención fue desarrollar un taller con fundamento en el Desarrollo Humano, congruente con la propuesta de Rogers en tres actitudes necesarias para establecer una relación: congruencia, aceptación positiva incondicional y comprensión empática mediante la cual los participantes puedan reconocer su experiencia de liderazgo, incorporar nuevas habilidades, así como herramientas con las que puedan ejercer un liderazgo centrado en las personas y en los resultados.

Capítulo 3: Fundamentación teórica

En este capítulo, se presenta la información teórica relacionada con el tema central, así como otros temas afines, a partir de investigaciones, artículos y libros relevantes. El objetivo es proporcionar un contexto teórico para fomentar la reflexión y el diálogo con los hallazgos obtenidos en la intervención.

Los temas centrales son el liderazgo y el ECP, los cuales se enfocan en la relación entre el líder y sus colaboradores como base para el crecimiento, desarrollo y bienestar laboral. El ECP representa el marco teórico que permite al líder crear una cultura organizacional más humana y enfocada en el bienestar de los colaboradores.

Los diferentes apartados abordan el tema desde distintos autores para proporcionar una visión más completa del bienestar laboral de los colaboradores a través de la relación con el líder y las aportaciones del Desarrollo Humano.

3.1 Cultura y clima organizacional

Las organizaciones existen gracias a las personas que las integran, todos sus recursos, instalaciones, maquinas, equipos, capital financiero y tecnológico requieren de las personas para operar, desde Chiavenato (2009) las personas son la energía y la inteligencia que las nutre, sus talentos, competencias y habilidades las dinamiza y les permite lograr sus objetivos, al mismo tiempo que se va configurando y se va definiendo sus características y las formas particulares de interacción, que desde el punto de vista de López (2021), configuran lo que llamamos cultura y clima organizacional.

Para definir con mayor precisión la cultura organizacional, Edgar Schein la describe como el: “modelo de presunciones básicas- inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein,1988,p.25-26). Estos aprendizajes acumulados, van configurando un sistema

de creencias, valores y normas de comportamiento que se asumen como básicos y que con el tiempo dejar de ser conscientes.

Mientras que la cultura organizacional en Chiavenato (2009) refleja el modo de funcionar de la empresa a través de una compleja mezcla de supuestos, creencias, valores y comportamientos; el clima organizacional hace referencia a la percepción de los empleados sobre las características ambientales, así como su influencia en los comportamientos.

Complementario a esta visión de la cultura organizacional, Martín (1992) incorpora a la cultura las prácticas organizacionales, tanto informales como formales, dentro de las formales se encuentran las políticas, procedimientos, la estructura organizacional y los documentos escritos y en las informales las que se construyen con la interacción y socialización de los miembros.

En cuanto al clima organizacional se puede definir como “la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño” (Arnoletto, 2009, p.81). En este mismo sentido Chiavenato (2009) nos muestra que cuando la empresa cuenta con un buen clima organizacional éste se ve reflejado en actitudes de colaboración, interés y relaciones satisfactorias entre los colaboradores, mientras que un clima organizacional tenso, genera frustración, desinterés, apatía e insatisfacción.

El impacto de la cultura y el clima organizacional desde el punto de vista de Vargas (2008) están en la productividad, la satisfacción y la rotación de los colaboradores, por lo que, reconocerlos dentro de la organización se vuelve relevante para mejorar la productividad, las relaciones interpersonales, la satisfacción de los colaboradores, la disminución de la rotación, la construcción de equipos de trabajo.

Al querer definir el clima dentro de una organización nos encontramos con algunos problemas para clarificarlo, Chiang y Núñez (2010) presentan que la mayoría de los conceptos hacen referencia a la percepción que tiene el empleado de la organización, priorizando la dimensión psicológica y subjetiva sobre la dimensión objetiva, física o

estructural de la organización. Por lo tanto, al hablar de clima organizacional nos referimos a percepciones, principalmente emocionales en torno a distintos elementos como son: el espacio físico, el salario, las prestaciones, el reconocimiento, el estilo de liderazgo entre los principales; estas percepciones son individuales y subjetivas.

Para conocer el comportamiento de una organización según Chiavenato (2009) es necesario analizar su entorno, su ambiente interno; en concreto su cultura, representada en los valores, políticas, prácticas, rituales, estructura organizacional, formas de relacionarse y estilos de liderazgo, complementando Goleman (2005) recupera 6 factores clave para conocer la influencia que tiene el clima en las organizaciones:

1. su flexibilidad, entendida como la libertad para la innovación.
2. su sentido de responsabilidad con la organización.
3. el nivel de estándares, la retroalimentación o feedback de desempeño.
4. las recompensas.
5. la claridad de la misión y visión.
6. el nivel de compromiso hacia el objetivo común.

Por otro lado, Arriola, Salas y Bernabé (2011) presentan cuatro componentes del clima organizacional definidos por Toro (2001), González (2004), Likert (1967), Litwin y Stringer (1968) Pitchard y Karasick (1973) y Schneider y Bartlett, (1968).

1. Las **relaciones con la autoridad**, entendidas como el grado de confianza, credibilidad y respeto hacia los líderes, el estilo de dirección, la comunicación y retroalimentación que los líderes dan a sus colaboradores, el grado en el que los empleados pueden incidir en las decisiones y en las actividades.
2. Las **relaciones interpersonales**, entre los colaboradores, los estilos, características, participación, cooperación, manejo del conflicto y la toma de decisiones.
3. Los **factores de seguridad** que hacen referencia a la protección y cuidado físico, social y emocional de los colaboradores.
4. Los **factores motivacionales**, se refiere a las recompensas y prestaciones

adicionales que reciben.

Para conocer y comprender la cultura de una organización, nos dice Chiavenato (2009) es necesario observar, entre otras cosas, las formas de interacción entre las personas, sus actitudes, supuestos y aspiraciones.

Para López (2021) las relaciones interpersonales que se desarrollan en las organizaciones generan pautas de comportamiento, interacción y promueven ambientes particulares de trabajo. A esto podemos agregar las que están relacionadas con el nivel de madurez de las personas y con sus habilidades para relacionarse, contemplando que no todo puede atribuirse exclusivamente al clima o la cultura organizacional, un ejemplo es la comunicación informal, sobre todo el rumor, en la cultura de un equipo maduro se fomenta la comunicación abierta y directa, mientras que en la cultura de un grupo inmaduro, se fomenta los rumores, la comunicación informal, creando molestias, malos entendidos que no ayudan para la colaboración ni para la construcción de relaciones interpersonales constructivas.

El clima dentro de las organizaciones se ve afectado según Arnoletto (2009) por variables estructurales como son: el estilo de liderazgo, las políticas, los planes de gestión, los sistemas de contratación y despido; al mismo tiempo estas mismas variables se ven afectadas por el clima organizacional. Por ejemplo, en una organización en la que el estilo de gestión y liderazgo es autoritario; con exceso de control, falta de confianza puede derivar en la generación de un clima tenso y de desconfianza hacia los colaboradores, lo que reforzará el estilo autoritario, desconfiado por parte de los líderes. Por lo tanto, los estilos de liderazgo y la cultura se influyen mutuamente, la cultura no es una variable predefinida por la organización, se construye, transforma, mantiene por las habilidades de los líderes y colaboradores.

Para medir la percepción del clima organizacional deberemos determinar el grado en que un determinado atributo es percibido, no que tanto agrada o satisface; estas percepciones se traducirán en acciones y actitudes, positivas si la percepción es favorable y de poco compromiso con los objetivos organizacionales si la percepción es negativa (Arnoletto,2009).

Chiang y Nuñez (2010) recuperan una gran cantidad de investigaciones en torno al clima organizacional en las que muestran que cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo, son reconocidas, recompensadas, se sienten competentes para desarrollar su trabajo y perciben un clima organizacional satisfactorio, es más probable obtener mejores resultados, aumentar el compromiso con la organización, mejorar las relaciones interpersonales y el bienestar afectivo.

Si queremos describirlos o evaluarlos será necesario reconocer el carácter único de la cultura y del clima en cada organización, ya que no es posible utilizar una clasificación preestablecida, cada empresa es diferente por lo que deberemos contemplarla desde una visión particular al mismo tiempo desde distintas dimensiones.

3.2 Satisfacción laboral

Para hablar de satisfacción laboral en México, López (2021) recupera los resultados del INEGI (2017) donde se muestra que en la estadística nacional, durante el primer trimestre del año 2017, 21,521 trabajadores abandonaron su empleo por conflictos laborales con sus superiores, 61% de ellos eran hombres y 39% mujeres; datos que han propiciado acciones concretas por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como es el caso de la Norma 035-STPS-2018- Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, creada con el objetivo de identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial así como para promover entornos organizacionales favorables para los trabajadores; contemplando como factores de riesgo psicosocial, todos aquellos que pueden provocar ansiedad, estrés grave, actos de violencia, exceso de carga en el trabajo, rotación de turnos sin periodos de descanso, liderazgo y relaciones interpersonales negativas; en contraste con los entornos organizacionales favorables, en donde se promueve un sentido de pertenencia, se brinda capacitación para realizar las tareas, se definen con claridad las responsabilidades, se promueve la comunicación, la participación proactiva, se distribuye de manera adecuada las cargas y jornadas de trabajo, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.

Se hace necesario contar también con una definición de satisfacción laboral, Barraza & Ortega Muñoz (2009) la definen como “la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, que necesariamente influirán de manera significativa en su comportamiento también en sus resultados” (Gómez, 2021, p.8).

Complementando a esta definición, Chian y Núñez (2010) recuperan la definición de Locke (1976), en la cual define satisfacción laboral como un estado placentero o positivo, que resulta de la valoración del trabajo, de las experiencias laborales de la persona. En este mismo sentido David y Newstrom (1999) citados en Vargas (2008) resaltan la recuperación de los sentimientos y emociones tanto favorables como desfavorables al hablar de satisfacción laboral.

Al recuperar estudios sobre satisfacción laboral encontramos en Soto (2019) principalmente dos enfoques de análisis, uno desde la parte subjetiva del empleado, y otros desde las interacciones con los compañeros, con los líderes o jefes.

Desde este segundo enfoque, el de las interacciones, Wnuk (2017) recuperado en Soto (2019) pone énfasis en las relaciones entre los gerentes y sus subordinados, dada su influencia e impacto en la satisfacción laboral, en muchos casos como determinante para la decisión de quedarse o no en la organización. En esta misma línea de enfoque hacia las relaciones interpersonales, Tellez (2011) las considera junto con la comunicación, las conductas del jefe como factores que influyen de manera importante en la motivación y satisfacción laboral de los empleados.

Las personas ingresan a una organización con expectativas y necesidades que buscan ser satisfechas, sin embargo, no son las mismas para todos, Chiavenato (2009) recupera algunas de las principales cosas por las que las personas se integran a una organización:

1. Un excelente lugar para trabajar, donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico; sentirse importantes y valiosos para el cumplimiento de los objetivos.
2. Reconocimiento y recompensas: el salario, las prestaciones e incentivos que

reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan ser reconocidas y recompensadas por su desempeño.

3. Oportunidades de crecimiento: capacitación, actualización y posibilidades de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional.

4. Participación en las decisiones: Las personas valoran poder participar en las decisiones de la organización.

5. Libertad y autonomía: responsabilidad por el trabajo, bajo un estilo de liderazgo y cooperación que genere compromiso con las metas.

6. Apoyo y respaldo: un líder que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.

7. Seguridad y permanencia: El concepto tradicional de seguridad laboral está cambiando, requiere flexibilidad, nuevos enfoques, modalidades mixtas de trabajo, actualización y capacitación constante y nuevas oportunidades,

8. Relaciones interpersonales: las personas buscan relaciones humanas cercanas, de mutuo respeto, confianza y amistad.

9. Clima de trabajo: en el que las personas se sientan bien, con alegría, diversión, con deseo de colaborar y permanecer.

10. Calidad de vida en el trabajo: representada en la cultura y clima organizacional, el trabajo en equipo, la satisfacción y sentido de logro en las tareas realizadas, las percepciones y prestaciones salariales, así como el sentido de pertenencia con la organización.

Para efectos de este trabajo, estaremos priorizando el bienestar, la satisfacción laboral, el vínculo que tienen los empleados con su líder o jefe, al considerarse como un de los aspectos más importantes con los que los trabajadores se sienten satisfechos, dispuestos a colaborar, a permanecer en la empresa y con un impacto en la productividad y en el logro de los objetivos organizacionales.

3.3 Psicología Humanista

La Psicología Humanista, o “tercera fuerza” como se le llama también, desde Soto (2019), surge en principios del siglo XX, como una opción de cambio al pensamiento filosófico y psicológico clásico, insuficientes para comprender las situaciones psicológicas y humanas que se vivían en esos momentos.

Para Riveros (2014), citado en Soto (2019) la psicología humanista es una alternativa holística, considera a la persona como un ser total, lo que pretendía trascender la dicotomía entre el objetivismo/subjetivismo de la psicología tradicional; estos cambios surgen a partir de los eventos relacionados con las guerras mundiales y se incluyen nuevos conceptos como la fenomenología de Husserl, el existencialismo de Kierkegaard y de Nietzsche.

Maslow, citado en Soto (2019), en su libro “El hombre autorrealizado” define a la Psicología Humanista como una psicología que surge de la compasión y el amor a la naturaleza humana, en la misma línea que Rogers propone una visión positiva y compasiva del ser humano.

Para Fourcade (1982) la psicología humanista es:

un acercamiento al hombre y a la experiencia humana en su globalidad. Un movimiento científico y filosófico que comprende la psicología en sus dimensiones dinámica y social, basada en una visión holística del hombre, redescubriendo así formas tradicionales occidentales y orientales de conocimiento. Un conjunto de técnicas de cambio individual y social, un conjunto de valores que conciernen las relaciones del individuo y de la sociedad con una moral implícita o explícita. Un movimiento contracultural, que se ha extendido bajo la forma de 10 que se ha venido en llamar Movimiento del Potencial Humano (Ramírez, 2019, p.27).

Para recuperar los diversos enfoques de la Psicología Humanista, Riveros (2014) citado en Soto (2019), menciona el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) de Rogers, la Psicología Existencial y el Enfoque Experiencial de las Emociones como las que

hacen aportaciones a la investigación científica y por el otro lado, con aportaciones prácticas a la Psicología Gestalt, el Análisis Transpersonal, la Logoterapia y la Psicología Transpersonal.

Para Tortosa y Civera (2006) citados en Soto (2019) el valor formativo de la Psicología Humanista es innegable, “su eficacia interpretativa en conjunto con la búsqueda de sentido de la experiencia de la persona y los problemas que ésta vive como resultado de su condición de ser consciente y libre” (Soto,2019, p.43). Con lo que fue posible introducir sus contribuciones teóricas a otros campos como son la Psicología Clínica y la Psicología de las Organizaciones, con en el desarrollo de técnicas grupales, educativas, intervención en organizaciones, técnicas terapéuticas y de diagnóstico.

Esta “tercera fuerza” de la Psicología, en Ramírez (2019) surge en un contexto de guerra y conflicto en el que Carl Rogers, uno de sus principales desarrolladores junto con sus colegas, buscaba responder a preguntas como ¿qué es la persona?, ¿qué es lo que le pasa cuando se encuentra con problemas como la depresión y la ansiedad?, preguntas con las cuales se sitúa al ser humano como la principal fuente de estudio, sus experiencias subjetivas y sus formas de interpretarlas los elementos más importantes.

Los principales postulados de la Psicología Humanista presentados por Bugental (1967) y recuperados en Ramírez (2019) son:

1. El ser humano, en cuanto persona, es más que la suma de sus partes.
2. El hombre tiene su esencia en un contexto humano, siempre en relación con los otros.
3. El hombre vive de manera consciente.
4. El ser humano tiene capacidad de elección.
5. El ser humano es intencional, orientado a una meta.

El paradigma humanista desde el punto de vista de Vargas (2008) ha tenido una gran influencia en la sociedad actual y ha tenido un impacto en la manera de entender la vida organizacional, el liderazgo, el desarrollo del capital humano, el trabajo en equipo

y en la necesidad de crear ambientes laborales que faciliten el desarrollo del potencial humano.

Una de las tesis centrales del paradigma humanista citado en Vargas (2008) es que cuando la persona se encuentra en un ambiente de respeto y afecto tendrá mayores posibilidades de desarrollar su potencial.

En ese mismo sentido podemos decir que la psicología humanista “nos dota de un conjunto de valores para promover el crecimiento personal y la transformación, dando prioridad a las necesidades humanas, advirtiendo la importancia de lo subjetivo e intuitivo en el ser humano, contemplando el riesgo en lo relacional, y en la toma de decisiones vitales y subrayado las cualidades humanas distintivas: capacidad de elegir, creatividad, valoración y autorrealización” (Barceló, 2003, p. 64).

Los elementos de la psicología humanista fueron clave para el diseño del taller de intervención, estos elementos fueron la base para la creación de un espacio para que los gerentes pudieran compartir, escucharse, así como desarrollar habilidades que van más allá del mero liderazgo técnico, abrazando un liderazgo que es profundamente humano, centrado en el crecimiento personal, colectivo y en la construcción de relaciones significativas y productivas con sus equipos. Esto no solo puede mejorar la dinámica de trabajo dentro de las sucursales, sino también contribuir al bienestar general y a la satisfacción laboral, reflejando el impacto positivo de la psicología humanista en el ámbito empresarial.

3.4 Aportaciones del Desarrollo Humano en las organizaciones

En palabras de Lafarga el desarrollo humano puede entenderse como: “el estudio de los dinamismos básicos intrapsíquicos e interpersonales que impulsan la evolución de la persona, así como el estudio de las condiciones sociales y ambientales que favorecen el buen funcionamiento del individuo y de los grupos de personas en la sociedad. Estos dinamismos y estas condiciones han sido el objeto de estudio del Desarrollo Humano como una disciplina científica y como una práctica profesional” (Lafarga, 2005, p.9).

En este sentido el núcleo del Desarrollo Humano “está en desbloquear, a través de una relación interpersonal comprensiva y transparente, con una actitud positiva y sin condiciones, la capacidad de la persona para satisfacer sus propias necesidades valiéndose de sus propios recursos” (Lafarga, 2005, p.8).

Para lograr un proceso de formación centrado en el Desarrollo Humano, desde Pino (2005) recuperado en Ramírez (2019) la persona involucra todas sus potencialidades, expresadas en sus distintas dimensiones (social, afectiva, cognitiva, comunicativa, emocional, espiritual, sexual, madurativa, política, ética) y expresadas en los contextos en los que la persona se desarrolla.

Arana (2017) citado en López (2021) presenta un conjunto de principios que el Desarrollo Humano ofrece, entre los principales se encuentran: la capacidad de la persona para tomar conciencia de su realidad, de mirar en su interior, experimentar la conciencia del aquí y el ahora, de interpretar su realidad a partir de experiencias previas, comprender lo que le ocurre, vivenciar a partir de la experiencia corporal, conectar con su totalidad, de unidad con el contexto presente y de crecimiento.

A pesar de que Rogers realizó poco trabajo en el campo organizacional, Vargas (2008) presenta como sus contribuciones son generalizables al ámbito laboral. Desde Doval (2017) podemos aplicarlo en las organizaciones, ya que, si las personas encuentran en sí mismas y en la relación con los otros estas condiciones favorables para el desarrollo personal y grupal podrán tener una mayor productividad en las tareas que realicen.

Para facilitar el desarrollo del potencial humano en las organizaciones, Vargas (2008) propone algunos lineamientos esenciales como son: el respeto a la persona, el enfoque en los resultados, reconocer y promover la excelencia, diferenciar destrezas de talentos, por último, contemplar la gestión del conocimiento.

Para Lafarga (2005) el desarrollo humano es cuando dos o más personas se dan a través de la relación la libertad para ser, decir y asumir su propio pensar, sentir y actuar. Esta relación interpersonal con las características que describe Rogers es la que crea las condiciones favorables para liberar la tendencia natural al crecimiento y a la

capacidad de autodeterminación como instrumentos privilegiados del desarrollo humano.

Las teorías humanistas de Rogers, Egan y Barceló, dice Ramírez (2019) nos dan los elementos necesarios para que el proceso de facilitación y el de intervención permita que las personas puedan sentirse escuchadas y en el que sean ellos mismos los que a partir de su experiencia, recuperen los elementos de satisfacción laboral que les permitan potencializar su desarrollo personal y profesional.

3.5 El Enfoque Centrado en la Persona

El Enfoque Centrado en la Persona, en Martínez (2006) es la orientación que desarrolló Carl Rogers, inicialmente en el campo de la terapia, pero que, por su enfoque y versatilidad, pudo ampliarse a otros campos como son: la educación, la familia, las organizaciones, y en general a todas las relaciones interpersonales. Uno de los principios básicos de este enfoque, dice Martínez (2006) es la necesidad de todo ser vivo de un ambiente, atmósfera o clima propicio para desplegar todo su potencial de desarrollo y creatividad con los que pueden llegar a niveles de excelencia inimaginables.

En palabras de Rogers, “no se trata sólo de una psicoterapia, sino de un punto de vista, de una filosofía, de un enfoque de la vida, de un modo de ser, que se expresa ya sea en una orientación psicológica no-directiva, en una terapia centrada en el cliente, en una enseñanza centrada en el estudiante o en un liderazgo centrado en el grupo” (Martínez, 2006). Aspectos por los cuales el ECP tiene un amplio campo de acción y de promoción del desarrollo humano.

Desde Martínez (2006) en el ECP se utilizar el concepto “asesor” indistintamente para referirse al terapeuta, maestro, facilitador, asesor psicológico o líder y “asesorado” para toda persona ayudada o asesorada, ya sea cliente, paciente, alumno, colaborador o empleado. Para este trabajo en concreto, utilizaremos facilitador o líder ya que serán los que desde el ámbito organizacional estarán creando esta relación de ayuda, el líder será con sus colaboradores y el facilitador será en la intervención que

se desarrolló con los líderes de la empresa.

En la relación de ayuda desde el ECP el asesor, recuperado en Martínez (2006), no debe basarse en sus criterios, teorías, creencias o valores personales, debe aceptar lo que vive, siente y comunica la persona a la que se acompaña. Para lo cual utiliza el método fenomenológico, que parte del respeto pleno de lo que la persona comparte de sus vivencias tal como las vivió, sintió, percibió. “La fenomenología no desea excluir de su objeto de estudio nada de lo que se presenta a la conciencia; sin embargo, desea aceptar sólo lo que se presenta y, precisamente, así como se presenta; y este punto de partida es puesto como base debido a que el hombre sólo puede hablar de lo que se le presenta en su corriente de conciencia o de experiencia” (Martínez, 2006), implica por lo tanto un cambio importante, ya que no se estudia una realidad objetiva, externa e igual para todos, en este sentido es una realidad subjetiva, interna, única y personal.

Para Rogers (1989) citado en Martínez (2006) el concepto de persona lo entiende desde sus características de unidad, autonomía, dignidad, singularidad, responsabilidad, así como en su carácter relacional con los otros, destaca lo relevante y trascendental que es para todo ser humano las relaciones interpersonales con los otros, de las cuales depende, con las cuales al relacionarse se desarrolla.

El ECP en Vargas (2008) no busca aportar soluciones técnicas o marcos teóricos, lo que pretende es facilitar a las personas para la búsqueda personal de acciones, recursos adecuados a su situación a través de los procesos de intervención; los cuales dependen de tres actitudes relacionales por parte del facilitador: la escucha y empatía, la aceptación positiva incondicional y la autenticidad y congruencia.

Según Barceló (2012) existen numerosas investigaciones que confirman el éxito y satisfacción que ha tenido la aplicación de estas condiciones en los procesos de cambio, así como su validez en cualquier situación en la que se busca el desarrollo de la persona, como son las relaciones entre terapeutas-clientes, profesores con alumnos, padres e hijos, líderes y colaboradores, entre otros.

Por lo tanto, trabajar desde el ECP, es crear las condiciones para la generación de encuentros profundos de persona a persona en donde se posibilite la resignificación, el cambio constructivo. Para lo cual “de acuerdo con Rogers (2014) es necesaria la existencia de tres actitudes esenciales que son: la aceptación positiva incondicional, la congruencia y la empatía” (Soto,2019, p.45).

Estas 3 actitudes de Rogers, según Vargas (2008) son el punto central de la comunicación efectiva y de la manera con la que expresamos un auténtico respeto por la persona con la que trabajamos y colaboramos.

Al ser actitudes relacionales del facilitador son fundamento de la intervención, por lo que se vuelve necesario conocerlas con detalle para poder promoverlas y evaluarlas dentro de las organizaciones.

1. Comprensión empática

La primera condición tiene que ver con la comprensión empática por parte del facilitador, Barceló (2012) nos dice que esta condición requiere una percepción y comprensión del mundo interno de la persona facilitada a través de una actitud de escucha profunda y activa para poder tener con precisión los significados que la persona da a su experiencia, como si fuera esa persona y ayudarla con esta escucha empática a comprender mejor sus propias experiencias.

De acuerdo con Rogers (1981), a partir de una relación empática es que “puede ocurrir que el individuo, en este caso el empleado, logre una integración consigo mismo y con eso se faculte a ser más eficaz, consiga parecerse más a la persona que quisiera ser, sea más original y expresivo, se tenga una mayor confianza, se comprenda mejor a sí mismo, con los otros, que también pueda enfrentar los problemas del entorno laboral (conflicto, integración, cambios organizacionales, etc.) de un modo más adecuado” (Doval, 2017, p.41). Por lo tanto, el desarrollo de relaciones empáticas por parte de los líderes en las organizaciones es una habilidad importante para desarrollar, si desean que las personas puedan comprenderse mejor, comprender a los compañeros y enfrentar los conflictos que puedan darse en el ambiente laboral desde esta comprensión empática.

A propósito de esto, Vargas (2008) comenta como cuando podemos comprender de manera empática los sentimientos de los otros, aceptar su derecho a ser únicos, diferentes, las personas tienden a moverse hacia actitudes más positivas, constructivas, de auto realización y de maduración personal.

Desde el punto de vista de Barceló “un facilitador centrado en la persona no hace empatía ni tiene respuestas empáticas, sino que está en un estado empático y mantiene una actitud abierta a la experiencia del otro” (2012, p.134). Requiere también de habilidad para separar lo que es de uno, lo que es del otro, escuchar de manera activa implica conocerse e implicarse para conocer y participar en la experiencia del otro; así como evitar aconsejar y mantenerse en silencio, un silencio activo y cercano que permita vincularse profundamente con el otro, como condición necesaria para escuchar. En resumen, no se puede ser empático si no sabemos escuchar, para poder escuchar es necesario centrarse en el otro y guardar silencio. Adicional a la escucha activa, la escucha interna es otra de las herramientas necesarias para la construcción de la relación empática, para poder acompañar y empatizar con el otro es necesario hacerlo primero con uno mismo.

Para el trabajo del líder y la integración del grupo, la relación empática según Doval (2017) enriquece la relación y facilita el desarrollo, tanto individual como el de todo el grupo al contemplarse como un solo organismo.

2. Aceptación positiva incondicional

La aceptación positiva incondicional es la segunda actitud que un facilitador requiere para la creación de una relación adecuada para el crecimiento y desarrollo de la persona, para lograrla dice Barceló (2012) es necesario aceptar y promover que la persona exprese y experimente sus propios sentimientos sin ser juzgados, requiere de parte del facilitador una disposición intencionada para validar su experiencia, aceptación real y profunda del otro tal y como es, respeto a su persona, sus acciones y actitudes así como una confianza absoluta en su capacidad para desarrollarse, elegir libremente y hacerse responsable de sus propias decisiones.

Mantener una actitud de consideración positiva implica apreciar a las

personas sin juzgarlas, sabiendo que poseen amplios recursos para autodirigirse y para promover su propio crecimiento. Esta consideración positiva hacia el otro conlleva, para el facilitador, una intención de saber esperar, sin ansias de control, sin querer que el otro actúe como yo desearía que lo hiciera. Significa confianza en el otro, aprecio, interés por la otra persona. Esta actitud de consideración positiva lleva implícita una calidez en la relación, una acogida sin condiciones y una aceptación. Esta aceptación no implica necesariamente aprobación o acuerdo, sin embargo, el facilitador centrado en la persona admite que cada persona es única e irrepetible, con capacidad libre de orientarse hacia el camino de su propia elección responsable (Barceló, 2012, p.137).

La aceptación positiva incondicional al igual que con la escucha comienza por uno mismo, reafirma Barceló (2012), empieza por la confianza que tenemos en nuestras propias capacidades facilitadores y con el reconocimiento del potencial personal, estas herramientas favorecen la autoaceptación y el desarrollo de la autoestima.

3. Autenticidad y congruencia: permitirse ser uno mismo

Esta tercera condición hace referencia a la actitud de ser uno mismo, implica desde Barceló (2012) presentarnos tal y como somos en la relación, sin interferencias entre mi yo auténtico y el yo que me gustaría ser, la congruencia contempla la experiencia, la conciencia, la comunicación; lograr ser uno mismo en tres niveles es poder ser una persona unificada, ser mi yo auténtico. Barceló señala que “la autenticidad es impactante por sí misma y hace que las otras condiciones tengan efectividad porque son percibidas transparentemente, en caso contrario parecerían manipulaciones o falsificaciones de un rol especialista distante” (2012, p.142).

Para ayudar a que los colaboradores o las personas que acompañamos desde el enfoque del Desarrollo Humano puedan crecer de manera constructiva y que se muestren tal como son, recupera Barceló (2011), el facilitador, profesor o educador debe mostrarse así en la relación, sin esconderse detrás de máscaras o roles.

Rogers (1980) destaca algunos de los aprendizajes personales e internos más sobresalientes como fueron, el permitirse ser él mismo en la relación con los otros, la aceptación de que las relaciones son cambiantes, el valor profundo que tiene la comprensión real del otro, así como la aceptación incondicional sin prejuicios ni evaluaciones y a confiar en su propia experiencia.

En palabras de Barceló, “sólo puedo intentar vivir de acuerdo con mi interpretación del sentido de mi experiencia, y tratar de conceder a otros el permiso y la libertad de desarrollar su propia libertad interna, y, en consecuencia, su propia interpretación de su experiencia personal” (2012, p.127). Con la actitud de autenticidad el facilitador se permite cualquier sentimiento durante la relación, puede comunicarlo de manera abierta y transparente, se muestra vulnerable, el papel de profesional o experto se transforma. Con la actitud de autenticidad el facilitador se permite cualquier sentimiento durante la relación y puede comunicarlo de manera abierta y transparente, se muestra vulnerable y el papel de profesional o experto se transforma.

Ser uno mismo nos dice Barceló (2012) requiere aprender a escucharnos más y a darnos cuenta en el momento de la experiencia; desarrollar la consciencia de los fenómenos que implica la experiencia, estar abiertos a ella, darnos cuenta de lo que suceda y a comunicarla. Estos tres niveles (experiencia, conciencia y comunicación) al ser congruentes forman una unidad, “soy lo que experimento, me doy cuenta de la experiencia y comunico lo que siento si es persistente en la relación” (Barceló, 2012, p.138).

Para lograr la congruencia el facilitador desde el punto de vista de Barceló (2012) deberá confiar en el mismo, reconocer sus reacciones, tener apertura para vivenciar las experiencias tal como son, reconocer y validar sus sentimientos a su organismo como centro de evaluación, regulación de sus acciones en un proceso continuo, permanente de crecimiento y de desarrollo personal.

Rogers (2012, recuperado en Soto, 2019) pudo verificar como en la presencia de estas tres condiciones, las personas manifiestan cambios significativos en su personalidad, con una visión más realista de sí mismo, con mayor autoconfianza, seguridad para la toma de decisiones y para afrontar las situaciones difíciles.

4. Tendencia actualizante

La tendencia actualizante es otro de los elementos centrales de esta teoría, definida en Rogers (1964), como la tendencia al crecimiento o impulso hacia la autorrealización, expresado en la búsqueda de reorganizar la personalidad y la relación con la vida de acuerdo con patrones más saludables.

En Rogers (2007), la tendencia actualizante es “el concepto fundamental que se postula en este sistema teórico y que es el organismo en su totalidad, y solo en su totalidad, el que presenta esta tendencia” (Rogers, 2007, p.25), lo que implica que este impulso hacia el desarrollo deberá presentarse en las diferentes áreas de la vida de la persona y no en una sola.

Rogers (1980) dice que más allá de la satisfacción de las necesidades básicas que plantea Maslow, todos los organismos tienen esa tendencia a desarrollar sus potencialidades, ya sea para mejorarse o conservarse, lo que le motivará a ser creativo y a ser mejor a partir de sus propias herramientas.

A pesar de que este impulso pueda encontrarse encubierto con defensas psicológicas o permanecer oculta, Rogers (1964) dice que existen en todos los individuos, que solo esperan las condiciones adecuadas para expresarse, pasar de ser una potencialidad a una realidad, la contempla como una ley general del universo, diciendo: “hasta las semillas de muchas plantas pueden permanecer dormidas por muchos años, pero, cuando se le ofrecen las condiciones adecuadas, brotan, crecen y florecen con plenitud” (Rogers, 1964, p.21).

En este sentido el facilitador desde el ECP, dice Barceló (2012), entiende que las personas cuando se encuentran con las condiciones y el clima adecuados tenderán al crecimiento, la eficacia y el autodesarrollo; esta es la tendencia actualizante que puede darse en cualquier relación de facilitación, partiendo de que el facilitador contará con las 3 actitudes que plantea Rogers (empatía, aceptación positiva incondicional y congruencia) como necesarias para poder activar esta tendencia y que pueda darse el máximo despliegue de sus potencialidades.

Las estrategias que contribuyen al desarrollo del potencial humano dentro de las

organizaciones son desde el punto de vista de Vargas (2008), el respeto esencial a la persona, el enfoque en los resultados, el reconocimiento del desempeño excelente, la diferencia entre destreza y talento, así como la implementación de la gestión del conocimiento.

3.6 Estilos de Liderazgo

Para este trabajo definiremos al líder desde Estrada (2006) como la persona que facilita procesos de cambio y transformación, representa un ejemplo de dedicación, entusiasmo, coraje y lo más importante es que participa en la evolución o involución de la empresa.

De acuerdo con Cherry (1975) citado en Rogers (1980), el líder es la persona capaz de mantener relaciones interpersonales cercanas, centrarse primero en la persona y que puede dejar por un lado el poder que le otorga el puesto en la organización.

Thomas Gordon (1965 citado por Rogers, 1980), afirma como el trabajo del líder es trascender, buscar la trascendencia de sus colaboradores, pero a partir de ellos mismos, no desde los intereses o necesidades del líder. En este mismo sentido, en Doval (2017), hace referencia a la importancia que tiene para el líder conocer para atender las necesidades de cada uno de sus colaboradores, a determinar a partir de ahí los mejores modos y las condiciones necesarias para que cada uno pueda desarrollarse.

Doval (2017) presenta el concepto del liderazgo actualizante, como un concepto de liderazgo desde el ECP que hace referencia a la tendencia que tiene cada persona en lo individual, como parte del grupo para autorrealizarse por el simple hecho de ser persona. Este concepto encuentra en la Psicología humanista aspectos en común para el desarrollo de habilidades y competencias personales a partir del autoconocimiento, de la relación con los demás.

El foco que utilizaremos en este trabajo, para el liderazgo, estará puesto en la relación interpersonal con sus colaboradores, una relación en que la influencia, el desarrollo es mutuo, tanto del líder al colaborador como del colaborador al líder.

Para Doval (2017) es importante distinguir los modos de actuar entre la gestión y el liderazgo, así como la necesidad de complementarlos para lograr el éxito en cualquier organización; la gestión busca el control de las personas hacia una dirección particular, en tanto, el liderazgo las mantiene motivadas en relación con el objetivo al mismo tiempo que busca satisfacer sus necesidades.

Desde el punto de vista de López (2021) la gestión está en relación con el intelecto, mientras que el liderazgo se relaciona desde la implicación emocional; en el mismo sentido Cuveiro (2001) plantea que el liderazgo implicar ir más allá de la gestión, implica involucrar las emociones; situación que desde Estrada (2006) escasea actualmente en las organizaciones, ya que existe una tendencia hacia la gestión.

Para López (2021) una de las tareas principales del líder es la construcción y gestión del clima emocional del equipo; lo cual se logra al permitir compartir las vivencias, manejar las emociones propias, las de los colaboradores, brindar comprensión, empatía y contención, con lo que se posibilita alinear conductas, pensamientos e intenciones hacia un propósito común. En este mismo sentido, Goleman, Boyatzis, & Mckee (2002, citados en Gómez, 2021) mencionan que “un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano, (...) expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean” (p.27).

Ejercer el liderazgo desde Doval (2017) implica ir más allá de ordenar, dirigir, guiar para conseguir el logro de los objetivos organizacionales, implica: escuchar, relacionarse interpersonalmente, integrarse en el grupo, entender y desarrollar más de un solo estilo de liderazgo. Por lo tanto, se hace necesario identificar los diferentes estilos de liderazgo, las aportaciones que cada uno de ellos da al desarrollo de la persona como líder de un grupo de personas. A continuación, describiremos los estilos de liderazgo, que son congruentes con el Desarrollo Humano y el ECP, que permitirán elaborar la intervención en este trabajo.

1. El liderazgo desde el Desarrollo Humano y el ECP

Para Willman y Velasco (2011, citados en López 2021) el liderazgo orientado a la persona es aquel en el que el líder cuida, atiende de manera personal a sus colaboradores, se preocupa genuinamente por su bienestar, parte de una relación equitativa e igualitaria, busca generar un clima de trabajo cordial y colaborativo, así como relaciones interpersonales de confianza y respeto.

Mientras que el líder enfocado en la estructura del trabajo, según Chiavenato (2009), está centrado en cumplir las tareas y la agenda de trabajo, el líder centrado en la persona toma en cuenta sus sentimientos e intenta hacer las cosas más agradables para sus colaboradores.

Si consideramos, al igual que Rogers, “que toda persona tiene la capacidad suficiente para manejar en forma constructiva todos los aspectos de su vida y que potencialmente pueden ser reconocidos en la conciencia, la tarea de un gerente o supervisor que desee ser un facilitador del potencial humano es crear las condiciones facilitadoras del despliegue y actualización de esta capacidad. (Vargas, 2008, p.68).

La propuesta de liderazgo de Rogers (1980, citado en Doval, 2017) no se limita a su influencia desde la relación, plantea dos extremos en la manera de actuar del líder, una desde el ejercicio del poder, la cual se refleja en dar órdenes, tomar decisiones sin involucrar a los colaboradores, dirección y dominación constante, coerción, instrucción y consejo sin retroalimentación; en contraparte se encuentra el líder de influencia, el cual da autonomía a las personas en el equipo, permite la expresión de ideas libre, facilita el aprendizaje, la innovación, confía, alienta, abierto a la retroalimentación, centra las recompensas en el desarrollo y logros tanto individuales como del equipo.

2. Liderazgo al estilo jesuita

El liderazgo jesuita se ha distinguido por ser un modelo que se enfoca en la formación integral de las personas, considerando el desarrollo humano y espiritual como elementos fundamentales, motivos por los cuales se incluye en este trabajo las aportaciones del liderazgo jesuita, además de la congruencia que existe con el ECP.

De esta manera, se busca explorar cómo la práctica del liderazgo jesuita puede contribuir al desarrollo del bienestar laboral de los colaboradores de una organización, a partir de la relación con sus líderes.

Los jesuitas, dice Lowney (2004), nos muestran un liderazgo diferente al de la mayoría de los modelos contemporáneos, encuentran oportunidades de liderazgo no solo en el trabajo sino en la vida ordinaria, rechazan los modelos que consideran al liderazgo como técnicas o tácticas.

Los jesuitas, nos dice Lowney (2004) no son popularmente reconocidos como expertos en liderazgo, sin embargo, sus métodos, visión y longevidad los hacen modelos para recuperar, se basaron en el talento de todo el grupo, así como en el comportamiento heroico e innovador de sus miembros a lo largo de 450 años de consolidación como la Compañía de Jesús.

La historia del liderazgo jesuita comienza con “el hombre que principalmente lo inspiró: Ignacio de Loyola. Su historia personal, de militar a líder de la sociedad, es un arquetipo familiar, tan venerable como George Washington y de tanta actualidad como Colin Powell. Pero la transformación de San Ignacio de soldado a líder de una compañía se sale de los estereotipos de cómo ocurren las transformaciones humanas y provoca la reflexión sobre los atributos que distinguen el verdadero liderazgo” (Lowney,2004).

Chris Lowney seminarista jesuita, cuenta en su libro: *Liderazgo al estilo jesuita*, cómo después de dejar la orden, se incorpora como director general de JP Morgan & Co, y nos presenta una nueva visión sobre los líderes, a partir de su experiencia y de su formación como jesuita, “me convencí de que su manera de proceder para la formación de pensadores globales, innovadores, de grandes aspiraciones, capaces de afrontar riesgos y flexibles sí daba resultados” (Lowney,2004).

Los jesuitas plantearon 4 pilares para lograr un gran liderazgo: la autoconciencia, el heroísmo, el ingenio y el amor. En estos se destaca, conocerse a sí mismo, la seguridad para adaptarse a un mundo cambiante, el profundo respeto por la dignidad y la confianza plena en el potencial de los que lo rodean (Lowney,2004).

Estos principios no los encontramos descritos de esta manera, nos dice Lowney (2004), surgen al revisar las palabras, acciones, sus escritos, su bien pensado plan de entrenamiento; estos eran la guía para todo jesuita y constituían la base de su cultura. Las características más importantes de cada uno de ellos son:

a) Conocerse a sí mismo y ordenar la propia vida.

Los líderes avanzan en la medida que entienden quiénes son, lo que quieren y valoran a través de la continua reflexión y aprendizaje. Los primeros jesuitas inventaron una serie de técnicas y prácticas para tomar conciencia de sí mismos, al reflexionar y meditar todos los días sobre sus actividades. Hoy en día estas técnicas siguen vigentes, se diseñaron para personas ocupadas que requieren reflexionar sobre la marcha. En resumen, para Lowney (2004) todo liderazgo comienza con dirigirse a uno mismo.

b) Ingenio, para acomodarse y acomodar a los demás en un mundo cambiante.

Contempla explorar nuevas ideas, métodos y culturas, así como el poder despojarse de hábitos, prejuicios, preferencias, formas tradicionales de hacer las cosas, para poder discernir por ellos mismos lo que tenía que hacer.

c) Amor, más que temor.

Desde esta perspectiva los líderes “se enfrentan al mundo llenos de confianza, con un sentido claro de su propio valer como individuos dotados de talento, dignidad y potencial para dirigir. Encuentran esos mismos atributos en otras personas y se comprometen resueltamente a honrar y liberar el potencial que perciben en sí mismos y en los demás” (Lowney, 2004).

En este orden de ideas, San Ignacio de Loyola, (citado en Lowney 2004) aconsejaba a los directores gobernar con “todo el amor, modestia y caridad posibles” de tal forma que construyeran ambientes en donde se viviera más el amor que el temor, unidos por lazos de afecto, confianza y lealtad.

Los individuos también dan lo mejor de sí cuando se les respeta, estima y confía en ellos, cuando cuentan con alguien que se interesa genuinamente por su bienestar; a

todo esto, San Ignacio llamaba “amor”, y desde el punto de vista de Lowney (2004), los líderes eficaces de hoy también aprovechan ese poder. Este amor en el mundo actual promueve al gerente o líder a tomarse el tiempo de ayudar a su colaborador para mejorar, impulsar al joven para que aprenda, pueda hacer carrera en la organización, a tener una conversación con el empleado que necesita cambiar una actitud o conducta. “Una compañía que practica el liderazgo movido por el amor (...) no sólo hace trabajar a los empleados, sino que los hace querer trabajar” (Lowney,2004, p.190).

d) Heroísmo: "Despertar grandes deseos"

La cultura Jesuita, rescata Lowney (2004), impulsaba a concebir entre sus integrantes “grandes deseos” mediante la visualización de objetivos heroicos, con lo que obtenían un comportamiento sobresaliente de las personas y los equipos, expresado en una palabra “Magis”, que en latín quiere decir “más” con la que inspiraban para siempre lograr algo más y algo más grande.

En este sentido los líderes imaginan un futuro inspirador, buscan darle forma de una forma proactiva, no esperan por las oportunidades, sino que van por ellas, motivando, comprometiendo a las personas y a los equipos, entendiendo también que la motivación viene del interior de cada persona, solo la persona puede motivarse a sí misma.

En resumen, con estos cuatro principios los jesuitas, “equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formándolos como líderes que: entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y que tuvieran una visión del mundo; innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante; trataran al prójimo con amor y una actitud positiva; y se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas” (Lowney,2004). Estos mismos principios aplican para la realidad que hoy viven los líderes dentro de las organizaciones.

San Ignacio de Loyola, al igual que sus colegas estaban convencidos de que el hombre da su mejor rendimiento en ambientes positivos y estimulantes, por lo que buscaban que sus dirigentes crearan ambientes más de amor que de temor. Dirigir

para Loyola era el compromiso de ver que los otros realizarán todo su potencial. (Lowney,2004).

Desde la mirada jesuita podemos decir que “si todo liderazgo es ante todo liderazgo de sí mismo, que nace de las creencias y actitudes personales, entonces cada uno tiene que resolver qué legado personal de liderazgo quiere dejar a sus sucesores” (Lowney,2004). Este cuestionamiento ayuda al líder a conocerse aún más y a mantenerse en constante reflexión y aprendizaje tanto personal como del mundo en el que se desenvuelve.

3. Liderazgo que genera resultados

Mientras que Rogers (1980) se enfoca en la importancia de la empatía, la autenticidad y la aceptación incondicional en el liderazgo, Goleman (2002) agrega la dimensión de la inteligencia emocional, que se refiere a la capacidad de identificar, comprender y manejar las emociones propias y de los demás en situaciones laborales. Goleman (2005) también hace una importante contribución en su propuesta de los diferentes estilos de liderazgo. En su modelo, identifica seis estilos de liderazgo, cada uno de estos estilos tiene su lugar en diferentes situaciones y con diferentes personas. Goleman (2005) defiende la importancia de que los líderes sean capaces de cambiar de estilo según lo requieran las persona y las situaciones, en lugar de aferrarse a un único estilo.

Por otro lado, Goleman (2005) destaca la importancia de ser conscientes de las propias fortalezas y debilidades como líder y trabajar en ellas para ser más efectivos. Esta propuesta es relevante en el trabajo porque permite combinar diferentes estilos de liderazgo de manera efectiva y es congruente con ECP, al permitir que el líder conozca y se adapte a las necesidades y características de los colaboradores de su equipo.

Incluir la propuesta de Goleman en este trabajo permite ampliar la visión del liderazgo y ofrecer herramientas prácticas para su implementación. A continuación, describo los elementos más relevantes de la propuesta de Goleman sobre el liderazgo que genera resultados.

Goleman (2005) presenta en su artículo sobre el liderazgo que obtiene resultados, nuevas investigaciones en las que sugieren que los ejecutivos más eficaces son aquellos que utilizan una colección de estilos distintos, cada uno en el momento preciso y en su justa medida, en este sentido “mientras más estilos exhiba un líder, mejor. Aquellos líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo– tienen el mejor clima y desempeño de negocios posibles. Y cuando es necesario, los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo” (Goleman, 2005, p.29).

En el artículo Goleman (2005) recupera 6 estilos de liderazgo, enfatizando en cuatro de ellos por su efecto positivo en el clima y en los resultados, a continuación, describo las principales características de cada uno para poder comprenderlos y utilizarlos como referentes en la intervención.

a. El estilo coercitivo.

Exige conformidad inmediata. Este estilo de liderazgo es el menos efectivo de todos, tiene un impacto en el clima de la organización, la gente se siente poco respetada y con poca motivación para participar. A pesar de ser el estilo menos efectivo, las investigaciones revelan que, en algunas ocasiones, como son las crisis o situaciones de emergencia, este estilo puede funcionar.

b. El estilo orientativo

Desde este estilo es posible movilizar a las personas a partir de una visión. El líder desde este estilo no solo comparte con entusiasmo la visión, sino que debe asegurarse que la visión se encuentra articulada con la planeación estratégica de la empresa y compartida por todo el equipo. El líder orientativo es visionario y motiva a partir de la vinculación del trabajo de cada uno de ellos en el cumplimiento de a la visión, da claridad y sentido al trabajo, al mismo tiempo que libertad para innovar y tomar riesgos calculados. Este estilo tiene un efecto positivo y particularmente productivo en situaciones en las que le falta rumbo a la organización y en las que es necesario marcar un nuevo rumbo. Al igual que el anterior no funcionará en todas las situaciones, implicando de parte del líder la habilidad para reconocer la situación y utilizarlo de manera correcta.

c. El estilo afiliativo

Desde este estilo las personas son lo primero, se valora a las personas y sus emociones por encima de las tareas y metas. El líder busca crear condiciones para que los colaboradores se desarrollen en un ambiente de armonía. Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes que luego muestran su impacto en actitudes de lealtad, compromiso y buena comunicación. Da libertad para proponer, innovar y asumir riesgos. Ofrece retroalimentación positiva el cuál promueve un sentido de pertenencia entre sus colaboradores. Este estilo, casi puede ser utilizado en todas las situaciones, pero es particularmente efectivo cuando se desea mejorar el ambiente, la comunicación, reparar la confianza y aumentar la moral. A pesar de todos sus beneficios este no puede ser el único estilo del líder, deberá alternarse con algún otro estilo, como puede ser el orientativo.

d. El estilo democrático

Crea consenso desde la participación, invierte tiempo en obtener ideas y acuerdos entre las personas, construye confianza, respeto y compromiso; con lo que impulsa la flexibilidad y responsabilidad. Gracias a esto, el líder democrático es muy realista acerca de lo que puede o no hacerse. Uno de los inconvenientes de este estilo son las extensas reuniones, en las que una y otra vez se consideran las mismas ideas, lo que en ocasiones dificulta la toma de decisiones a falta de consenso e inclusive puede intensificar los conflictos. Este estilo es útil cuando el líder no está seguro sobre la mejor dirección o cuando requiere de nuevas ideas y consejos de los más capaces.

e. El estilo ejemplar

Este estilo, al igual que el coercitivo, deberá utilizarse en contadas ocasiones. Establece estándares muy altos de desempeño, espera excelencia y autonomía. A pesar de lo que se puede pensar, este estilo tiene un efecto destructivo en el clima, genera presión y agobio en los integrantes del grupo, genera desconfianza en el trabajo realizado. Su enfoque exclusivo en la tarea, lo vuelve rutinario y aburrido. Funciona bien en equipos automotivados, altamente competentes y con poca necesidad de dirección o coordinación, pero al igual que los demás no debe ser utilizado en forma exclusiva.

f. El estilo formativo,

Se enfoca en el desarrollo de las personas para el futuro. De los 6 estilos, es el menos utilizado, para algunos la razón es que demanda mucho tiempo. Tiene un impacto positivo en el clima y en el desempeño, por lo que no debería ignorarse por parte de los líderes. Exige un diálogo constante, el cual brinda claridad sobre lo que se espera de ellos y su contribución en la visión. Fomenta el compromiso, por el acompañamiento y formación recibido. Funciona mejor cuando las personas están dispuestas y conscientes de sus debilidades y desean mejorar, por el contrario, tiene poco impacto, cuando las personas se muestran resistentes para aprender o cambiar. Cada uno de estos estilos, según Goleman (2005), implica el desarrollo de competencias particulares de inteligencia emocional para poder desarrollarse, por lo que es necesario entender que competencias se encuentran en cada uno para poder aumentar en las que se requiera. “Por ejemplo, el líder afiliativo tiene fortalezas en tres competencias de inteligencia emocional: en empatía, en la construcción de relaciones y en comunicación” (Goleman, 2005, p.37).

Para validar el impacto de estas competencias “David McClelland, un notable psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes que tienen fortalezas en una masa crítica de seis o más competencias de inteligencia emocional eran mucho más eficaces que sus pares que carecían de ellas” (Goleman, 2005, p.28), de aquí lo relevante para el líder desde este enfoque en conocer sus competencias menos desarrolladas, ya que “a diferencia del coeficiente intelectual, que en gran parte es genético, las habilidades de la inteligencia emocional pueden ser aprendidas a cualquier edad” (Goleman, 2005, p.36).

Los líderes desde este enfoque “son exquisitamente sensibles al impacto que tienen sobre los otros y ajustan con soltura su estilo para obtener los mejores resultados” (Goleman, 2005, p.35), lo que se asemeja, por ejemplo: a la elección que hace un jugador de Golf del bastón que utilizará para su siguiente tiro.

En conclusión, desde la propuesta de Goleman (2005), los líderes que deseen tener buenos resultados deberán elegir día tras día, el estilo adecuado para cada situación, así como desarrollar de manera constante y mejorar en las habilidades de inteligencia

emocional que cada uno de ellos requiere.

4. Liderazgo situacional

Este estilo de liderazgo, recuperado de Chiavenato (2019), fue desarrollado por Trannenbaum y Scmidt y basado en la teoría situacional, en la que el líder elige a partir de cada situación las pautas más apropiadas; contempla tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.

1. Las fuerzas del líder están representadas por sus características personales, sus valores y la confianza en sus colaboradores, su comunicación, manejo del conflicto, estilo para dirigir y delegar.
2. Las fuerzas de los subordinados son las características de los colaboradores, su madurez, autonomía, sentido de responsabilidad, trabajo en equipo, experiencia y competencias, entre los principales.
3. Las fuerzas de la situación son las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como son la estructura, cultura y clima organizacional.

A partir de estas fuerzas “el líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la situación. Se trata de encontrar una sintonía fina entre estas tres fuerzas interactivas” (Chiavenato, 2009, p.354), implica competencias y habilidades del líder para poder identificar y dar una correcta lectura a cada una de estas fuerzas y poder elegir la que sea más apropiada.

5. Liderazgo orientado en las relaciones o en las tareas

Desde Fiedler, recuperado en Chiavenato (2009) existen dos tipos de liderazgo, uno orientado en las relaciones y el otro en las tareas. Se basa en tres variables:

1. Las relaciones entre el líder y sus colaboradores (buenas o malas),
2. La estructura de las tareas (claras o ambiguas) y
3. La posición de poder (alta o baja).

Los resultados según Chiavenato (2009) muestran que el liderazgo orientado en las tareas es más efectivo cuando las relaciones son buenas, la tarea es clara y el líder tiene poder y contradictoriamente también cuando la situación no es buena, es decir:

hay falta de claridad en las tareas, el líder tiene poco poder y las relaciones son muy pobres. El liderazgo orientado a las relaciones muestra ser más efectivo en las situaciones poco favorables, es decir, cuando el líder tiene algo de poder, las tareas son ambiguas pero las relaciones son buenas, para este caso el líder puede crear un ambiente positivo con el que, de claridad a las tareas, defina su posición de poder y mejore las relaciones.

Para poder aplicar la teoría de las contingencias de Fiedler, recuperada en Chiavenato (2009) es necesario que el líder conozca su estilo, es decir orientado a las relaciones o a la tarea y que sea capaz de identificar en cada situación, si las relaciones, la tarea o su poder son favorables o desfavorables.

3.7 Cualidades del líder y el desarrollo de habilidades intrapersonales.

En los puntos anteriores hemos comentado como el autoconocimiento es la base de un buen liderazgo, sobre la importancia de que los líderes desarrollen habilidades de autoconciencia para poder construir ambientes relacionales propicios para el desarrollo, el florecimiento del máximo potencial en cada uno de sus colaboradores. Por lo tanto, en este apartado recuperaremos las principales habilidades que el líder deberá desarrollar a nivel intrapersonal para desempeñarse como líder.

Algunas de las consideraciones que comenta Lafarga (2005) van en la línea de lo que el líder deberá cuidar si desea ser un promotor del desarrollo humano, “tengo que cuidarme de mi tendencia a dar orientación y direccionalidad al proceso, a dudar de la capacidad que en mayor o menor grado toda persona tiene de orientarse y dirigirse por sí misma. Hay un protagonismo en mí, producto de mi propia inseguridad, que quiere sentirse responsable del crecimiento y desarrollo de los demás. Aunque también reconozco que otra parte de mí confía profundamente en que cada persona es capaz de dirigir su nave y que su brújula es mejor que la mía” (Lafarga, 2005, p.8), para poder reconocer esto es necesario la autorreflexión y el autoconocimiento para darnos cuenta y poder actuar en consecuencia.

Para López (2021) los líderes tienen la necesidad de conocerse a sí mismos, tener un adecuado manejo de sus emociones como herramientas para poder dar respuestas a

los desafíos relacionales que se les presentan en sus equipos de trabajo. En este sentido “el líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo: escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa. Esto significa que él debe poner atención en varios aspectos al mismo tiempo” (Chiavenato, 2009, p.365), tanto de manera externa como de manera interna, es por esto por lo que el conocimiento de sí mismo se vuelve tan importante para los líderes.

Este conocimiento de sí mismo desde Doval (2017) le permitirá reconocer no solo sus habilidades sino también sus carencias, en las que podrá ceder a otro que tenga mejores condiciones, permitiendo a otros reconocer sus competencias y enriquecer la relación desde la confianza y el apoyo.

El reconocernos y tomar conciencia de nosotros mismos, dese Goleman (2005) son parte de la inteligencia emocional, la cual define como “la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia– comprende cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia y habilidades sociales” (Goleman, 2005, p.28).

A partir de estas cualidades Goleman, recuperado en Chiavenato (2009), desarrolla cinco componentes básicos para los líderes de las organizaciones:

1. La conciencia de uno mismo como base para todos los demás elementos, incluye los propios sentimientos y apreciar los ajenos.
2. La administración de las emociones significa que el líder debe saber manejar el miedo, la ansiedad, la preocupación, la rabia y la tristeza sin perjudicar sus relaciones con los demás y sin herir susceptibilidades.
3. La motivación personal es la capacidad de ser optimista a pesar de los obstáculos y las dificultades.
4. La empatía es la capacidad de ver la situación desde el lugar del otro, comprender sus problemas y de saber reconocer y entender los sentimientos ajenos.
5. Las habilidades sociales son la capacidad de conectarse con los demás, construir

relaciones constructivas, manejar desacuerdos, resolver conflictos e influir en otros con el objeto de alcanzar propósitos comunes.

En las investigaciones que realizó Goleman para su teoría sobre la inteligencia emocional, identificó el saber escuchar como una de las principales habilidades de las personas con alto nivel de inteligencia emocional, para Codina (2004) poder escuchar permite comprender a los demás, conocer sus sentimientos, preocupaciones y abrirnos a perspectivas ajenas. Con el desarrollo de habilidades de escucha se fortalece la inteligencia emocional en los líderes lo cual tendrá un impacto en su estilo de liderazgo y en las relaciones con sus colaboradores.

La escucha comprensiva y empática que nos propone Rogers invita a comprender profunda a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente, incluye mucho más que registrar, reflejar e incluso comprender las palabras, en la escucha empática uno escucha con los oídos, pero lo más importante, se escucha con los ojos y con el corazón.

El saber escuchar desde el punto de vista de Codina (2004) es una de las habilidades más difíciles para desarrollar ya que implica mirar desde el punto de vista del otro, dejar por un lado nuestros propios esquemas y darnos la oportunidad de ver la situación como la percibe el otro, así como controlar nuestras emociones en torno a lo que escuchamos.

3.8 Liderazgo, relaciones interpersonales y satisfacción laboral

El liderazgo y la satisfacción laboral ha sido motivo de muchas investigaciones en el campo del comportamiento humano en las organizaciones, Gómez (2021) los relaciona ya que los dos inciden en los resultados que las organizaciones esperan de sus trabajadores, tanto en el sentido que la satisfacción laboral aporta a la eficiencia y productividad como en la influencia que el liderazgo ejerce en esa satisfacción.

Por otro lado, las relaciones y vínculos que se crean dentro de las organizaciones crean culturas así como ambientes laborales que según López (2021) tienen influencia en la satisfacción, motivación laboral, por lo que es necesario valorar, atender, reconocer su influencia, su incidencia en el desempeño personal y del equipo.

Como señalan Rogers y Stevens (1980) citados en Barceló (2013): el espacio donde resulta más accesible favorecer el desarrollo y el crecimiento personal, es el de las relaciones interpersonales; en las que el líder tiene que desarrollar habilidades relacionales para lograr confianza, diálogo, crecimiento y sinergia con su equipo y con los otros equipos de la organización.

Según Rogers a pesar de las dificultades “es posible y gratificante participar en una experiencia relacional que promueva el crecimiento personal, genere unas relaciones interpersonales más auténticas y satisfactorias, e impulse eficazmente una tarea más creativa” (Barceló, 2012, p.124). En este orden de ideas Doval (2017) apunta que:

“Las condiciones de crecimiento personal surgen desde el conocimiento que puede tener un individuo de sí mismo, fortaleciéndolas en la propia experiencia, pero también desde las relaciones que durante su vida puede formar, y particularmente, en tanto más empáticas sean esas relaciones, se favorecerá mejorar el conocimiento de sí mismo y el reconocimiento de las propias habilidades, tomando como referencia esas experiencias y contrastándolas con las de los demás” (Doval, 2017, p.33).

Para tener relaciones constructivas y empáticas, desde el punto de vista de Doval (2017) son fundamentales la confianza y la comunicación, así como la claridad, la escucha sin juicio y la apertura a la opinión distinta.

En este mismo sentido el trabajo del líder “se hace más fácil desde el fortalecimiento de las relaciones empáticas y dejando que cada miembro tenga la confianza de ser y ejercer influencia en los otros y recibir, libremente, la influencia de los otros en beneficio propio y del equipo” (Doval, 2017, p.42).

Para lograr bienestar dentro de las organizaciones de acuerdo con López (2021) es necesario “un ambiente con las condiciones adecuadas para el desarrollo tanto del líder como de su equipo de trabajo; generar una cultura organizacional donde sean aprovechadas las capacidades y conocimientos y permear un ambiente laboral productivo y saludable” (López, 2021, p.7).

Al hablar de satisfacción laboral Soto (2019) recupera las aportaciones de Paris (2011) y Roger (2013) en las que recuperan evidencias empíricas donde se muestra que los empleados más satisfechos son a los que en su puesto de trabajo se les da libertad, independencia y autonomía para tomar decisiones, así como la posibilidad de emplear, desarrollar habilidades, competencias personales. Omar (2011, recuperado en Soto 2019) afirma que cuando los empleados perciben a su jefe como un líder transformador, carismático, que toma en cuenta sus contribuciones, impulsa su desarrollo y toma en cuenta sus necesidades, estos incrementan sus niveles de satisfacción laboral.

En cuanto a los estilos de liderazgo actuales, Castaño (2012, recuperado en Soto 2019) la necesidad de desarrollar en los líderes, estilos de dirección más humanos e incluyentes, que reconozcan que un empleado satisfecho, feliz en su trabajo habrá de producir mucho más que un empleado que se somete al control, en este mismo sentido enfatiza el reconocimiento del factor humano como el activo más importante de la organización, su compromiso con el desarrollo, la actualización y la optimización de sus potencialidades personales y profesionales.

Para este trabajo hemos centrado el papel del líder en la construcción de relaciones y vínculos nutricios, constructivos y generadores de experiencias con las cuales los trabajadores perciben satisfacción y/o bienestar laboral, pero desde el punto de vista de Arango (2017) esto solo tendrá sentido si el colaborador participa, se responsabiliza de su propio bienestar, ya que si bien “el ambiente externo proporciona unos recursos con intención de movilizar la motivación intrínseca y extrínseca, es el sujeto el cual de acuerdo a sus motivación, vivencias, experiencia y necesidades intrínseca, decide apropiarse o no de ellas” (p.20).

Desde el punto de vista de Rogers (1964), “si una persona vive una relación donde se la acepta plenamente, y si en esa aceptación no hay juicio, sino solo comprensión y simpatía, el individuo podrá desarrollar el coraje suficiente como para abandonar sus defensas y enfrentarse con su verdadero sí mismo” (p.267). Así también cuanto mayor sea la congruencia entre experiencia, conciencia, comunicación, mayores serán las posibilidades de que la relación sea satisfactoria y productiva para ambas partes.

Capítulo 4: Metodología y plan de intervención

En este capítulo se presentan los elementos metodológicos que se utilizaron en el proceso de intervención con la empresa en torno al liderazgo centrado en la persona desde un enfoque fenomenológico.

4.1 Fenomenología

La fenomenología es una corriente filosófica que busca comprender la experiencia humana tal como se presenta en la conciencia individual y sobre cómo experimentamos el mundo. Edmund Husserl, filósofo alemán, es considerado el fundador de la fenomenología. En su obra, Husserl (1999), abogó por dirigir la atención hacia las experiencias concretas y los fenómenos tal como son experimentados directamente, sin ser filtrados a través de conceptos preestablecidos. La fenomenología busca ir más allá de las interpretaciones subjetivas y examinar las esencias de las experiencias.

En este sentido, la fenomenología se enfoca en el estudio de los fenómenos tal y como se perciben y se experimentan por los individuos, sin pretender interpretarlos o explicarlos en términos de causas objetivas o externas. De esta manera, se busca conocer las percepciones, emociones y pensamientos de los individuos, lo que permite una comprensión más profunda y empática de sus necesidades y deseos.

En la práctica, la fenomenología se aplica a través de técnicas y metodologías que permiten la exploración y el análisis de la experiencia subjetiva, como por ejemplo la entrevista fenomenológica o el análisis de la narrativa. De esta forma, se busca entender los fenómenos tal y como son experimentados por la persona, lo que permite una comprensión más rica y detallada de su mundo interno.

Desde esta perspectiva fenomenológica, en el taller de intervención la atención estuvo centrada en la experiencia consciente y en la comprensión profunda de su rol como líderes. Para lograrlo, las actividades desarrolladas se centraron en la exploración de la propia experiencia de liderazgo, en un ambiente de confianza que permitiera la expresión abierta de actitudes, interpretaciones y perspectivas personales en torno a su práctica diaria, con la intención de comprenderse y comprender mejor a los otros

gerentes. Estos espacios buscaron promover la autoconciencia, así como la identificación de valores y creencias con las que día a día ejercen su liderazgo, buscando ser líderes más congruentes y auténticos.

El enfoque fenomenológico en el taller de intervención no solo aportó a mejorar las habilidades personales de liderazgo, sino también permitió profundizar en la comprensión y la conexión entre ellos, con lo que pueden promover un entorno laboral más saludable y dinámico.

4.2 ¿Qué es intervenir?

Intervenir desde el ECP y el Desarrollo Humano implica trabajar con las personas para ayudarlas a desarrollar su potencial, así como para alcanzar sus objetivos de una manera más efectiva y satisfactoria.

En este mismo sentido podemos entender la intervención no solo como un conjunto de acciones dirigidas hacia una intención claramente definida, sino también como un proceso empático y centrado en la persona, que busca facilitar el crecimiento y la autorrealización del individuo. Rogers enfatiza la importancia de crear un ambiente de aceptación incondicional, empatía y congruencia, donde los individuos se sientan seguros para explorar y entender sus propios sentimientos y pensamientos, lo que a su vez fomenta cambios significativos y auténticos en su comportamiento y actitudes.

Desde esta perspectiva, intervenir implica adoptar una postura que va más allá de la mera aplicación de técnicas o estrategias para modificar comportamientos específicos; se trata de comprometerse con el proceso de facilitar el desarrollo humano en su totalidad. Esto significa trabajar con la premisa de que cada persona posee la capacidad innata para crecer y superar las dificultades, siempre que se le proporcione un entorno de apoyo adecuado. Así, las intervenciones se convierten en un espacio colaborativo donde el facilitador y el individuo trabajan juntos hacia la consecución de un bienestar integral, respetando la autonomía del individuo y promoviendo su tendencia actualizante, es decir, su impulso inherente hacia la realización de su potencial pleno.

En estos procesos de intervención, se espera también que los cambios y mejoras se reflejen en una mayor comprensión de sí mismo, en relaciones interpersonales más auténticas y en una apertura hacia nuevas experiencias, alineándose profundamente con los valores y objetivos personales del individuo.

El ECP enfatiza la importancia de la relación entre el terapeuta con el cliente, se basa en la idea de que el cliente es la fuente de su propia curación. En nuestro caso, el ECP se utiliza para ayudar a los empleados a identificar, así como a superar obstáculos para un mayor rendimiento y bienestar, fomentando un ambiente de trabajo más saludable por tanto productivo. Implica por lo tanto el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes que les permiten crecer adaptándose a nuevas situaciones.

Intervenir desde el ECP y el Desarrollo Humano implica trabajar con las personas de manera individualizada, teniendo en cuenta sus necesidades, objetivos específicos, fomentando un ambiente de trabajo donde las relaciones sean constructivas y nutritivas. Esta perspectiva se enfoca en el crecimiento personal, en la mejora de las relaciones interpersonales, lo que puede llevar a una mayor satisfacción laboral y un mayor rendimiento en el trabajo.

Para la intervención se tomaron en cuenta el modelo de taller participativo, un taller participativo se caracteriza por ser experiencial y vivencial, integrando actividades prácticas y ejercicios que permiten a los participantes aprender a través de la experiencia directa y la reflexión sobre sus propias acciones.

Desde la mirada del desarrollo humano un taller participativo busca crear un espacio en el cual los participantes no solo adquieran conocimientos prácticos, sino que también exploren y potencien su crecimiento personal. Al enfocarse en la participación, la autoexploración y el aprendizaje experiencial, este tipo de taller se convierte en una poderosa herramienta de intervención para promover un desarrollo humano integral y sostenible.

4.3 Consideraciones éticas

Se han tomado en cuenta consideraciones éticas importantes para garantizar la confidencialidad de los participantes y su seguridad emocional durante el proceso de intervención. Para ello, se ha solicitado a los participantes que firmen una carta de consentimiento informado, en la que se explica detalladamente el propósito del taller y la autorización para grabar las sesiones.

Además, se ha acordado con cada uno de ellos que sus intervenciones, comentarios se mantendrán en el anonimato, mediante el uso de seudónimos en las transcripciones y el análisis de la información. De esta forma, se busca crear un ambiente seguro, de confianza en el que los participantes puedan compartir sus experiencias, emociones, pensamientos sobre su liderazgo, al mismo tiempo que se respetan sus derechos y su privacidad. La atención se centra en el proceso, en la experiencia de cada persona, cuidando siempre su bienestar e integridad.

4.4 Plan de Intervención

En los siguientes apartados, describiré detalladamente la propuesta del taller, incluyendo sus objetivos, el desarrollo de las sesiones, así como el progreso realizado por cada uno de los participantes. Además, compartiré mi experiencia como facilitadora, mi implicación personal, recomendaciones y reflexiones finales.

En este punto daré cuenta de cómo se fue construyendo el taller, las necesidades desde donde surge, su justificación, propósitos y avances que permitan comprender tanto la propuesta con sus alcances.

El nombre del taller fue: **Creciendo en colaboración: Liderazgo centrado en la persona y en los resultados.** Se diseñó con la intención de ofrecer un espacio para que los participantes pudieran compartir su experiencia en el ejercicio del liderazgo, así como el desarrollo de nuevas herramientas, con las que puedan reconocer tanto sus fortalezas como sus debilidades para que a partir de ahí pudieran tomar conciencia, generar cambios de manera personal y profesional.

En congruencia con el ECP esta propuesta de intervención se construye con las siguientes características:

1. Enfoque en la persona: prestar atención a la experiencia individual de cada participante, brindar el espacio para explorar sus pensamientos, emociones y sentimientos de manera libre y auténtica.
2. Contexto seguro y confidencial: crear un ambiente de confianza al igual que privacidad para que los participantes se sientan cómodos compartiendo sus experiencias y sentimientos.
3. Escucha activa y empática: fomentar la escucha activa, empática por parte de la facilitadora y de los participantes, para que cada uno pueda comprender mejor la perspectiva y experiencia del otro.
4. Enfoque en proceso: Se prioriza el proceso de exploración y descubrimiento por encima de los resultados a alcanzar, permitiendo a los participantes explorar sus experiencias a su propio ritmo.

El taller se diseñó desde el marco del ECP, en el que la persona es vista como un ser único y autodeterminado con un potencial innato para el crecimiento, el cambio. Rogers (1964) creía que la persona es la mejor autoridad en cuanto a su propia experiencia, que tiene la capacidad de autorregulación y autoevaluación. La terapia centrada en la persona es un proceso en el que el terapeuta actúa como un facilitador, proporcionando un ambiente seguro y empático para que la persona pueda explorar, comprender sus experiencias y emociones. La meta es ayudar a la persona a encontrar su propio camino hacia el crecimiento, con ello el cambio.

El facilitador del taller debe propiciar que las sesiones se desarrollen en un ambiente seguro y empático para que la persona pueda explorar, comprender sus experiencias y emociones. La meta es ayudar a la persona a tomar conciencia de su rol como líder, el impacto que tiene la relación líder-colaborador que permita encontrar su propio camino hacia el crecimiento y el cambio.

El propósito general de la intervención fue desarrollar un taller participativo con fundamento en el Desarrollo Humano, congruente con la propuesta de Rogers en las

tres actitudes necesarias para establecer una relación: congruencia, aceptación positiva incondicional y comprensión empática. Junto con esto se buscó:

- ✓ Mejorar la auto-conciencia: permitiendo a los participantes explorar sus pensamientos, emociones y sentimientos para comprenderse mejor a sí mismos, su impacto en su entorno.
- ✓ Fortalecer las habilidades interpersonales: al aprender nuevas técnicas de comunicación, escucha, y resolución de conflictos para mejorar las relaciones con los demás.
- ✓ Desarrollar el liderazgo: ayudando a los participantes a reconocer sus fortalezas y debilidades como líderes, a partir de las cuales puedan incorporar nuevas herramientas para mejorar en esta área.

El taller contempló siete sesiones presenciales, una sesión semanal de 90 minutos cada una. El modelo metodológico de cada sesión buscó generar un espacio para compartir la experiencia personal, desarrollar la escucha con los compañeros, comprensión del tema, participación en la dinámica y finalmente la sesión de reflexión (expresar sus vivencias, escuchar y reflexionar) sentirse escuchados, empatizar con las experiencias de los otros líderes, desarrollar nuevos aprendizajes así toma de conciencia.

PLAN DEL TALLER DE INTERVENCIÓN

Duración total: 10 horas en 7 sesiones.

Todos los jueves 16:00 a 17:30 horas.

Inicia: 16 de febrero de 2023

Concluye: 30 de marzo de 2023

Dirigido a: Gerentes y subgerentes de las tiendas de una cadena de carnicerías.

No. de participantes: 16 personas

Modalidad: presencial.

Objetivo General: Desarrollar un taller con fundamento en el DH, congruente con la propuesta de Rogers en las 3 condiciones necesarias para establecer una relación: congruencia, aceptación positiva incondicional y comprensión empática que permita a los participantes reconocer su experiencia de liderazgo, así como a incorporar nuevas habilidades y herramientas con las que puedan ejercer un liderazgo centrado en las personas y en los resultados. Objetos del desarrollo humano: Bienestar laboral, relaciones y vínculos.

Requerimientos humanos:

- Participantes
- Facilitador

Requerimientos materiales:

- Salón de encuentro
- Sillas
- Modo de proyección
- Materiales para cada sesión

PROGRAMA DETALLADO POR SESIÓN

SESION #1

TEMA	PROPÓSITO	DESARROLLO	TIEMPO	MATERIALES
<p>Presentación y encuadre:</p> <p>Presentación del taller, sus objetivos, metodología y reglas del juego.</p>	<p>Los propósitos para esta sesión son:</p> <p>-Bienvenida al taller,</p> <p>-Clarificar los objetivos, el alcance.</p> <p>-Reconocer expectativas.</p> <p>-Presentarnos y conocernos más allá del nombre, la sucursal en la que trabajan y su puesto dentro de la empresa.</p> <p>Definir juntos las reglas de relación y acuerdos para las sesiones.</p> <p>-Generar las condiciones para que las sesiones sean un espacio seguro y de confianza para compartir.</p>	<p>Dar la bienvenida y presentación del facilitador y de las generalidades de la experiencia dentro del marco de la MDH, la necesidad y autorización para grabar las sesiones.</p> <p>Presentación del taller</p> <p>Objetivos y temas.</p> <p>Presentación de los participantes</p> <p>Se pide a los participantes que busquen algún producto de los que venden en sus sucursales, puede ser una fruta, verdura o algún otro producto que pueda describirlos y explicar la razón por la que esa fruta, verdura o producto los representa, en que cosas se parecen)</p> <p>Al finalizar la presentación de todos los participantes, compartimos que nos pasó con la dinámica, ¿qué fue diferente al presentarme así? ¿Qué conocí de los demás a través de esta presentación que no sabía?</p> <p align="center"><i>Espacio para la facilitación</i></p>	<p>10 min</p> <p>30 min</p> <p>20 min</p>	<p>- Personificadores para poner su nombre y que los demás lo puedan ver.</p> <p>- Programa del taller</p> <p>- Calendario de sesiones.</p> <p>- Audio grabación de la sesión.</p> <p>- Consentimientos informados.</p> <p>- Cuaderno para bitácoras y notas.</p>

		<p>Recuperar expectativas</p> <p>Preguntar: ¿qué pensaste cuando te compartieron la invitación al taller?, ¿qué te gustaría que pasara aquí? ¿qué no te gustaría que pasara?</p> <p style="text-align: center;"><i>Espacio para la facilitación</i></p> <p>Hablar del enfoque en DH que tendrá el taller y lo que esto representa: empatía, la escucha, el valor de lo humano, respeto y cuidado por lo que los otros comparten, hablar en primera persona, etc.</p> <p>A partir de los objetivos, las expectativas y las características de la intervención desde el DH, definimos juntos las reglas de relación (puntualidad, hablar en primera persona, escucha atenta y respetuosa, etc.)</p> <p>Cierre:</p> <p>¿Dime cómo te vas?</p>	20 min	
			10 min	

PROGRAMA DETALLADO POR SESIÓN				
SESION #2				
TEMA	PROPÓSITO	DESARROLLO	TIEMPO	MATERIALES
El liderazgo en mi vida	Recuperación de la historia de cada uno en torno al liderazgo, tanto de los que aprendí como de mi propio	<p>Bienvenida</p> <p>Dinámica inicial: olvidense de todo.</p>	15 min	<ul style="list-style-type: none"> • Audiograbación • Cuaderno para notas. • Sobres y hojas de papel

	<p>rol como colaborador y líder.</p>	<p>Para esta dinámica se pide a los participantes que registren en una hoja los pendientes, preocupaciones o problemas con los que llegamos a la sesión. Escribirlos y los guardamos en un sobre, como símbolo de que por estos 90 minutos los dejaremos por un lado y que al terminar la sesión podremos retomarlos. Nos ayuda a estar aquí y ahora</p> <p>¿De quién aprendí a Liderar?</p> <p>En el ejercicio #1 contestar las 4 preguntas que plantea el ejercicio.</p> <p style="text-align: center;"><i>Espacio para la facilitación</i></p> <p>Cambiando la mirada</p> <p>Tomar unos minutos para movernos ahora a nuestro rol como colaborador.</p> <p>¿Desde mi rol de colaborador, qué espero de mi líder? ¿Qué espero recibir al pedir ayuda?</p> <p style="text-align: center;"><i>Espacio para la facilitación</i></p> <p>Cierre y reflexión final</p> <p>¿Qué cosas nuevas descubro de mi a partir del ejercicio?</p> <p>¿La dinámica inicial de olvídense de todo, me ayudó a estar más presente?</p> <p>¿cómo me viví en la sesión respecto a los pendientes y preocupaciones con los que llegué?</p>	<p>25 min</p> <p>25 min</p> <p>25 min</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas • Hoja con ejercicio #1 ¿De quién aprendí a liderar? • Hoja con ejercicio #2 Cambiando la mirada. • Imagen con las repuestas que fuimos recuperando.
--	--------------------------------------	---	---	--

PROGRAMA DETALLADO POR SESIÓN

SESION #3

TEMA	PROPÓSITO	DESARROLLO	TIEMPO	MATERIALES
<p>Estilos de liderazgo: mi caja de herramientas.</p>	<p>Identificar mi(s) estilo(s) de liderazgo, recuperar donde los aprendí, como los vivo, los resultados que obtengo, así como los retos y oportunidades que me presentan.</p>	<p>Dinámica inicial: ¿Cómo llego hoy? Compartir unos minutos cómo llegamos a la sesión.</p> <p>Recuperar la lectura del artículo: Liderazgo que obtiene resultados.</p> <p>Repaso a los 6 estilos que propone el artículo. A partir de la propuesta de Goleman, revisar cada estilo y tiempo que identifican pensamientos, emociones y experiencias en cada estilo.</p> <p align="center"><i>Espacio para la facilitación</i></p> <p>Algunas preguntas guía:</p> <p>¿Con cuáles de estos estilos de liderazgo me identifico más? ¿en qué momentos los he utilizado? ¿en dónde los aprendí? ¿Qué resultados obtengo?</p> <p>Compartir alguna situación en la que aplicaron y que resultados obtuve.</p> <p>¿Estoy de acuerdo con la propuesta de Goleman?, ¿Creo que desarrollar más de un estilo puede fortalecer mi liderazgo? ¿En qué situaciones?, ¿Qué implicaría para mi incorporar otros estilos?</p> <p>Dinámica de cierre: ¿Cómo nos vamos de la sesión de hoy?</p>		<p>-Audio grabación</p> <p>- Artículo de Liderazgo que obtiene resultados.</p> <p>- Presentación con la descripción de cada uno de los estilos.</p> <p>-Cuaderno de notas.</p>

PROGRAMA DETALLADO POR SESIÓN

SESION #4

TEMA	PROPÓSITO	DESARROLLO	TIEMPO	MATERIALES
<p>Inteligencia emocional: base para los estilos de liderazgo.</p>	<p>Reconocer cuáles son los estilos de liderazgo que utilizo actualmente, los que quiero aprender y los que me cuestan más trabajo.</p> <p>Identificar en los estilos de liderazgo las competencias que desde la IE se necesita desarrollar para poder utilizarlo.</p>	<p>Dinámica inicial, meditación guiada breve para conectarnos con el momento presente.</p> <p>Presentación: estilos de liderazgo. Terminar con los 2 estilos que faltaron en la sesión pasada y los componentes de inteligencia emocional de cada estilo.</p> <p>Ejercicio sobre estilos de liderazgo.</p> <p>¿Cuáles son los estilos de liderazgo que reconozco y que utilizo actualmente?, ¿Cómo me vivo en cada uno?, ¿Qué estilo me gustaría aprender?, ¿Cuál de los estilos me cuesta más trabajo?, ¿Cuáles son las competencias que se necesita desarrollar en el estilo que quiero aprende? Como colaborador cuáles estilos me ayudan a desarrollar todo mi potencial en la empresa.</p> <p>Compartir lo que encontraron en el ejercicio sobre estilos de liderazgo.</p> <p align="center"><i>Espacio para la facilitación</i></p> <p>Dinámica de cierre: en una palabra, ¿cómo me quedo con la sesión de hoy?</p>	<p>10 min</p> <p>25 min</p> <p>15 min</p> <p>30 min</p> <p>10 min</p>	<p>Audiograbadora</p> <p>Hoja con ejercicio para la recuperación de los liderazgos.</p> <p>Plumas</p>

PROGRAMA DETALLADO POR SESIÓN

SESION #5

TEMA	PROPÓSITO	DESARROLLO	TIEMPO	MATERIALES
Aportaciones del DH al Liderazgo.	A partir del estilo de liderazgo democrático que fue el que la mayoría quieren aprender y de la dinámica de los rompecabezas, recuperaremos los elementos que desde el ECP aportan al desarrollo de este estilo de liderazgo.	<p>Dinámica inicial: ¿cómo llegamos?, ¿hay algo que quiero compartir de lo que me pasó en la semana?</p> <p>Liderazgo democrático – participativo, recuperar las características de este estilo de liderazgo, ampliar con algunas que les parezca importante agregar.</p> <p>Dinámica “Rompecabezas en equipo”</p> <p>Compartir como se vivieron en la dinámica en cada uno de los dos roles.</p> <p align="center"><i>Espacio para la facilitación</i></p> <p>Qué similitudes encuentran en la experiencia que tuvieron en la dinámica con el liderazgo democrático-participativo.</p>	<p>5 min</p> <p>10 min</p> <p>40 min</p> <p>35 min</p>	<p>Audiograbadora</p> <p>Rompecabezas</p> <p>Pañuelos</p> <p>Cintas</p>

PROGRAMA DETALLADO POR SESIÓN

SESION #6

TEMA	PROPÓSITO	DESARROLLO	TIEMPO	MATERIALES
<p>La rueda de la conciencia.</p>	<p>A partir de los elementos de la rueda de la conciencia y de la necesidad del equipo de utilizar el estilo coercitivo de manera productiva y constructiva, en esta sesión identificarán a partir del formato de la rueda de la conciencia 2 experiencias en las que utilizaron ese estilo, una en la que fue positivo y otra en la que no.</p> <p>Reflexionar juntos sobre los elementos con los que podemos utilizar este estilo de una manera productiva.</p>	<p>Dinámica inicial: Conciencia corporal. Con los ojos cerrados guiar a los participantes para centrar su atención en la respiración, las diferentes partes de su cuerpo, identificar tensiones, dolor, color, etc. Ayudar a centrar la atención en el cuerpo y sus expresiones.</p> <p>De manera individual describir en el formato de la rueda de la conciencia 2 experiencias en las que utilizaron el estilo coercitivo, una positiva y otra negativa.</p> <p>Al terminar compartir con un compañero y elaborar juntos los elementos que estuvieron presentes en la experiencia positiva y en la negativa.</p> <p>Compartir a todos lo que encontraron.</p> <p align="center"><i>Espacio para la facilitación</i></p> <p>Dinámica final: ¿Qué me llevo de esta sesión a mi práctica diaria?</p>	<p>10 min</p> <p>20 min</p> <p>20 min</p> <p>30 min</p> <p>10 min</p>	<p>-Audio grabadora</p> <p>-Formato de Rueda de la conciencia con descripción y ejemplo.</p>

PROGRAMA DETALLADO POR SESIÓN

SESION #7

TEMA	PROPÓSITO	DESARROLLO	TIEMPO	MATERIALES
<p>Integrando las experiencias, herramientas y el potencial.</p>	<p>Recuperación y cierre</p> <p>Reconocer el papel que juegan como líderes en torno a la promoción de una cultura organizacional sana y que promueva la satisfacción laboral.</p> <p>Identificar los elementos del propio liderazgo que se desean mantener, los que desean mejorar y los que hay que eliminar.</p> <p>Evaluar el taller:</p> <p>¿qué aprendizajes identifican, ¿qué cosas fueron las que les ayudaron a lograrlos?, ¿qué cosas no ayudaron?, ¿qué sugerencias tienen para la facilitadora?</p>	<p>Saludo y bienvenida</p> <p>Concluir con la recuperación del ejercicio de la sesión anterior en torno a la rueda de la conciencia con los equipos que no alcanzaron a compartir.</p> <p align="center"><i>Espacio para la facilitación</i></p> <p>¿Cuál es el papel del líder en la formación de relaciones y vínculos que promuevan a la satisfacción laboral?</p> <p>Reflexionar sobre el propio liderazgo, recuperando lo que revisamos en el taller y concretando con lo que desean mantener, lo que desean mejorar y lo que desean parar.</p> <p align="center"><i>Espacio para la facilitación</i></p> <p>Evaluación del taller.</p> <p>Cierre y despedida.</p>	<p>5 min</p> <p>20 min</p> <p>50 min</p> <p>10 min</p> <p>5 min</p>	<p>-Audiogradora</p> <p>-Forms para recuperar el papel del líder y para identificar de manera personal lo que quieren mantener, mejorar y detener.</p>

4.5 Relato natural del proceso

De acuerdo con el tema de este trabajo, al foco en el liderazgo, para la intervención era necesario un grupo en el que las y los participantes tuvieran algunos años como líderes, para poder recuperar sus experiencias, facilitando desde el Desarrollo Humano. Me pasaron el dato de una empresa que tenía interés por este tipo de procesos con sus gerentes y subgerentes, por lo que me dieron la oportunidad de trabajar con ellos. La empresa tiene 8 sucursales en la zona metropolitana de Guadalajara, cada sucursal tiene un gerente y un subgerente. El taller se integró con los 8 gerentes y 8 subgerentes.

A partir de la problemática de este trabajo, elaboré la propuesta con los temas del taller. En las primeras dos sesiones recuperé sus expectativas y necesidades, para poder hacer algunos cambios en los temas con sus actividades, para que lograra que el taller fuera significativo también para los participantes.

A continuación, comparto de manera breve lo que sucedió en cada una de las sesiones que permita conocer cómo se desarrollaron.

En la primera sesión desde la hora en punto ya estaba la mayoría del grupo, lo que demostró interés. Comenzó la sesión con el contexto del taller pasando al consentimiento de cada uno para poder grabar las sesiones. Posteriormente hicimos la presentación de cada uno con una dinámica en la que tenían que presentarse identificándose con algún producto de su sucursal, a pesar de que algunos participantes tuvieron dificultades para identificarse con algún producto, poco a poco fueron compartiendo. Estuve atenta para facilitar el proceso alentando la confianza. Al terminar con las presentaciones, las y los participantes escribieron sus expectativas del taller, lo que me permitió identificar problemáticas comunes y ajustar la planeación de las siguientes sesiones.

En la segunda sesión, el grupo mostró nuevamente puntualidad e interés. Iniciamos con una dinámica para que las y los participantes pudieran concentrarse en el presente. Luego, realizamos un ejercicio en el que identificaron a la persona que les enseñó sus primeras lecciones de liderazgo, analizando aspectos positivos y

negativos de su enseñanza. Después, cambiamos la perspectiva para reflexionar ahora sobre sus expectativas como colaboradores respecto a sus líderes. Los participantes compartieron experiencias y opiniones, enriqueciendo la sesión. Aunque la sesión se extendió más de lo previsto, los asistentes se mostraron reflexivos y analíticos al finalizar.

En la tercera sesión el grupo estuvo nuevamente puntual y con una actitud más animada que en las sesiones anteriores. Comentamos la lectura de Daniel Goleman (1998), los que pudieron hacer la tarea compartieron sus opiniones. A continuación, analizamos los seis estilos de liderazgo propuestos por Goleman, generando un diálogo muy enriquecedor sobre sus experiencias y preocupaciones relacionadas con cada estilo. Las y los participantes se mostraron receptivos, compartieron sus puntos de vista, incluyendo a aquellos que normalmente se mostraban más reservados. Al finalizar, expresaron satisfacción por la sesión, por haber podido ponerle nombre a algunas de las cosas que hacían y que no sabían cómo nombrarlas.

La cuarta sesión inició al igual que las anteriores muy puntual, para cambiar la dinámica comencé con una meditación guiada. Luego continuamos analizando los dos estilos de liderazgo que nos habían quedado pendientes en la sesión anterior. Al terminar, las y los participantes identificaron con cuáles de los estilos se sienten más cómodos, aquellos que les gustaría aprender también los que les resultan más difíciles de aplicar. La mayoría expresó su interés en el estilo democrático, algunos también reconocieron la necesidad de utilizar el estilo coercitivo de manera más enfocada y segura. Se discutió la importancia de abordar estos dos estilos en futuras sesiones, así como las competencias relacionadas con ellos.

Comenzamos la quinta sesión también muy puntualmente recuperando el estilo democrático-participativo que habíamos comentado previamente. En esta sesión organicé una dinámica con los rompecabezas, en la que en grupos de 2 tratarían de armarlo teniendo uno los ojos vendados, el otro las manos atadas, se mostraron interesados, estuvieron dispuestos a participar en los dos roles. Pau llegó tarde, asumió el rol de observadora, brindando información valiosa sobre cómo trabajaron

los equipos durante la dinámica. Fue una buena oportunidad para que todos reflexionaran sobre cómo sus colaboradores podrían sentirse en situaciones similares y como se viven en el acompañamiento a otros. La participación de todos fue muy activa, ayudó a fortalecer la confianza, el conocimiento mutuo dentro del grupo. Rescato lo potente de la dinámica, a través del juego y en las reflexiones que se dieron.

En la sexta sesión comenzamos una meditación para conectarse con el presente, todos participaron, algunos mostraron cambios notables en su expresión facial también en su postura durante la meditación. Después trabajamos en el uso positivo del estilo coercitivo, identificando situaciones en las que puede ser útil y cómo aplicarlo de manera efectiva. En parejas, los participantes compartieron experiencias en las que utilizaron el estilo coercitivo con resultados positivos y negativos. Para ayudar con este ejercicio les compartí la Rueda de la conciencia como una herramienta útil para analizar estas experiencias. Los participantes trabajaron en parejas para completar la rueda de la conciencia se apoyaron para identificar y describir cómo lo vivieron en cada paso. Esta dinámica fue exitosa, generó reflexiones valiosas entre los participantes. La sesión se extendió más de lo planeado debido al interés del grupo en la herramienta con sus beneficios.

En la última sesión, el grupo al igual que en todas las sesiones llegaron puntualmente. Comenzamos retomando la aplicación de la rueda de la conciencia con los equipos que no habían podido compartir en la sesión anterior. Al terminar reflexionamos sobre el papel del líder con base en lo aprendido durante las sesiones anteriores. A pesar del tiempo limitado para facilitar, la sesión fue principalmente de escucha y recolección de información de las vivencias de cada participante. Al finalizar las actividades, abrí un espacio para evaluar el taller, lo cual resultó enriquecedor ya que todos pudieron compartir sus opiniones del taller y escuchar también las experiencias de los demás.

A lo largo de las sesiones se presentaron algunas dificultades, se identificaron algunos aciertos, errores y también se fueron marcando sugerencias para mejorar en la siguiente. A continuación, presento algunos de los más destacados.

En cuanto a los errores que se presentaron, en las primeras dos sesiones fueron con la grabación, en la primera sesión se detuvo al minuto 43 sin darme cuenta, perdí unos 15 minutos y en la segunda sesión llevé una grabadora adicional, pero ya no tuve ese problema. En las siguientes sesiones pude poner pausa a la grabación durante el trabajo individual y pude retomar sin problema la grabación.

En una sesión cometí el error de llevar el control del tiempo con el conteo de la grabación y al ponerla en pausa para el trabajo individual, perdí con eso la noción del tiempo real de trabajo que llevábamos, con lo que no pude hacer la dinámica de cierre como la tenía planeada.

Uno de los aciertos fue que, al estar haciendo la bitácora, escuchándome en la grabación me pude ir dando cuenta de aspectos de mi facilitación que era necesario atender y mejorar, estos aspectos fueron: bajar el ritmo de mis intervenciones, hacer más pausas, estar atenta a las emociones, reacciones de las y los participantes para poder facilitar de una manera más atinada y cercana a la experiencia vivida.

Otro acierto no planeado fue en la sesión de la dinámica de los rompecabezas ya que no contemplé que faltaría un compañero, que una de las participantes no tendría con quién trabajar, pensé en trabajar con ella, para que viviera la experiencia, pero si lo hacía así, yo no podría estar observando y recuperando lo que pasaba en los grupos, por lo que en ese momento le pedí a esa persona que si me apoyaba a recuperar y a observar lo que pasaba en cada equipo. En la recuperación ella compartió cosas muy valiosas de su proceso de observar, fue un buen complemento para lo que yo observé.

En una sesión posterior, realicé un cambio acertado en la dinámica de la rueda de la conciencia. En lugar de realizarla de manera individual, la hicieron en parejas, donde uno de los participantes registraba al mismo tiempo que hacía preguntas al compañero para comprender y escribir en el formato cada momento de su experiencia. Después, se intercambiaban los roles, lo que resultó en una mejora notable. Se pudo escuchar cómo los participantes se apoyaban mutuamente para completar la rueda de la conciencia de manera más efectiva.

Las principales sugerencias que fui recuperando e implementando fueron:

- Llevar dos dispositivos. Mencionar el nombre de la persona cuando va a hacer algún comentario, para poder identificarlo al momento de hacer la transcripción. Colocar el celular en la mesa que se encuentra al centro del salón para que se escuche mejor.
- Para cuidar el tiempo, pedí a una de las participantes que me ayudara a llevar el control del tiempo.
- Hablar más despacio.
- Estar atenta a mi facilitación, hacer pausas, al dar una indicación o hacer una pregunta, esperar antes de decirla nuevamente. Detectar lo que me pasa con el silencio.
- Al escuchar a los participantes estar atenta a sus expresiones o emociones para poder facilitar, acompañar de una manera más profunda y de contacto con esa experiencia.
- Utilizar más dinámicas o juegos, noté que esta práctica fue muy potente para recuperar experiencias, que sin vivirlas es muy difícil llegar a ellas.
- Asignar más tiempo tanto para el taller como para cada sesión, con la intención de poder profundizar en las emociones que para este perfil de participantes pues llevó más tiempo el crear el ambiente de confianza y apertura para compartir sentimientos y emociones.
- Tener un grupo entre 10 y 12 personas, que permita más tiempo para la participación de todos.

Para los primeros hallazgos, la información se presenta en cuatro secciones. La primera abordará la recuperación con los hallazgos por sesión, en la segunda, se destacarán los descubrimientos relacionados con el objeto "Relaciones y Vínculos", en la tercera sección se centrarán los hallazgos sobre el objeto "Satisfacción Laboral", finalmente, la última sección abordará mi experiencia personal como facilitadora.

De manera general rescato que cada uno tuvo una forma distinta de participar y de involucrarse en las sesiones, algunos fueron más abiertos mientras que otros más

reservados y necesitaron un poco más de tiempo para compartir sus emociones e ideas en el grupo. Sin embargo, encuentro algunos elementos comunes como son:

- El compromiso con su desarrollo personal y profesional, todos están interesados en aprender y mejorar.
- El interés por desarrollar nuevas habilidades de liderazgo y comunicación, están dispuestos a hacer un esfuerzo para mejorar en estas áreas.
- La disposición para escuchar, aprender de los demás, a respetar las opiniones de sus compañeros.

En casi todas las sesiones hablamos de la importancia de la empatía y la comunicación efectiva como dos elementos clave para un liderazgo efectivo.

Capítulo 5. Primeros hallazgos

5.1 En las sesiones

El taller de liderazgo centrado en la persona inició con una sesión de presentación y encuadre, donde el objetivo era la integración del grupo y conocer sus expectativas del taller.

Hugo: *Espero un espacio de diálogo, de reconocimiento de habilidades y también de conocimiento de áreas de oportunidad a cada uno de nosotros. En base a una retroalimentación de las experiencias de cada uno de nosotros. Expuestas y trabajadas. (Hugo, sesión #1, p. 16)*

Javo: *descubrir algunas de las habilidades mías que desconocía. Claro que, con la ayuda de los comentarios de los compañeros, enriqueciéndome con lo que ellos puedan aportar, cualquier comentario. Espero aprender a desenvolverme, desarrollar mejor mi trabajo y también en lo personal. Ahora sí que como perderle el miedo, el miedo escénico a estar con más gente y a veces me trabo al decir las cosas. (Javo, sesión #1, p.16)*

En la segunda sesión, se trató el tema de la historia del liderazgo de cada participante, de quién aprendieron a liderar también lo que esperan de un líder. La recuperación de esta historia permitió que los líderes se comprendieran mejor, identificaran sus fortalezas, valores y creencias, así pudieran desarrollar habilidades de liderazgo más efectivas y centradas en las personas.

Paula: *De mi papá. Tiene un temperamento muy fuerte, explosivo, entonces cuando tenía que dirigir algo lo hacía con tanta fuerza, a veces para mal, a veces para bien, pero que todos lo tendrían a seguir porque no había de otra. Es muy autoritario.*

Facilitadora: *Entonces, tú aprendiste a liderar de tu papá, pero en este estilo autoritario.*

Paula: *Mh! creo que soy más relajada, pero si no se aparte delegar, tengo que estar viéndolos a todos los que hacen y a veces no puedo dividir porque quiero que salga todo bien. (Pau, sesión #2)*

Ernie: *Tocando el tema, yo traigo a colación, algo de las personas que me enseñó a ser líder, me decía que nunca me olvidara de que trabajaba con personas. Me decía dedícale 15 minutos a esa persona, escúchala y no hables del trabajo, conoce a la persona. Y eso te va a ayudar a desarrollar, qué es lo que lo motiva, que lo mueve. El hecho que puedas compartir y que te tomes 15 minutos de tu tiempo a escucharlo. Y eso en mi carrera me ha ayudado a poder entender y poder ser un poco más empático con la gente. (Ernie, sesión #1)*

En la tercera sesión, abordamos el tema de los estilos de liderazgo, considerándolos como una caja de herramientas para que un líder pueda comunicarse y relacionarse de manera más efectiva con sus colaboradores. Durante la sesión, detallamos las características de los estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman, los participantes identificaron cómo los utilizan en su práctica actual, así como las problemáticas a las que se enfrentan. Mientras algunos participantes expresaron sentirse cómodos con ciertos estilos, otros manifestaron preocupaciones o riesgos que veían en el uso excesivo de algunos de ellos. Por ejemplo, Pao compartió su experiencia con el estilo afiliativo y cómo los lazos emocionales pueden confundirse, utilizarse para manipularla.

Pau: *¿Esto podía considerarse hasta cierto punto peligroso, no? Tener tantos lazos emocionales. Porque siento que después podrían manipularte. (Pau, sesión #3)*

Este momento fue interesante, ya que los participantes pudieron expresar sus sentimientos, otros miembros del grupo pudieron aportar su opinión y experiencia sobre ese estilo.

A medida que avanzábamos en los otros estilos, la dinámica se volvió cada vez más enriquecedora. Norma, que había expresado en la primera sesión que no le gustaba mucho hablar, asentía con frecuencia en una de las partes. Le pregunté directamente sobre su experiencia con el liderazgo democrático y se animó a compartir, lo que me pareció muy valioso.

Norma: *Pues sí, yo a veces, por ejemplo, sí lo práctico, pero no siempre. Yo donde más bien lo veo más recurrente es con Juan. De algo que es un tema que ya está decidido yo le pregunto, ¿y cómo lo ves, que piensas? (Norma, Sesión #3)*

Este momento fue gratificante para mí porque sentí que mi trabajo estaba ayudando a las personas a desenvolverse mejor y a compartir sus experiencias.

Al cierre de la sesión, la mayoría de los participantes expresaron su agrado por la misma y la importancia de poner nombre a los estilos que ya utilizaban.

La cuarta sesión trató la inteligencia emocional como base de cualquier estilo de liderazgo. Se discutió sobre la importancia de la empatía y la comprensión, cómo estas habilidades son esenciales para el liderazgo efectivo. Se habló de la importancia de reconocer y controlar las propias emociones, así como la de los demás. Los participantes pudieron identificar situaciones en las que aplicaron o podrían haber aplicado los principios de la inteligencia emocional en su liderazgo.

Facilitadora: *En este estilo. Otra cosa que pasa es que creo que nadie lo puede hacer como yo. Es un poco como que las cosas las se tienen que hacer a mi modo. ¿Coinciden?*

Tony: *El tema es que en la diversidad está en la riqueza. Aparte de que tienes que ser experto, en lo que vas a hacer y en lo que le vas*

a enseñar. Al colaborador le hacemos sentir que no puede aportar nada, que sus ideas no valen. ¿Y entonces? Me genera una frustración. (Tony, sesión #4)

Pau: *Este, yo tengo una duda, hasta qué punto es inflexibilidad y hasta qué punto es como que esta es la mejor manera. Por ejemplo, lo que. Le decía Jorge, de la etiqueta, creo que ningún supermercado había visto la información nutrimental por enfrente. Y si el colaborador la deja de otra manera, ¿cómo ahí, qué manera de acercarnos podemos tener para hacer saberles que no es que sea como yo digo y ya, sino que es algo que así debe ser. (Pau, sesión #4, p.3)*

Javo: *A mí me agrada el democrático, cada lunes me reúno tempranito, con mis colaboradores y platico con ellos de todo lo que pasó en la semana y lo que también necesito y que me den opiniones. Lo que yo quiera. ¿Cómo? También no me gusta que me digan, su forma de pensar y me como dicen las cosas. y ellos me hacen saber. (Javo, sesión #4)*

George: *Yo en el democrático, como Javo, yo nada más no hago reuniones cada determinado tiempo, ahí cuando veo que hay alguna falla en cierta área, es cuando me acerco y les pregunto a lo mejor ciertas inquietudes o porque a lo mejor el ritmo de trabajo empieza a decaer, o porque algunos colaboradores de repente empiezan a faltar o hay unos que bajan su ritmo, pero otros lo mantienen alto y yo antes empezaba con incomodidades. Ahí es cuando me empiezo a preguntar qué es lo que lo que está fallando en esa área y si tienen alguna duda o alguna mejoría, que yo no la estoy viendo por estar en la parte operativa y no me estoy dando cuenta por estar en mi mente o mis ojos viendo otra área. (George, sesión #4)*

En la sesión 5 se abordó el tema de las aportaciones del DH al liderazgo, a través de la dinámica de los rompecabezas. Durante la actividad, se enfatizó la importancia de considerar a la persona en su totalidad y no solo en su rol laboral, lo que implica tomar en cuenta sus necesidades individuales para motivarlos de manera efectiva. También se destacó la necesidad de desarrollar la empatía, lo que permitió a los participantes conectar con sus compañeros, comprender su perspectiva, sentimientos y necesidades durante el ejercicio, generando confianza y motivación para la resolución de la tarea.

De las experiencias de los participantes en esta sesión destacan los siguientes comentarios:

Linda: *Me sentí cómoda. Estuvo emocionante. Lo escuché bien. Yo estuve escuchando. Aunque en el segundo sí estaba más complicado. Pero es la importancia a veces de dar una orden clara y saber que el que está viendo. Saber qué iba a hacer porque no tenía noción y no encontraba las piezas. Por lo tanto, no me podía dirigir al 100% porque no tenía claro que me quería, Él quería hacer una sandía, que era lo que veía. Pero ya vimos que trae de todas las frutas y trae muchos tipos. Y nomás no, se nos fue el tiempo. (Linda, sesión #5)*

Iñigo: *Bien. También fue diferente. Emoción. Fíjate que hablando me voy directo a lo de la emoción. Y fue cuando dije Ah, caray. Yo en ningún momento le dije por favor. No veía las piezas. Y él si me lo estuvo diciendo varias veces. O sea, dije oye, se oye bien. Si, se sentía bien, dije o sea e íbamos bien todo, no había necesidad, pero. Pero se siente bien en esa parte. Este también puedo rescatar. Pues antes los dos estuvimos programados para escuchar y para dar órdenes. Había esa sintonía en el mando cuando a él le tocó escuchar, este se dedicó a escuchar cuando le tocó dar órdenes. Por el otro lado, me tocó escuchar a mí. Si*

alguno de los dos estuviese en otra sintonía, no se hubiera logrado, porque si estaba algo complicado. (sesión #5)

Linda: *No me sentí incómoda porque lo escuchaba, pero en realidad fue así como nos ganó el tiempo, lo escuchaba. Y a la derecha por allá. Es lógico. Y cuando iba remontando las piezas, hacía eso. Sí, me desesperé, pero dije, pues ni modo, es un juego y hay que aprender. ¡Al principio dije Ay!, no avanzamos, pues tenemos que escuchar, pero estuvo muy divertido, se aprende. (sesión #5)*

Hugo: *Creo que la contraparte fue contraria, así fue el yo ser más empático en decir yo te escucho y trato de ser paciente exactamente por lo que tú me transmites. De escuchar exactamente, de dar tiempo, más que nada, porque también el ir contra reloj te frustra más. (sesión #5)*

A partir de la experiencia de los participantes, se recuperaron aspectos relevantes como la importancia de dar órdenes claras, saber interpretar lo que el otro quiere comunicar. También se rescató la importancia del trabajo en equipo, lo que implica confianza, colaboración, un ambiente participativo que puede aumentar la motivación y el compromiso con la tarea. En resumen, la dinámica de los rompecabezas permitió experimentar y reflexionar sobre aspectos clave del DH que pueden contribuir significativamente al liderazgo.

En la sexta sesión el tema central fue la rueda de la conciencia como herramienta valiosa para tomar conciencia de nuestras experiencias. Nos permite identificar nuestras emociones, pensamientos, interpretaciones, sensaciones, intenciones y acciones en situaciones específicas. En el contexto del liderazgo, esta herramienta puede ayudar a los líderes a desarrollar su inteligencia emocional con su capacidad para entender, responder a los retos que implica liderar equipos de trabajo.

Algunos de los comentarios de los participantes en la rueda de la conciencia muestran que esta herramienta les ayudó a identificar sus detonantes y a ser más

conscientes de sus reacciones emocionales en situaciones estresantes. Entre las más destacadas encontramos:

Javo: *En mi caso, la percepción sensorial.*

Javo: *Por ejemplo, yo tomé lo que era negativo y luego siento la tensión en la parte del cerebro. Siento en mi cara, eso fue lo que detecté. (sesión #6)*

Javo: *Si que hay que apuntar, que hay que tomarme dos minutos para ver, puesto que esto y no explotar o tomar una decisión así, espontánea. Porque a lo mejor yo solo me voy a perjudicar. (sesión #6)*

George: *Me ayudó para ver lo que puede ser mi detonante, físicamente. Si yo siento que mi cara se está poniendo muy colorada o estoy cerrando los puños, entonces estoy pasando a un nivel en donde ya no voy a ser coercitivo de manera consistente y positiva, sino que ya voy a hacer una acción que no va a ser buena ni para él ni para mí, porque mi detonante fue el haberme dado cuenta que mi cuerpo me avisó que no estaba en el nivel adecuado como para tomar una decisión. (sesión #6)*

Esta herramienta le permitirá tomar decisiones más informadas y experimentar mejor sus propias emociones. Además, la rueda de la conciencia también puede ayudar a los líderes a entender mejor las necesidades de sus colaboradores, lo que puede permitirles ofrecer un liderazgo más efectivo y empático. Esto puede conducir a un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, así como a un mejor desempeño y cumplimiento de objetivos por parte de los colaboradores.

Durante la última sesión del taller, los participantes compartieron sus experiencias y reflexiones después de haber escuchado a sus compañeros en sesiones anteriores. Destacaron la importancia de haber aprendido de las experiencias de

otros y de haber tenido un espacio seguro en el que pudieron compartir emociones y situaciones difíciles que viven en su sucursal.

Charlie: *Yo, igual que Tony, me voy muy agradecido por este curso, por las enseñanzas, por las herramientas que logramos aprender aquí. Y agradecido con mis compañeros por haber compartido sus experiencias que pueden ayudarnos en algún momento. Estas aportaciones que se hicieron en nuestras áreas de trabajo y en las tiendas. Ojalá que no sea la última vez que nos veamos, así que podamos hacer algo diferente, otro curso, otras temáticas y nos volvamos a encontrar. Creo que difícilmente, así como comentaron, nos vemos una vez al año a lo mejor todos, o en la posada y ni nos vemos. Creo que este tipo de cursos nos ayudan bastante para crecer como personas y creo que si estamos todos juntos mejor. Muchas gracias a todos. (sesión #7)*

Tony: *Muchas gracias. Por el tiempo y como nos facilitó el curso, los conocimientos, acompañado de los compañeros. Rescato y aprecio cada una de las aportaciones de ellos. Y valoro mucho también el tema de poder expresar el poder desahogar todas las ideas que traemos y expresarlas, yo creo que lo más enriquecedor del curso es que no practicamos tanto estos temas entre nosotros y los traemos ahí. (sesión #7)*

Las experiencias compartidas se alinean con las propuestas del DH y el ECP en cuanto a la creación de relaciones auténticas, significativas, en un ambiente seguro y de confianza. Escuchar a los demás, aprender de sus experiencias, compartir emociones, así como situaciones difíciles, transforma a los líderes, contribuye a la formación de equipos de trabajo efectivos y con una mayor satisfacción laboral.

Además, los participantes reconocieron la importancia de poner nombre a las cosas, utilizar herramientas para conocerse mejor y liderar con mejores resultados. Para

algunos, esto les permitió identificarse, reconocer en qué áreas de liderazgo necesitan trabajar, lo que les brinda herramientas adicionales para resolver problemas y mejorar su desempeño.

Pau: *Poner nombre a esas cosas que intuíamos cómo se llamaba. Y ya sabemos que ser de esta manera es positivo, entonces, cuando ya le pones concepto, logras en tu cabeza cómo identificar lo que necesitas con tu compañero y en qué momento, de qué manera. Y eso es bastante enriquecedor para mí. Al menos ya ponerle nombre y saber esto es esto o estoy cayendo en esto y necesito mejor balancearlo hacia el otro lado, para obtener mejores resultados. (sesión #6)*

Iñigo: *Me ayudó a identificarme, a reconocirme. Hacía que parte del liderazgo estaba cargado sobre lo que no he trabajado. Ya sé que existe, ya sé cómo hacerlo, ya sé por dónde. Y al final de cuentas, es una herramienta más para poder solucionar los problemas que se nos vienen presentando día con día y que no va a parar. Al final de cuentas, para eso estamos. (sesión #6)*

En este sentido, la creación de un ambiente de confianza y seguridad es fundamental para la formación de equipos de trabajo efectivos. Los líderes que fomentan la apertura, la escucha activa entre los miembros de su equipo contribuyen a la construcción de relaciones sólidas, a la generación de un clima laboral positivo. Los participantes expresaron su gratitud por el curso, su deseo de participar en otros en el futuro para continuar creciendo como personas y líderes.

5.2 Primeros hallazgos desde el objeto relaciones y vínculos

En el ámbito del Desarrollo Humano, el estudio de las relaciones y vínculos se enfoca en comprender la complejidad de las interacciones humanas, así como su impacto en el desarrollo y el bienestar. El objetivo es fomentar relaciones más saludables, constructivas en los diferentes contextos en los que las personas se desenvuelven, analizando cómo estas interacciones influyen en su desarrollo profesional y personal. Una relación positiva y saludable con el líder puede mejorar la confianza, el sentido de pertenencia de los gerentes en la organización, lo que a su vez puede llevar a una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño.

También se estudia el impacto de las relaciones y vínculos en el desarrollo de las competencias sociales, emocionales de las personas, cómo estas pueden ser fortalecidas para mejorar su calidad de vida.

A continuación, presento algunas de las características más relevantes de este objeto y los primeros hallazgos en los comentarios de los participantes.

Las **relaciones interpersonales son un elemento clave** en la vida de cualquier persona, en el ámbito laboral no es diferente. Las **relaciones que se establecen entre los líderes y sus colaboradores** tienen un impacto significativo en la eficacia del equipo y en la satisfacción laboral de cada uno de ellos. Es por eso por lo que en el taller de intervención con enfoque en las relaciones y vínculos buscó desarrollar habilidades para la construcción de relaciones auténticas y significativas, basadas en la confianza y el respeto mutuo.

Se buscó crear un ambiente seguro, de confianza en el que los miembros del equipo se sintieran cómodos compartiendo sus experiencias y emociones. En este sentido los primeros hallazgos en los comentarios de los participantes son:

Facilitadora: *“En cuanto a la primera pregunta: ¿qué me imagino que pasará en este espacio? ¿Alguien quisiera compartirnos, lo que se imagina? En la presentación, la idea si fue que todos compartieran para que nos pudiéramos*

conocer, pero a partir de ahora, la participación es para el que quiera participar, no es obligatoria.

Norma: *¡Eso me gusta! Porque la verdad yo no soy mucho de hablar. Me gusta escucharlos y aprendo mucho, pero no tanto hablar.*

Javo: Yo también.” (Facilitadora, Norma y Javo, sesión #1)

Bernie: *“Yo rescato eso que lo que la mayoría quisiera que pasara en estas sesiones es que sean dinámicas, que sea un espacio de diálogo para poder compartir, que se puede ir construyendo un nuevo enfoque entre todos de este líder para la empresa, herramientas para conocerme mejor y que pueda yo hacer mejor mi trabajo. Tocar temas que nos pasan día a día a lo mejor trabajar un poco con la metodología de algún caso y a partir del caso, comentarlo” (Bernie sesión #1)*

Javo: *“¿Qué espero en estas sesiones? Aprender a desenvolverme, desarrollar mejor mi trabajo y también en lo personal. Ahora sí que como perderle el miedo, el miedo escénico a estar con más gente y a veces hasta trabarme para decir las cosas.” (Javo, sesión #1)*

Al fomentar en el taller un ambiente de apertura y respeto, los participantes se sintieron en confianza para compartir emociones, preocupaciones y experiencias diarias en torno a su liderazgo, enriqueciendo a los otros compañeros, encontrando algunas alternativas para mejorar su desempeño.

Siguiendo con la importancia de las relaciones interpersonales y en concreto con el líder, Tony menciona cómo el "apadrinamiento" y el apoyo de un líder influyente en su vida contribuyeron a su desarrollo como líder. Esta experiencia destaca la importancia de las relaciones interpersonales y el apoyo en el crecimiento y el aprendizaje en el contexto del liderazgo. En este mismo caso se encuentra el reconocimiento y desarrollo del talento: La frase que Tony recuerda "todos tenemos talento, y el talento y la disciplina, pues es pasión", refleja la importancia de

reconocer y desarrollar los talentos individuales en un entorno laboral. Desde el ECP, esto implica fomentar un ambiente donde las personas se sientan valoradas, puedan explorar, desarrollar sus habilidades y pasiones.

Uno de los elementos principales para que el líder pueda fomentar la construcción de relaciones y vínculos con sus colaboradores tiene que ver con el autoconocimiento, durante el taller se utilizó la rueda de la conciencia como herramienta para la reflexión, el autoconocimiento, si los líderes pueden ser más conscientes de sus actitudes y comportamientos, será más probable que puedan impactar en la dinámica, en las relaciones y vínculos con su equipo de trabajo. En este sentido, algunos de los primeros hallazgos que encuentro en los comentarios de los participantes del taller son:

***Javo:** Si que hay que apuntar, que hay que tomarme dos minutos para ver, puesto que esto y no explotar o tomar una decisión así, espontánea. Porque a lo mejor yo solo me voy a perjudicar o voy a dañar la relación con el empleado. (sesión #6)*

Linda: Está emocionante, porque es como reconocernos y estar al pendiente ahora sí que de uno mismo para poder entender. Pues tomar mejores decisiones. No tan con impulso, sino estar pensando, meditando antes de decir esto o aquello. Vamos a tener unos minutos para decirte que quizás esto no. Ahora voy a empezar a reconocer en mi cuerpo lo que me está diciendo todo para estará más tranquilamente, seguir haciendo todo el ciclo. (sesión #6)

Además de esto, la herramienta puede contribuir a cultivar tanto la empatía como la comprensión en un líder. Al comprender de manera más profunda sus propias emociones y necesidades, el líder puede volverse más receptivo y comprensivo respecto a las emociones y necesidades de los demás. Esta habilidad resulta

fundamental para establecer relaciones y vínculos efectivos con el equipo de trabajo.

Asimismo, esta experiencia se alinea con la propuesta de Rogers en cuanto a la creación de relaciones auténticas y significativas. Al compartir emociones y situaciones personales en un ambiente de confianza, los participantes del taller pudieron conectar a un nivel más profundo y desarrollar una relación más auténtica y significativa.

George: *Creo que esa parte ayuda mucho. También escuchar a mis compañeros diferentes tipos de liderazgos que les ayuda, que les aportan y que a lo mejor me dicen chin, a mí se me hace como en su caso, por ejemplo, Nora, que muchos dicen que es muy estricta, muy firme en sus decisiones, pero saber que ese tipo de liderazgo yo no lo tenía, pero también es algo muy positivo que también tengo que aprender yo y retomarlo para cuando tenga la necesidad de tener ese tipo de liderazgo con algún colaborador. Tener ese ese liderazgo que ella tiene porque me va a aportar. Eso es lo que también vi de mis compañeros, pero también escuchar y entender qué tipo de liderazgo tienen y cómo funcionan con ellos. (sesión #7)*

Tony: *Ayuda mucho soltar emociones, enojos, situaciones con compañeros, aunque parece que no, Pero el que alguien más te escuche y puedas escuchar las vivencias de los demás es también una terapia que es muy sana y que te ayuda a estar más tranquilo y centrado en lo que realmente debes estar. Muy agradecido por eso. (sesión #7)*

Al reconocer la importancia de las emociones en el ambiente laboral, los participantes pueden trabajar en conjunto con su equipo para crear un ambiente emocionalmente seguro y saludable, donde los colaboradores se sientan valorados y apoyados.

Otra de las características relevante de este objeto es su enfoque en la comunicación efectiva, se busca desarrollar habilidades para la escucha activa y la expresión clara y asertiva de ideas y emociones. Se enfoca también en la importancia de la empatía y la comprensión hacia los demás, se busca desarrollar habilidades para la identificación y el manejo de las emociones propias y ajenas, lo que contribuye a la formación de relaciones más profundas y significativas. En este sentido algunas de las evidencias encontradas en estos primeros hallazgos son:

Juan: *Si me cuesta trabajo de cierta manera crear un vínculo o una relación con algún colaborador. Creo que, con todos, pero en específico con ciertas personalidades. Me gustaría tener esa **empatía** con el colaborador para llevar una mejor relación. Porque de repente el ambiente laboral es muy tenso. Me gustaría desarrollar más esa parte. (Juan, sesión #4, p.15)*

Linda: *O es más bien entender cómo le digo, porque lo hago, pero como que pongo una barrera, porque sé que es muy ligera la línea y sé y los conozco muy bien, que entre más agarran confianza, más van abusando o que no tienen llenadera. (Linda, sesión #4)*

Charlie: *Si me cuesta trabajo a veces pedir opiniones para lograr los resultados. Si yo considero que mi estilo es más formativo y afiliativo y me cuesta más trabajo ser democrático. (Charlie, sesión #4)*

Pau: *¿Por qué? creo que tengo una cadena de errores, creo que no tengo el tiempo para explicarle a alguien porque siempre estoy saturada, pero estoy saturada porque no estoy acostumbrada a delegar. Entonces es como un círculo, si pudiera dedicar más tiempo a hacerlo bien con cada persona nos ahorraríamos tiempo. (Pau, sesión #4)*

En estos comentarios y dentro del objeto de las relaciones y vínculos se destaca los que Linda y Juan mencionan en torno a la dificultad que tienen para establecer relaciones laborales cercanas sin que se produzca un abuso de confianza o una tensión en el ambiente. Linda considera que la línea que separa la confianza de la falta de límites es muy delgada, mientras que Juan menciona la importancia de desarrollar la empatía para mejorar las relaciones con los colaboradores y reducir la tensión en el ambiente laboral. Por su parte, Pau hace referencia a la necesidad de delegar tareas y dedicar tiempo a hacerlo bien con cada persona, lo que reduciría la carga laboral y mejoraría la relación con los colaboradores.

Al mismo tiempo también experimentaron emociones más positivas, como la empatía y la paciencia. Estas emociones les permitieron entender mejor las dificultades y retos que pueden enfrentar sus colaboradores, y les ayudó a desarrollar una mayor sensibilidad hacia ellos.

Javo: *Si que hay que apuntar, que hay que tomarme dos minutos para ver, puesto que esto y no explotar o tomar una decisión así, espontánea. Porque a lo mejor yo solo me voy a perjudicar o voy a dañar la relación con el empleado. (sesión #6)*

Linda: *Está emocionante, porque es como reconocernos y estar al pendiente ahora sí que de uno mismo para poder entender. Pues tomar mejores decisiones. No tan con impulso, sino estar pensando, meditando antes de decir esto o aquello. Vamos a tener unos minutos para decirte que quizás esto no. Ahora voy a empezar a reconocer en mi cuerpo lo que me está diciendo todo para estará más tranquilamente, seguir haciendo todo el ciclo. (sesión #6)*

Tony: *Ayuda mucho soltar emociones, enojos, situaciones con compañeros, aunque parece que no, Pero el que alguien más te escuche y puedas escuchar las vivencias de los demás es*

también una terapia que es muy sana y que te ayuda a estar más tranquilo y centrado en lo que realmente debes estar. Muy agradecido por eso. (sesión #7)

Es también importante en este objeto la capacidad para contribuir al desarrollo personal y profesional de los líderes y colaboradores. La construcción de relaciones auténticas y significativas no solo tiene un impacto en la eficacia del equipo de trabajo y la satisfacción laboral, sino que también puede tener efectos positivos en la vida personal de los individuos, mejorando su bienestar y su calidad de vida en general. En la historia de Berny, se destaca cómo su entrenador lo ayudó a desarrollarse como persona y como jugador de fútbol, identificando sus fortalezas y ayudándolo a aprovecharlas al máximo. Esto demuestra la importancia de que los líderes conozcan bien a las personas que lideran, para poder sacar lo mejor de ellas. Para Charly fue clave que su líder lo ayudó a salir de su zona de confort y a descubrir sus cualidades, lo que implica que los líderes estén dispuestos a desafiarse a sí mismos y a su equipo para lograr un mayor crecimiento y desarrollo de las personas que integran su equipo.

Las diferentes experiencias y reflexiones de los participantes del taller sobre las relaciones y vínculos en el ámbito laboral y de liderazgo, evidencian la importancia de establecer un ambiente de confianza, apertura y empatía para fomentar relaciones saludables y sólidas entre los colaboradores y su líder. Se hace necesario también reconocer y desarrollar el talento individual de cada persona, así como de conocer a las personas a nivel más profundo para poder aprovechar al máximo sus fortalezas y habilidades.

En conclusión, el desarrollo de relaciones y vínculos sólidos y saludables en el ámbito laboral es fundamental para el bienestar y el éxito de las personas y de las organizaciones. Desde el enfoque centrado en la persona y el liderazgo, se evidencia la importancia de fomentar un ambiente de confianza, empatía y comunicación efectiva, reconocer y desarrollar el talento individual, conocer a las personas a nivel más profundo, trabajar en equipo de manera colaborativa,

comprometida. Todo esto contribuye al desarrollo humano y a la construcción de relaciones y vínculos saludables, duraderos en el ámbito laboral, de liderazgo.

5.3 Primeros hallazgos en torno al objeto satisfacción laboral

Desde la perspectiva del Desarrollo Humano, la satisfacción laboral es un objeto de estudio importante porque se relaciona directamente con el bienestar y la calidad de vida de las personas. El objetivo es entender los factores que influyen en la satisfacción laboral y cómo estos afectan el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, así como su desempeño en la organización.

Se busca promover un ambiente laboral saludable y constructivo, en el que los trabajadores se sientan valorados y respetados, y en el que se fomenten las relaciones interpersonales saludables, así como el desarrollo de habilidades y competencias para mejorar su desempeño.

El taller pretendió ser una oportunidad para el crecimiento personal e integración de gerentes y subgerentes, con lo cual se pueda contribuir al bienestar laboral desde diversas perspectivas. Por un lado, fomentar las relaciones positivas y constructivas entre los participantes a través de la convivencia en el taller y por otro lado, la percepción de los participantes de que el taller les proporcionará oportunidades de crecimiento y desarrollo como elementos clave en la construcción del bienestar laboral dentro de la empresa.

“Mi nombre es Javo, tengo 10 años en la empresa y como gerente de la sucursal de Obrador, tengo dos años, cuatro meses ahí. En lo laboral, me gusta mi trabajo. Me gusta la atención del cliente”. (Javo, sesión #1)

“Facilitadora: Ah, ¡ok!, es lo que te imaginas y lo que te gustaría que pasara.

Jacinto: Que así fuera, que aprendiéramos de los demás, más que nada porque hay aquí mucha gente experimentada” (Facilitadora y Jacinto, sesión #1)

*“**Javo:** ¿Qué es lo que va a pasar?, que voy a descubrir algunas de las habilidades mías que desconocían. Claro que con la ayuda de los comentarios de los de los compañeros. Que desconozco las mías, pero enriqueciéndome con lo que ellos puedan aportar, cualquier comentario será muy valioso” (Javo, sesión #1)*

Cuando los empleados sienten que pueden expresar sus pensamientos y sentimientos, y que sus compañeros y líderes los escuchan y comprenden, se crea un ambiente de confianza y respeto mutuo. Esto, a su vez, impacta positivamente en la motivación, el compromiso y el bienestar de los empleados. Además, al compartir y escuchar las experiencias y perspectivas de los demás en el taller, los participantes podrán aprender unos de otros, desarrollar habilidades de empatía y comprensión, y mejorar su capacidad para colaborar y resolver conflictos en el lugar de trabajo. Estas habilidades y competencias son esenciales para la satisfacción laboral y el éxito en el liderazgo.

Al vincular el liderazgo con la satisfacción laboral los participantes comparten algunas experiencias que dan cuenta de la relación entre la satisfacción laboral que viven y la relación con su jefe, algunas de estas experiencias son:

***Linda:** “Es bonito ir escalando, pero obviamente que vaya uno siendo valorado, valorado, obviamente monetariamente. Porque de repente, por decir, yo crecí al revés, con la dueña, era así de te ocupo aquí, te ocupo allá, yo decía que chido estoy agarrando mucha sabiduría, y mucha experiencia, pero era con el mismo sueldo. Con el hijo de la dueña era lo mismo, me mandaba de un lugar a otro, Entonces sí, pero si uno valora todo, pues el crecimiento en cuanto que tarde o temprano, pues ha sido reconocido y eso va bien”. (Linda, sesión#2)*

***Ile:** Sí contribuyó mucho. Yo, por ejemplo, cuando entré aquí a la empresa entré en Escocia, de Telefonista, o sea, yo*

renuncié y volví a entrar, pero lo mismo me volvieron a llamar, pues por lo mismo, porque pues sí valoran tu parte, que contribuyes a la empresa, fui telefonista, después fui cajera y luego de ahí me pasaron a pedidos, pero me fui por qué tuve mi Bebé y luego ya después abrieron el Roble, estuve en el Roble en frutas y verduras como encargada, ahí duré 2 años. Y ya después salieron Gandell y pues la verdad tener el trato con ellos, pues con tus jefes, en este caso con Diego y con su mamá y todo eso, que te valoren en tu trabajo. Este, la verdad, es sentirse parte de la empresa y te ayuda a estar bien laboralmente. Hay gente o hay clientes que la verdad tengo orgullo de decir que me dicen: Oye, trabajas como si fuera tu empresa, y siento bonito que me lo digan, posiblemente porque me gusta pues agradecer, a que también ellos me hablaron, me dijeron, aquí está el trabajo para cuando quieras venir. Y siento bonito que vean esa parte mí, y eso es mi motivación del día a día que digo no inventes, si lo ven. Si quieres que no, sí lo ven, por ejemplo, yo ya soy subgerente de Gandell y a echarle ganas y lo que sigue, o sea, mejor, más y a buscar el crecimiento. (Ile, sesión #2)

En los comentarios de Linda e Ile mencionan que se sienten valoradas y reconocidas en su trabajo, lo cual les ha permitido crecer dentro de la empresa y sentirse parte de ella. También se puede observar que la percepción de ser valoradas en su trabajo ha contribuido a su motivación diaria y a buscar más crecimiento en la empresa. En resumen, estas experiencias reflejan cómo una relación positiva y de apoyo con sus jefes, el reconocimiento y valoración en el trabajo, así como las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional pueden influir en la satisfacción laboral de los empleados.

La toma de conciencia sobre las experiencias de frustración, impotencia y empatía que surgieron durante las dinámicas les ayudaron a ser más conscientes de las dificultades que sus colaboradores pueden enfrentar en su trabajo diario y a tomar medidas para mejorar su experiencia laboral.

Charlie: *Yo les voy a decir que sentí, y yo sentí una satisfacción, cada que el veía que yo embonaba una pieza a lo mejor, no sé, es algo que el que hizo, una palabra que hizo: eres buenazo para eso. Entonces yo sentía que embonaba una y luego embonaba otra y Yo sentía una satisfacción. . (Sesión #5)*

Tony: *Quizá eso en vez de generar motivación pues genera una frustración. de lo que se está hablando. Pues me queda a mí eso de enseñanza y también de ser razonable en cuanto a cómo estamos trabajando y cómo no estamos tronando. Para no revolucionarlo tanto sin necesidad. Quizá con otra velocidad se puede llegar más lejos. (Sesión #5)*

Además, la paciencia que se requiere para resolver un rompecabezas con limitaciones puede ser transferida a la forma en que los líderes manejan las situaciones difíciles en el trabajo, lo que puede mejorar la calidad de las relaciones laborales y aumentar la satisfacción laboral.

Al comprender mejor sus propias emociones y comportamientos, el líder puede comunicarse y relacionarse de manera más efectiva con su equipo, generando así un ambiente laboral más positivo y colaborativo. Además, al escuchar y comprender a su equipo, el líder puede contribuir al reconocimiento y valoración de los colaboradores, lo que aumenta su compromiso, motivación y satisfacción laboral. Esto puede contribuir a la creación de una cultura organizacional en la que los empleados se sientan cómodos y apoyados, mejorando aún más la satisfacción y la productividad.

5.4 Hallazgos desde mi proceso como facilitadora

Reconozco que mi rol como facilitadora en el taller fue permitiendo crear un ambiente de confianza y apertura entre los participantes, tuve cuidado desde el principio por escuchar, reflejar de manera puntual sus comentarios, con lo que se sintieran escuchados y respetados fuera cual fuera su comentario, las reglas de relación marcaban estos puntos y era libre la participación, lo que para algunos fue importante para no sentir la presión de compartir. Ese fue el caso de Norma y Javo, comparto a continuación una parte de sus comentarios en la primera sesión.

Facilitadora: *En cuanto a la primera pregunta: ¿qué me imagino que pasará en este espacio? ¿Alguien quisiera compartirnos, lo que se imagina? En la presentación, la idea si fue que todos compartieran para que nos podamos conocer y que yo pudiera conocerlos, pero a partir de ahora, la participación es para el que quiera participar, no es obligatoria.*

Norma: *¡Eso me gusta! Porque la verdad yo no soy mucho de hablar. Me gusta escucharlos y aprendo mucho, pero no tanto hablar.*

Javo: *Yo también.*

Reconozco que mis habilidades y cuidado en este sentido fue algo positivo para el grupo. Por otro lado también soy consciente de que comencé el taller sintiéndome nerviosa tanto por mi desempeño como facilitadora como por cumplir con las expectativas, pero a medida que avanzaban las sesiones, me fui sintiendo más cómoda, con más habilidad para conectar con los participantes, y fui tomando mayor conciencia de las áreas en las que podía mejorar mi facilitación, como fue: hablar más despacio, tolerar los silencios y estar atenta a las experiencias que comparten para identificar emociones o situaciones en las que podría ayudar al participante el detenerse y explorar. Con la revisión de las transcripciones y la elaboración de las bitácoras contacté con mi dificultad para hacer pausas, para tolerar el silencio y también con mi necesidad de aprobación y validación más que escuchar a los participantes, esta conciencia de mis patrones personales fue difícil pero muy enriquecedora, en las sesiones de supervisión, Laura y mis compañeros

me ayudaron a profundizar en estos puntos y lo que me pasa con ellos. Al abrirlos y compartirlos pude ser más consciente en las sesiones posteriores y hacer un cambio en mi rol de facilitadora, me dio gusto poder darme cuenta durante la sesión que estaba explicando nuevamente lo mismo, que me había costado trabajo detenerme, que el silencio me estaba generando sentimientos de incomodidad, etc. Y no solo me di cuenta, sino que en muchos de estos casos pude detenerme y hacer en ese momento un cambio, lo que me dio mucho gusto y mucha satisfacción personal. Con mis mejoras también pude ver como los participantes iban compartiendo más de sus experiencias y se involucraban más en las actividades.

Norma: *Gracias por tu muy buen trabajo, eres muy buena en lo que haces. Aprendí mucho, me llevo mucho, o muchos de liderazgos y me llevo esa encomienda, de practicarlos o aplicarlos en mi sucursal. Se que estaba muy metida en un tipo de liderazgo. Pero sé que puedo combinarlos para lograr un mejor trabajo en equipo. (Sesión #7)*

Ángel: *Información, tantos tipos de liderazgo que sabemos que los podemos manejar día a día a nuestra conveniencia. La verdad es muy importante y se me hizo muy interesante escucharlos a todos. Porque aprendí mucho y aprendí mucho, yo agarré de aquí como esponjita de cada uno. (sesión#7).*

Fui siendo más consciente de mi implicación personal, con el avance de las sesiones, las bitácoras y las sesiones de supervisión, me pude dar cuenta de los temas en los que me impliqué, sentirme observada, mi necesidad de aprobación, la dificultad con los momentos de silencio, el sentimiento de ansiedad y el hablar o volver a decir para evitar estos silencios; fueron de gran valor para mi proceso personal.

En congruencia con el ECP durante las sesiones del taller estuve atenta a mi desempeño para poder brindar un apoyo empático, congruente y que los participantes pudieran percibir de mi parte la aceptación positiva incondicional, por otro lado las actividades que seleccione estaban encaminadas a que los participantes pudieran avanzar en el autodescubrimiento de su desempeño como

líderes, fomentar la autoaceptación, establecer un clima de confianza, seguridad y escucha que promoviera la responsabilidad personal y la integración del equipo.

Me sentí emocionada y motivada por el progreso de los participantes, especialmente aquellos que enfrentaban retos como el miedo a hablar en público o por desarrollar nuevas competencias en torno al liderazgo; una de ellas fue Norma, comparto a continuación una parte de su relato.

Norma: *Pero si es muy bueno incorporar nuevos.*

Facilitadora: *Gracias a ti, por la apertura también, porque a pesar de que al principio comentaste que no te gustaba mucho compartir.*

Norma: *No hablo muy bonito, no se decir, ni expresarme así tanto. Es eso, desde la primaria, secundaria que tenía que exponer. No, no podía me bloqueaba.*

Facilitadora: *Yo, lo que te reconozco y creo que todos no me dejan mentir, es que sus aportaciones, bueno las de todos son valiosos, pero creo que a veces uno se limita un poco y creo que tus compañeros reconocieron lo importante que fueron tus aportes, pero yo te agradezco que te diste la oportunidad de, a pesar de que no es lo que más te gusta abrirte a compartir.*

Norma: *Gracias a todos por entenderme un poco. Gracias y yo sé que todos tienen su tipo de liderazgo y es muy bueno, digo cada uno nos apoderamos de un tipo de liderazgo. Y lo he visto, por eso están donde están o estamos donde estamos, por algo bueno.*

Los procesos de intervención desde el Desarrollo Humano centran su atención en la construcción de una relación auténtica y empática entre el facilitador y los participantes, que permita el crecimiento personal y el desarrollo de las potencialidades de cada individuo.

En mi experiencia personal la supervisión me permitió reflexionar, desarrollar mi autoconocimiento, explorar mis reacciones, pensamientos y emociones en cada una

de las sesiones. Al mismo tiempo me brindó un apoyo emocional importante tanto para expresar lo que me iba pasando como para confiar en mí y en mis capacidades para mejorar en la siguiente sesión.

En este mismo sentido mi experiencia como facilitadora en el taller de liderazgo fue un viaje de autodescubrimiento y crecimiento, tanto en mi rol de facilitadora como en la comprensión de las necesidades y desafíos de los participantes. Identifico entre mis fortalezas la habilidad para conectar con los participantes y la adaptabilidad para probar nuevas dinámicas, mi compromiso para mejorar mis habilidades y trabajar en ellas para brindar un mejor apoyo a los participantes. Es un primer paso en mi proceso como facilitadora del Desarrollo Humano, me quedo con satisfacción por lo avanzado y motivada para continuar aprendiendo y mejorando.

Capítulo 6: Resultados

Desde la perspectiva del Desarrollo Humano y del ECP, se reconoce la importancia de las relaciones interpersonales positivas en el contexto laboral. En este sentido, las relaciones que los empleados establecen con sus superiores, líderes o jefes, adquieren un papel central en el fomento del bienestar laboral, la consecución de los objetivos organizacionales y la creación de un entorno propicio para el crecimiento tanto personal como profesional de los empleados.

A lo largo de este trabajo, he presentado el impacto significativo que las relaciones interpersonales, en particular aquellas que los empleados tienen con sus líderes o jefes, ejercen en el bienestar laboral. Estas relaciones se han destacado como uno de los pilares fundamentales que influyen en la retención del personal en la empresa, así como en su nivel de satisfacción. Esta satisfacción, a su vez, se traduce en la disposición de los colaboradores para colaborar activamente, permanecer en la organización, de manera integral, en su contribución a la productividad y al logro de los objetivos organizacionales.

En este apartado, presento los hallazgos más destacados obtenidos durante el taller de intervención. El propósito del taller fue fomentar en los líderes de la empresa la toma de conciencia y el desarrollo de habilidades tanto intra como interpersonales. Estas habilidades les permitirían construir relaciones más cercanas, auténticas, basadas en la confianza y el respeto con sus colaboradores. Estas estrategias se fundamentaron principalmente en las aportaciones del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) de Carl Rogers y en los estilos de Liderazgo de Daniel Goleman, con el objetivo de mejorar tanto la percepción del bienestar laboral de los colaboradores como la de los propios líderes.

Para presentar estos hallazgos, definí cuatro categorías. La primera de ellas aborda las competencias intrapersonales del líder, que se consideran la caja de herramientas esenciales que los líderes necesitan para construir relaciones interpersonales productivas dentro de sus equipos de trabajo.

En la segunda categoría, las competencias intrapersonales bajo el concepto del "jardín interior". En este contexto, el autoconocimiento y la autoimagen del líder se destacan como elementos fundamentales que influyen en su estilo de liderazgo.

La tercera categoría se centra en las relaciones interpersonales entre los líderes y sus colaboradores, reconociendo su importancia fundamental en el bienestar laboral. Aquí, las relaciones interpersonales se visualizan como la base para tejer redes dentro de la organización y como el nexo que sincroniza el corazón con la productividad.

Finalmente, la cuarta y última categoría introduce el taller de intervención como un espacio de reflexión y aprendizaje diseñado para los líderes, en línea con los principios del ECP.

6.1 Competencias interpersonales: la caja de herramientas

El liderazgo contemporáneo no se limita simplemente a dirigir equipos o tomar decisiones estratégicas; es un proceso complejo y de múltiples dimensiones que depende en gran medida de las competencias interpersonales del líder. En este apartado, exploraremos la importancia de estas competencias como la piedra angular del liderazgo eficaz, al mismo tiempo, como cimiento fundamental para la creación de relaciones interpersonales sanas en cualquier ámbito organizacional.

Siguiendo la propuesta del ECP de Carl Rogers, consideraremos estas competencias como la *"caja de herramientas"* para los líderes, compuesta por habilidades interpersonales entre las que destacamos: saber escuchar, la empatía, la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo. Cada una de estas subcategorías juega un papel esencial en el desempeño del líder y en el bienestar de las personas a las que lidera, así como en el desarrollo de una cultura organizacional que promueve la colaboración, la comprensión y la comunicación efectiva.

A lo largo de este capítulo, exploraremos cómo estas competencias interactúan y se complementan, y cómo se experimentaron en el taller de intervención. Su

dominio no solo enriquece el liderazgo, sino que también se convierte en un motor para fomentar relaciones interpersonales saludables en el entorno laboral, colocando a la persona en el centro del desarrollo humano y de las relaciones.

Saber escuchar

La habilidad de escuchar es fundamental en el liderazgo y en las relaciones laborales. Los líderes que cultivan esta habilidad pueden crear un entorno más positivo y efectivo en su lugar de trabajo. Esto se relaciona directamente con la capacidad de comprender a los demás, conocer sus sentimientos y preocupaciones. En este sentido Javo, George y Juan en la primera sesión del taller mencionan la importancia de escuchar a sus colaboradores, no solo para resolver problemas laborales sino también para estar al tanto de su estado emocional, reconocen la relevancia de la escucha como herramienta para la empatía y la comprensión en las interacciones con sus colaboradores.

***Javo:** Me gusta escuchar a mis compañeros, si yo veo que alguien está malhumorado o serio, o algo, a ver que te pasa, si está atendiendo a una persona, cuando termina le digo, quiero platicar contigo, ¿qué te pasa? Y así, si lo podemos solucionar, que sea laboral, pues le echamos todas las ganas.*

***George:** escuchar bien para poder buscar la manera de dar o una buena atención ya sea al cliente o bien a mi colaborador, la necesidad para ver ¿De qué manera les puedo ayudar? ¿O de qué manera le puedo orientar?, porque no siempre lo que nos piden es lo que lo que se les puede dar, pero sí se les escuchar y dar una orientación en donde no te puedo dar lo que tú me pides, pero sí te puedo solucionar tal vez ese problema.*

***Juan:** Soy Juan, soy de la sucursal de Galicia, estoy igual que el tocayo y que Norma, me gusta escucharlos, saber sus necesidades y en muchas de las ocasiones tratar de que no se vayan con las manos vacías.*

La habilidad de escuchar no solo tiene un impacto en la comprensión de los colaboradores, sino que también afecta directamente el estilo de liderazgo y las relaciones con los equipos. La capacidad de escuchar de manera activa y empática puede mejorar la comunicación, fortalecer la confianza y promover un ambiente de trabajo más positivo. Javo, menciona que se preocupa por entender y ayudar a sus compañeros cuando detecta que algo está mal, muestra cómo la habilidad de escuchar puede influir positivamente en las relaciones laborales y en el compromiso del equipo.

Desde la perspectiva de Codina (2004), se destaca que la habilidad de escuchar es una de las más difíciles de desarrollar, implica la capacidad de ver la situación como la percibe el otro, en este sentido en la segunda sesión del taller, Javo comparte la importancia de saber escuchar, *“saber escuchar o saber cómo decir las palabras con otra persona, es muy importante. Por ejemplo, en mi caso, fue mi hermano, tenía un negocio, un taller de joyería, él puso la joyería y me dejó a mi encargado del taller y fueron los consejos que me dio: saber escuchar a las personas, que trabajaran en equipo, no individual, y que también no solo iba a dar órdenes, sino que también tenía que colaborar con cualquier cosa que se requiriera”*.

Las teorías humanistas de Rogers, Egan y Barceló, dice Ramírez (2019) nos dan los elementos necesarios para que el proceso de facilitación y el de intervención permita que las personas puedan sentirse escuchadas y en el que sean ellos mismos los que a partir de su experiencia, recuperen los elementos de satisfacción laboral que les permitan potencializar su desarrollo personal y profesional.

Al igual que en los procesos de facilitación e intervención en el liderazgo los colaboradores esperan sentirse escuchados por sus líderes o jefes. En este sentido Iñigo expresa durante la segunda sesión que una de las cosas que espera de su líder es que lo escuchen *“Iñigo: Yo espero de mi jefe: compromiso, retroalimentación. Igual que en el anterior, había pedido apertura al diálogo, así que me escuchen. Mínimo que me escuchen*. Podemos recuperar con esto que el sentirse escuchado es un elemento importante en las relaciones laborales entre los colaboradores y su líder.

En la quinta sesión, Iñigo compartió su vivencia durante el ejercicio de los rompecabezas, en el que él y otro participante trabajaron en coordinación, enfocándose en dar y seguir órdenes. Iñigo subraya que ambos estaban "sintonizados para escuchar y dar órdenes". Destaca que, durante dicho ejercicio, él y su compañero lograron establecer una buena sincronía, factor determinante para el éxito de la tarea. Cuando le correspondió escuchar, su compañero se dedicó a escuchar de manera atenta y guardó silencio, lo que propició una comunicación eficiente. Esta observación resalta cómo la habilidad de escuchar y mantener un "silencio activo y cercano" fue esencial para lograr una cooperación exitosa entre ambos.

***Iñigo:** Si, durante el ejercicio de los rompecabezas, se sentía bien, dije bien todo, no había necesidad, pero se siente bien en esa parte de pedir por favor. Eso también puedo rescatar. Los dos estuvimos programados para escuchar y para dar órdenes. Había esa sintonía en el mando cuando a él le tocó escuchar, este se dedicó a escuchar y guardar silencio. Por el otro lado, me tocó escuchar a mí. Si alguno de los dos estuviese en otra sintonía, no se hubiera logrado, porque si estaba algo complicado.*

La última parte de la cita, donde Iñigo menciona que, si alguno de los dos estuviera en otra sintonía, la tarea no se habría logrado, subraya la importancia de la empatía y la escucha activa en situaciones colaborativas. Si uno de los participantes no hubiera estado dispuesto a escuchar y comprender, la coordinación habría fallado.

Por otro lado, en la tercera sesión donde se recupera de quién aprendimos a liderar, Ernie nos comparte aspectos clave del ECP, como son la importancia de la escucha empática, el enfoque en las personas y el desarrollo del potencial individual.

***Ernie:** Tocando el tema, yo traigo a colación, algo de las personas que me enseñó a ser líder, me decía que nunca me olvidara de que trabajaba con personas. Me decía dedícale 15 minutos a esa persona, escúchala y no hables del trabajo, conoce a la persona. Y eso te va a ayudar a desarrollar, qué es lo que lo motiva, que lo mueve. El hecho que puedas compartir y*

que te tomes 15 minutos de tu tiempo a escucharlo. Y eso en mi carrera me ha ayudado a poder entender y poder ser un poco más empático con la gente.

Estas prácticas pueden contribuir a lograr relaciones más auténticas y al bienestar laboral de las personas dentro de su equipo de colaboradores.

Cuando interactúa con su equipo, Juan no solo se limita a dar órdenes, sino que se toma un momento para escuchar y entender las necesidades y preocupaciones de sus clientes y colaboradores. Sabe que la comunicación efectiva es esencial, por lo que adapta su estilo de comunicación según la situación y las emociones. Esto contribuye a tener un ambiente de trabajo en el que todos se sienten valorados y comprendidos.

***Juan:** me gusta escucharlos, saber sus necesidades y en muchas de las ocasiones tratar de que no se vayan con las manos vacías. Me ha tocado con clientes que dicen, no sé qué llevar bueno a lo mejor puede llevar esto con esto con esto. Digo, creo que de mi parte eso sería como darle una mejor atención al cliente.*

Con todo esto recuperamos como la escucha activa implica involucrarse en el proceso de conocer y comprender la experiencia del otro, sin apresurarse a brindar consejos, y manteniendo un silencio atento y cercano que fomente una conexión profunda. Este enfoque proporciona un marco sólido para comprender la importancia fundamental de la empatía y la escucha activa en las relaciones interpersonales.

Empatía

El ECP en Vargas (2008) no busca aportar soluciones técnicas o marcos teóricos, lo que pretende es facilitar a las personas para la búsqueda personal de acciones y recursos adecuados a su situación a través de los procesos de intervención; los cuales dependen de tres actitudes relacionales por parte del facilitador: la escucha y empatía, la aceptación positiva incondicional y la autenticidad y congruencia.

En esta sección, exploraremos las experiencias compartidas por los participantes del taller en relación con la empatía, destacándola como un elemento fundamental para un liderazgo efectivo y la promoción de relaciones interpersonales enriquecedoras.

La empatía como una de las cualidades esenciales en la comprensión de las relaciones humanas, juega un papel crucial tanto en el liderazgo como en la creación de relaciones interpersonales saludables en los entornos organizacionales. Para ser verdaderamente empático, debemos centrarnos en el otro y estar dispuestos a guardar silencio para entender mejor sus experiencias y perspectivas.

En este sentido Ernie nos cuenta cómo, ante un problema que surgió en su lugar de trabajo con una compañera, aplicó la empatía.

***Ernie:** No, ahí está la empatía. Lo que hice yo ahí es, me junté con las demás cajeras y les comenté, fíjense, que Fulanita tiene este problema y ustedes a veces la del que llega así, pero qué creen, se llama empatía. Cada uno tenemos diferentes situaciones y problemas, el de ella es ese, viene de muy lejos, no puede ver a su familia. Porque no quiero que ustedes mañana me digan, pues yo también porque no podría dejarlas. Y fueron empáticas, les compartió un poquito y dijeron Ahí, tiene razón, ya no viene tan acelerada, le bajó un poquito. ¿Qué te mueve a ti? y no tuve ese problema, que sí pensé que podía pasar, porque casi siempre está viendo uno, lo que hace el del frente y nunca se fija lo que hace uno.*

Ernie se reunió con ellas y les compartió el problema de su compañera y lo que buscaba era que hubiera una comprensión mutua entre las cajeras. Les recordó que cada uno de ellos tiene situaciones y problemas diferentes en sus vidas, y que la empatía era esencial para entender las razones detrás del comportamiento de su compañera. Al compartir esta perspectiva, Ernie alentó a sus colegas a ponerse en los zapatos de ella y a mostrar empatía hacia su situación personal.- Esta experiencia muestra cómo el ECP puede aplicarse en situaciones cotidianas. En lugar de imponer soluciones o críticas, Ernie promovió la empatía y la comprensión,

lo que llevó a un cambio positivo en la dinámica de trabajo. Esto se alinea con la idea del ECP de facilitar que las personas encuentren sus propias soluciones a través de la empatía y la comprensión mutua, en lugar de ofrecer soluciones técnicas o teóricas desde afuera.

En resumen, Ernie utilizó la empatía como una herramienta efectiva para mejorar las relaciones con sus colaboradores, lo que demuestra cómo las actitudes relacionales del ECP pueden tener un impacto positivo en la vida cotidiana.

En el marco del ECP, la empatía no se limita a una mera habilidad comunicativa, sino que se convierte en un elemento central para el liderazgo efectivo. Cuando los líderes practican la empatía de manera auténtica, están en sintonía con las necesidades y deseos de sus colaboradores, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la creación de un ambiente de trabajo en el que se valora a cada individuo. La empatía también contribuye a la promoción de un clima organizacional en el que la colaboración y la creatividad florecen, ya que las personas se sienten escuchadas y comprendidas.

Hugo durante la quinta sesión del taller comparte una experiencia frustrante durante el ejercicio de rompecabezas, menciona que la frustración proviene de asumir que los demás seguirán la misma lógica que uno mismo.

***Hugo:** Frustrante. Es frustrante porque al final del día, uno asume que, aunque la otra persona sabe, porque no es ciega. Puede percibir, el hecho de no tener una imagen clara que replicar. Si. Yo creo que todos hemos vivido eso, de cómo lo orientas, él sabe armar rompecabezas, pero yo creo que hay una regla básica, de buscarle en las orillas. Pero ni siquiera las piezas embonaban. No, o sea, no, uno da por hecho y asume que la otra persona va a pensar en la misma lógica. Cuando no es así, entonces sí era frustrante porque creo yo que había muchos silencios incómodos como no encajo. Ni siquiera los colores.*

Esta experiencia destaca la importancia de la empatía y la comprensión de las diferencias individuales en la toma de decisiones y la resolución de problemas, lo

que se alinea con la idea de que los líderes deben ser capaces de mejorar las relaciones con sus colaboradores. La actitud empática del líder, que implica sumergirse en la experiencia subjetiva de los demás, crea un espacio seguro para la comunicación abierta y la expresión auténtica. Esta práctica, a su vez, fomenta la confianza y el crecimiento mutuo en un entorno organizacional.

En este apartado, exploraremos cómo la empatía, desde la perspectiva de Carl Rogers, se integra en la teoría y la práctica del liderazgo contemporáneo, y cómo su aplicación puede no solo mejorar la eficacia del liderazgo, sino también enriquecer la calidad de las relaciones interpersonales en el contexto organizacional.

Inteligencia emocional: reconocimiento y manejo de emociones

Para López (2021) una de las tareas principales del líder es la construcción y gestión del clima emocional del equipo; lo cual se logra al permitir compartir las vivencias y manejar las emociones propias y las de los colaboradores, brindar comprensión, empatía y contención, con lo que se posibilita alinear conductas, pensamientos e intenciones hacia un propósito común.

En este mismo sentido Tony durante la quinta sesión enfatiza la importancia de la vulnerabilidad en el contexto del trabajo en equipo.

***Tony:** Es muy importante ser vulnerable, poder abrirte con los compañeros de trabajo y. A ver, no ser que no todos lo sabemos y no todos lo vamos a decir, sino que nos ocuparemos de todos para llegar a un buen puerto. La decisión que tomemos.*

***Facilitadora:** Buen punto Tony, implica que tú como líder te permitas ser vulnerable en el sentido de que no vas a tener siempre todas las respuestas y que no está mal comunicar al equipo. No debo tener siempre todas las respuestas.*

Al mencionar que es esencial poder abrirse con los compañeros de trabajo y no asumir que todos lo saben todo, Tony está hablando de permitir compartir las

vivencias y manejar las emociones propias. La vulnerabilidad implica reconocer que no siempre tenemos todas las respuestas y estar dispuesto a admitirlo. La expresión emocional clara y asertiva de las personas ayuda a construir relaciones interpersonales sanas.

George, durante su participación en la sesión #6, compartió cómo, en momentos críticos, se volvía consciente de las señales físicas que su cuerpo le enviaba. Cuando su cara se tornaba roja o sentía que sus puños se cerraban, George reconocía que estaba alcanzando un nivel emocional que podría llevarlo a tomar decisiones impulsivas y poco beneficiosas.

George: *Es como ver lo que puede ser mi detonante, físicamente. Si yo siento que mi cara se está poniendo muy colorada o estoy cerrando los puños, entonces estoy pasando a un nivel en donde ya no voy a ser coercitivo de manera consistente y positiva, sino que ya voy a hacer una acción que no para él va a ser buena para mí, porque mi detonante fue el haberme dado cuenta que mi cuerpo me avisó que no estaba en el nivel adecuado como para tomar una decisión.*

Este autoconocimiento emocional era clave para él. Sabía que, en ese estado, su capacidad para liderar de manera positiva y constructiva se vería comprometida. En lugar de seguir adelante con una decisión en ese momento, optaba por dar un paso atrás y ajustar su enfoque, reconociendo que en ese estado no estaba en la posición adecuada para tomar decisiones valiosas y constructivas. Su capacidad para reconocer y gestionar sus propias emociones, así como para ajustar su estilo de liderazgo en función de las circunstancias, refleja la importancia de la inteligencia emocional en la toma de decisiones y en la efectividad del liderazgo.

Según López (2021), los líderes se encuentran en la necesidad imperante de explorar su propia identidad y desarrollar un eficaz control sobre sus emociones, ya que estas cualidades son unas de las herramientas primordiales para afrontar los desafíos relacionales que surgen en el seno de sus equipos de trabajo.

Este imperativo implica la atención simultánea a diversos aspectos tanto internos como externos, subrayando así la relevancia crítica del autoconocimiento en la labor de liderazgo.

Las experiencias compartidas en el taller resaltan cómo el autoconocimiento, la gestión emocional, la comunicación efectiva, la motivación y la comprensión de las diferencias individuales emergen como elementos centrales para los líderes. Estas competencias no solo contribuyen al fortalecimiento de las relaciones dentro de los equipos de trabajo, sino que también facilitan la toma de decisiones más fundamentadas y conscientes en los contextos laborales.

En esta misma línea recuperamos como Linda describe como en la sexta sesión del taller con el ejercicio de la rueda de la conciencia pudo reconocerse a sí misma y estar más consciente.

***Linda:** Está emocionante el uso de la rueda de la conciencia, porque es como reconocernos y estar al pendiente ahora sí que de uno mismo para poder entender. Pues tomar mejores decisiones. No tan con impulso, sino estar pensando, meditando antes de decir esto o aquello. Vamos a tener unos minutos para decirte que quizás esto no.*

Este proceso de autoconocimiento le brinda una ventaja para tomar decisiones más informadas, evitando impulsos y reflexionando antes de actuar.

Ser uno mismo nos dice Barceló (2012) requiere aprender a escucharnos más y a darnos cuenta en el momento de la experiencia; desarrollar la consciencia de los fenómenos que implica la experiencia, estar abiertos a ella, darnos cuenta de lo que suceda y a comunicarla. Estos tres niveles (experiencia, conciencia y comunicación) al ser congruentes forman una unidad, “soy lo que experimento, me doy cuenta de la experiencia y comunico lo que siento si es persistente en la relación” (Barceló, 2012, p.138).

Durante esta misma sesión Ángel destaca cómo uno puede enfermarse si no expresa sus emociones.

Ángel: *Pues yo principalmente. Me quedo mucho, me llamó mucho la atención eso de cómo nos podemos hasta enfermar. Y pienso que es porque a veces uno no saca todo lo que uno trae.*

Por lo tanto, la gestión emocional del líder desempeña un papel fundamental tanto en su desempeño como en su bienestar, va más allá de simplemente influir en la eficacia del liderazgo. Reconocer y gestionar sus emociones no solo potencia la toma de decisiones más acertadas y la construcción de relaciones sólidas, sino que también contribuye a la preservación de la salud mental y emocional. Las tensiones, así como las presiones inherentes al liderazgo pueden ser abrumadoras, y si no se abordan adecuadamente, pueden conducir al agotamiento, al estrés crónico y a otros problemas de salud. Un líder que no reconoce ni gestiona sus propias emociones puede experimentar una disminución de su bienestar general, lo que a su vez afecta negativamente su capacidad para liderar de manera efectiva. Por lo tanto, el liderazgo emocionalmente inteligente no solo es esencial para el éxito en el trabajo, sino que también se convierte en un protector para la salud y el equilibrio del líder en el entorno laboral.

Por otro lado, Juan menciona la importancia de pensar y analizar las situaciones antes de tomar decisiones impulsivas. Él reconoce que a veces siente emociones fuertes, pero se toma el tiempo para tranquilizarse y tomar decisiones más racionales.

Juan: *Es pensar más las cosas ante una situación. No dejarme llevar por el impulso por él. Sino que. Sentirla, reconocerla y en base a eso. Tranquilizarme y tomar una decisión. Porque se me ha pasado también de la mente, que es el modo en que siento la emoción tan fuerte y quiero actuar. Pero también. Lo analizo y me relajo. No tenemos nosotras.*

Javo: *Si que hay que apuntar, que hay que tomarme dos minutos para ver, escuchar, y no explotar o tomar una decisión así, espontánea. Porque a lo mejor yo solo me voy a perjudicar.*

Estos comentarios muestran cómo la gestión emocional y la reflexión son cruciales para los líderes, permitiéndoles tomar decisiones más fundamentadas y evitar reacciones impulsivas. Al igual que Juan, la experiencia de Javo refleja su autorreflexión, la búsqueda de conciencia para la toma de decisiones conscientes, la escucha y la consideración del bienestar tanto propio como de su equipo.

Desde el punto de vista de López (2021) la gestión está en relación con el intelecto, mientras que el liderazgo se relaciona desde la implicación emocional, en el mismo sentido Cuveiro (2001) plantea que el liderazgo implicar ir más allá de la gestión, implica involucrar las emociones.

Al compartir emociones y situaciones personales en un ambiente de confianza, los participantes del taller pudieron conectar a un nivel más profundo y desarrollar una relación más auténtica y significativa. En la sesión #7 George y Tony comentan al respecto:

George: *Creo que esa parte ayuda mucho. También escuchar a mis compañeros diferentes tipos de liderazgos, que les ayuda, que les aportan y que a lo mejor me dicen chin, a mí se me hace como en su caso, por ejemplo, Nora, que muchos dicen que es muy estricta, muy firme en sus decisiones, pero saber que ese tipo de liderazgo yo no lo tenía, pero también es algo muy positivo que también tengo que aprender yo y retomarlo para cuando tenga la necesidad de tener ese tipo de liderazgo con algún colaborador. Tener ese ese liderazgo que ella tiene porque me va a aportar. Eso es lo que también vi de mis compañeros, pero también escuchar y entender qué tipo de liderazgo tienen y cómo funcionan con ellos.*

Tony: *Ayuda mucho soltar emociones, enojos, situaciones con compañeros, aunque parece que no, Pero el que alguien más te escuche y puedas escuchar las vivencias de los demás es también una terapia que es muy sana y que te ayuda a estar más tranquilo y centrado en lo que realmente debes estar. Muy agradecido por eso.*

Así también podrán trabajar en conjunto con su equipo para crear un ambiente emocionalmente más seguro y saludable, donde los colaboradores se sientan valorados y apoyados.

Por otro lado, lle comparte una experiencia personal en la que sintió que podría haber actuado de manera diferente, menciona la importancia de considerar los diferentes puntos de vista de las personas antes de tomar una decisión y no dejarse llevar por reacciones impulsivas o emociones como la ira.

Ile: Pero lo mismo me pareció es porque me pasó una situación hace no mucho y aprendes a tener esa pauta de decir tuve que haber hecho esto, haber escuchado o haber visto como los diferentes puntos de vista de cada quién para tomar una decisión y no dejarte llevar por el coraje o por lo que escuchaste esa primera vez. La primera respuesta. Y no siento que tener esta pauta de decir tengo que hacer esto, relájate y así tanto un tiempo para tomar la mejor decisión. Entonces interesante.

Lo que lle destaca que aprendió de esta experiencia, es que ahora tiene una "pauta" que le ayuda a tomar decisiones de manera más reflexiva. Esta pauta implica dar un paso atrás, relajarse y tomarse un tiempo antes de tomar una decisión importante. Su experiencia muestra cómo esta habilidad no solo es relevante en el contexto del liderazgo, sino también en la toma de decisiones cotidianas.

Para López (2021) una de las tareas principales del líder es la construcción y gestión del clima emocional del equipo; lo cual se logra al permitir compartir las vivencias y manejar las emociones propias y las de los colaboradores, brindar comprensión, empatía y contención, con lo que se posibilita alinear conductas, pensamientos e intenciones hacia un propósito común. En este mismo sentido, Goleman, Boyatzis, y Mckee (2002), citados en Gómez (2021) mencionan que “un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano, (...) expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean” (Gómez, 2021, p.27).

Ernie nos relata en la primera sesión cómo su mentor le aconsejó dedicar tiempo para conocer personalmente a sus colaboradores y escuchar sus historias sin enfocarse en el trabajo, esta orientación se alinea con la idea de construir un clima emocional positivo al brindar comprensión y empatía a las personas, lo que puede influir en la motivación también el rendimiento del equipo.

***Ernie:** Tocando el tema, yo traigo a colación, algo de las personas que me enseñó a ser líder, me decía que nunca me olvidara de que trabajaba con personas. Me decía dedícale 15 minutos a esa persona, escúchala y no hables del trabajo, conoce a la persona. Y eso te va a ayudar a desarrollar, qué es lo que lo motiva, que lo mueve. El hecho que puedas compartir y que te tomes 15 minutos de tu tiempo a escucharlo. Y eso en mi carrera me ha ayudado a poder entender y poder ser un poco más empático con la gente.*

La teoría resalta que un líder resonante crea un clima emocional positivo para movilizar lo mejor de las personas. Ernie destaca cómo este enfoque de dedicar tiempo para escuchar a las personas y comprender sus motivaciones lo ha ayudado a ser más empático en su carrera. La resonancia descrita en la teoría, donde el líder sintoniza con las emociones de los demás, se refleja en la experiencia de Ernie al señalar cómo este enfoque lo ha ayudado a entender mejor a los demás y desarrollar su empatía. Esta experiencia de Ernie se alinea con la teoría al resaltar la importancia de la construcción del clima emocional positivo, la empatía y la conexión humana en el liderazgo. Su historia ejemplifica cómo la práctica de dedicar tiempo a escuchar y comprender a los colaboradores puede generar un clima emocional positivo que contribuye al desarrollo y la eficacia del equipo.

En resumen, las experiencias compartidas por los participantes en el taller destacan la importancia crítica de la inteligencia emocional en el liderazgo. La capacidad de gestionar emociones, de detenerse antes de actuar impulsivamente y de tomar conciencia de las propias reacciones emocionales se vuelve un punto fundamental en el proceso de desarrollo humano. Este enfoque no solo es valioso para el liderazgo en sí, sino que también enriquece el camino hacia una comprensión más

profunda de las relaciones humanas en su totalidad, subrayando la importancia de una gestión emocional consciente y de un enfoque humanista en el ámbito laboral.

Liderazgo

El ECP aporta un modo de pensar las relaciones humanas, con énfasis en los encuentros auténticos, de escucha empática y con aceptación incondicional que sean el motor tanto para la actualización como para el desarrollo de las potencialidades personales en un ambiente de confianza y respeto. Contemplar estas aportaciones en los estilos de liderazgo permitirá a los líderes y a toda la organización, resolver conflictos desde una mirada más humana, contribuir al desarrollo del potencial de cada uno de los integrantes y a lograr una percepción positiva en torno al bienestar laboral.

A lo largo del taller se revisaron los 6 estilos de liderazgo propuestos por Goleman: el liderazgo coercitivo, ejemplar, democrático, afiliativo, orientativo y formativo. Los participantes fueron identificando experiencias en cada uno de ellos, compartieron con sus compañeros el estilo en el que se sienten más fuertes, en el que no y también el que les gustaría aprender.

Los estilos más identificados por los participantes fueron el democrático, el coercitivo y el afiliativo. En este sentido Javo refleja su preferencia por este estilo de liderazgo, menciona que le agrada este enfoque, lo que sugiere que aprecia y valora la participación de sus colaboradores en las decisiones y promueve la comunicación abierta.

***Javo:** A mí me agrada el democrático, (...), cada lunes me reúno tempranito, con mis colaboradores y platico con ellos de todo lo que pasó en la semana y lo que también necesito y que me den opiniones. Que me digan las cosas de lo que yo también estuve mal en la semana.*

También menciona que sus colaboradores le brindan retroalimentación sobre las áreas en las que él puede mejorar, lo que indica un ambiente de confianza y apertura en su equipo. Este estilo puede contribuir a la construcción de relaciones sólidas, el

compromiso del equipo, así como a la generación de nuevas ideas. El líder democrático crea consenso desde la participación, invierte tiempo en obtener ideas, acuerdos entre las personas, construye confianza, respeto y compromiso; con lo que impulsa la flexibilidad y responsabilidad. En este sentido los participantes reconocen su utilidad en este tipo de situaciones, sin embargo, también son conscientes de que su aplicación en exceso puede llevar a la indecisión y al estancamiento. La adaptabilidad y la capacidad de discernir cuándo utilizar este estilo son claves para su efectividad.

Iñigo: *Si, como todo en su respectiva medida funciona correctamente, cuando se llega a un extremo no, y también cuando se carece.*

Facilitadora: *¿Cuál sería un extremo?*

Iñigo: *En donde tenemos un tema que no hay discusión. Cuando hay temas en donde se va a hacer de esta forma, y no lo ponemos a votación y de esa misma forma hay temas en donde sí hay que hacer consenso y pedir participación, y llegar a un acuerdo.*

Tony: *Con este sistema democrático a veces no se llegan a conclusiones, aun cuando se abre y se dialoga, se posterga y se posterga. Se necesita que alguien tome la decisión.*

Iñigo: *Funciona, pero cuando también les das el abanico, pero limitado. Les dices: vamos a hacer votación, están estas opciones, se sienten participes en donde van a elegir, pero acotado.*

Norma: *Pues sí, yo a veces, por ejemplo, sí lo práctico, pero no siempre. Yo donde más bien lo veo más recurrente es con Juan. De algo que es un tema que ya está decidido yo le pregunto, ¿y cómo lo ves, que piensas? ¿Desde qué piensas tú de algo de algo que ya está decidido?*

Goleman plantea que el estilo de liderazgo menos efectivo es el coercitivo, tiene un impacto en el clima de la organización, la gente se siente poco respetada y con poca

motivación para participar. A pesar de ser el estilo menos efectivo, durante el taller los participantes lo mencionan como necesario en algunas ocasiones.

Ernie: *Pues a veces, cuando tienes que ser duro, no es el ideal, el estilo coercitivo, pero hay veces que se necesita utilizarlo y cuando ya siento que una persona ya rebasó el nivel de tolerancia y que hay que ser coercitivo.*

Iñigo: *Pues sí, en algunos casos. También para algunas personas, porque se puede generar un problema también si lo uso de más.*

Facilitadora: *¿Cuál sería el problema si lo usamos de más?*

George: *Yo siento que el colaborador se sentiría un poco agredido, o que se sentiría que es menospreciado, no me habla de una manera educada, no me habla de una manera asertiva, es muy seco al pedirme las cosas es muy tajante al decirme las cosas. Como no, no acepto tu opinión y simplemente lo haces. Y de alguna manera, de la parte negativa, Que, si yo estuviera del lado del colaborador y dice, pues es que ahí está la opción de que ya no quieren que trabaje aquí, me están haciendo la vida de cuadritos. O simplemente, no les gusta mi trabajo. Creo que sí hay colaboradores que trabajan bien, pero hay momentos en donde no quieren trabajar o estar en una parte un poquito negativa y de vez en cuando o muy rara a veces puedes tal vez usar ese etilo coercitivo, pero que no sea, con el mismo colaborador muy seguido, o en varias ocasiones. Porque creo que sí ya es cuando se sienten agredidos, humillados o no valorado.*

En conjunto, estas experiencias subrayan la importancia de utilizar el liderazgo coercitivo con sensibilidad y moderación. Aunque puede ser necesario en situaciones específicas, como las crisis o cuando se requiere una acción inmediata, su uso frecuente puede tener un impacto negativo tanto en el clima laboral como en las relaciones entre los líderes y sus colaboradores. La comprensión de estas dinámicas, así como la habilidad para adaptar el estilo de liderazgo según las circunstancias son esenciales para un liderazgo efectivo y respetuoso.

Tony valora y comprende como el liderazgo orientativo puede influir positivamente en el clima y en la motivación de las personas. Su reflexión también destaca la importancia de la versatilidad del líder y la necesidad de adaptar su estilo de liderazgo según las circunstancias y según las características de cada uno de sus colaboradores.

Tony: *agregando, a lo que Charlie, Yo denotaba que el liderazgo orientativo es aquel que más te mueve el clima, pero también estaba leyendo en la historia que narra sobre los restaurantes y como que es aquel que te da la orientación o la meta a dónde ir y es el que más correlación tiene con los demás liderazgos. Me llamó la atención la tabla de inteligencia emocional y cómo cada 1 de ellos influye en cada una de las de los casos que se van presentando. Y decía algo que sí me quedó muy grabado que aquellos ejecutivos que manejan más de cuatro liderazgos son los que mejores resultados presentan, o mejor manejo de las personas y situaciones. Eso sí me llamo la atención. No tenemos que idealizar nuestro liderazgo como único, sin que más bien medir que efecto quiero tener.*

Me acordé mucho de Iván, que dice yo analizo y veo si le muevo aquí o acá, con esa tablita me acordé mucho de él y es importante para mí tenerlo claro.

El líder orientativo es visionario y motiva a partir de la vinculación del trabajo de cada uno de ellos en el cumplimiento de a la visión, da claridad y sentido al trabajo, al mismo tiempo que libertad para innovar y tomar riesgos calculados. Este estilo tiene un efecto positivo y particularmente productivo en situaciones en las que le falta rumbo a la organización y en las que es necesario marcar un nuevo rumbo.

En el estilo afiliativo los participantes reflexionaron en la sesión #3 sobre sus beneficios, George comentó como lo lleva y Pau comentó que estos lazos emocionales pueden en algún momento ser peligrosos.

George: *Si me identifico con este estilo, en algunos casos, no en todos. Porque sé que como líder no puedo a veces tener un lazo emocional muy asertivo con los colaboradores. Porque, pues a veces eres el mejor jefe del*

mundo y a veces eres el peor, depende de lo que ellos necesiten. Pero procuró en la parte emocional, ponerme en sus zapatos, en algunas ocasiones y saber que puede ser un colaborador que se acerca contigo porque tiene un problema emocional que no es tanto del trabajo, sino que es algo que él trae ya desde su casa o simplemente algo personal. Y procuro yo al menos entender su situación para saber que no me está dando a lo mejor su 100% o su 90%, que me está dando un 50 o a la vez menos, y buscar si ese colaborador necesita, a lo mejor, un tiempo para arreglar sus situaciones personales y tal vez darle días, en su caso, por ejemplo, o darle vacaciones, porque también a veces pueden tener un pico de trabajo todo el tiempo y no tienen este un descanso. creo que, en esa parte, de ponerme en los zapatos o tener también un poco de lazo emocional con el colaborador, ayuda a que hoy se sienta con la confianza de acercarse y también decirte un problema que pueda llegar a tener dentro de la sucursal con algún compañero.

Facilitadora: *Tú te reconoces como un líder afiliativo en cuanto a que desarrollas empatía con ellos e identificas que es importante crear estos lazos emocionales con ellos, escucharlos, entenderlos y ser empático con ellos.*

George: *En algunos casos sí, sí digo no, no todo el tiempo puedo ser afiliativo con ellos.*

Pau: *¿Esto podría considerarse hasta cierto punto peligroso? Tener tantos lazos emocionales. Porque siento que después podrían manipularte.*

Iñigo: *Aquí es donde nuevamente tiene que ver la inteligencia emocional, para poder tomar la decisión, de en qué momento utilizarlo, porque si puede pasar eso.*

En congruencia con el ECP en el que se coloca a la persona en el centro del desarrollo humano y las relaciones, comprendemos que el liderazgo efectivo va más allá de simplemente dirigir equipos y tomar decisiones estratégicas; se trata de que

el líder pueda crear un entorno en el que los individuos se sientan valorados, comprendidos y capacitados para crecer. En este mismo sentido Goleman plantea que el liderazgo efectivo implica la capacidad de alternar entre estos estilos según las demandas de la situación y las necesidades de los colaboradores. Un líder que puede adaptar su enfoque y elegir el estilo más adecuado, demuestra una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales y la inteligencia emocional necesaria para guiar a su equipo hacia el éxito. La habilidad de desenvolverse con flexibilidad dentro de estos seis estilos de liderazgo representa un rasgo distintivo de un líder emocionalmente inteligente y eficaz en el entorno laboral.

En esta categoría exploramos las competencias interpersonales de los líderes, utilizando la analogía de la "caja de herramientas" centrándonos en la escucha, la empatía, la inteligencia emocional y el liderazgo. Estas competencias no solo fortalecen las relaciones interpersonales en el ámbito organizacional, sino que también se convierten en los cimientos de una cultura de colaboración, comprensión y comunicación efectiva.

6.2 Competencias intrapersonales: cultivando el Jardín Interior.

En el desarrollo del liderazgo efectivo, no basta con poseer competencias interpersonales sólidas; es igualmente crucial explorar y nutrir las competencias intrapersonales del líder. En esta segunda categoría, veremos la dimensión interna del liderazgo, reconociendo que para establecer relaciones interpersonales saludables y ejercer un liderazgo efectivo, el líder debe forjar una comprensión profunda de sí mismo. Siguiendo la metáfora de "El Jardín Interior," exploraremos una serie de competencias intrapersonales esenciales que conforman la base sólida sobre la cual se construye un liderazgo exitoso, en congruencia con el ECP.

Este "Jardín Interior" incluye dos subcategorías fundamentales: la autoimagen, que implica el reconocimiento de las propias fortalezas y debilidades, y el autoconocimiento y autoconciencia del líder, que actúan como pilares para la construcción de relaciones interpersonales sanas y un liderazgo sólido.

El reconocernos y tomar conciencia de nosotros mismos, dese Goleman (2005) son parte de la inteligencia emocional, la cual define como “la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia– comprende cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia y habilidades sociales” (Goleman, 2005, p.28). En este contexto, es fundamental comprender cómo estas capacidades pueden influir en el liderazgo de los gerentes y en las interacciones que tienen con sus colaboradores.

En esa misma línea los jesuitas en (Lowney, 2004) plantearon 4 pilares para lograr un gran liderazgo: la autoconciencia, el heroísmo, el ingenio y el amor. En estos se destaca, conocerse a sí mismo, la seguridad para adaptarse a un mundo cambiante, el profundo respeto por la dignidad y la confianza plena en el potencial de los que lo rodean.

Por lo tanto, podemos decir que el autoconocimiento es la base de un buen liderazgo, de ahí la importancia de que los líderes desarrollen habilidades de autoconciencia para poder construir ambientes relacionales propicios para el desarrollo y el florecimiento del máximo potencial en cada uno de sus colaboradores.

Las experiencias de Jacinto, Norma y Juan en la primera sesión del taller sugieren que están aplicando principios de autoconciencia y habilidades emocionales en su liderazgo al comprender sus propias fortalezas y cómo pueden contribuir al desarrollo de sus equipos y del servicio al cliente. Muestran interés por su crecimiento personal y una capacidad para relacionarse efectivamente con los demás, lo que es esencial para un liderazgo exitoso.

***Jacinto:** Soy una de las personas que le gusta mucho, prepararse, estar siempre como retroalimentándose. Mi compañero Tony, que es el gerente de esa sucursal, constantemente estamos dialogando a practicando para ayudar y enriquecerme ahora, sí de lo que él sabe. Me gusta mucho la atención al cliente, me gusta mucho estar atento de los clientes, ayudarlos con las viejitas, con todo tipo de persona sería importar condición física o*

estatus social. Yo soy, ahora sí que muy balanceado en ese sentido. Igual, pero con los clientes como con mis compañeros.

Norma: *Mi nombre es Norma, soy gerente de la sucursal en Galicia. Pues yo lo que considero mi fuerte, es que me encanta el servicio y la atención al cliente, a eso me he dedicado toda mi vida laboral. Me gusta escuchar y crecer tanto personal, como crecer en el negocio. Me gusta mucho trabajar, es mi hobby. Me gusta siempre estar en actividad y trabajar Yo, me subo las mangas con cualquier empleado me pongo a hacer las cosas, ya sea barrer o lo que sea. Yo siento que eso es parte de mí.*

Juan: *Soy Juan, soy de la sucursal de Galicia Subgerente, creo que soy una persona que me gusta convivir y estar abierto, hacia mis compañeros, también hacia los clientes. Creo que este me gusta escucharlos, saber sus necesidades y en muchas de las ocasiones tratar de que no se vayan con las manos vacías.*

Javo: *Mi nombre es Javo, tengo 10 años en la empresa y como gerente de la sucursal de Obrador, tengo dos años, cuatro meses ahí. En lo laboral, me gusta mi trabajo. Me gusta la atención del cliente. Me gusta escuchar a mis compañeros, si yo veo que alguien está malhumorado o serio, o algo, a ver que te pasa, si está atendiendo a una persona, cuando termina le digo, quiero platicar contigo, ¿qué te pasa? Y así, si lo podemos solucionar, que sea laboral, pues le echamos todas las ganas.*

El que ellos puedan conocerse, reconocer sus fortalezas y debilidades les permite ejercer un mejor liderazgo, tomar decisiones más conscientes y manejar mejor sus emociones.

La autoconciencia es esencial para identificar las áreas en las que se necesita mejorar y para reconocer las propias inclinaciones y desafíos.

En este sentido Pau en la segunda sesión va tomando conciencia de una de sus debilidades como líder, que es la dificultad para delegar eficazmente. Este

conocimiento personal puede ser el primer paso hacia el desarrollo y el crecimiento como líder.

Pau: *Mh! creo que soy más relajada, pero si no se aparte delegar, tengo que estar viéndolos a todos los que hacen y a veces no puedo dividir porque quiero que salga todo bien.*

A partir de esta autoevaluación, Pau podría trabajar en el fortalecimiento de sus habilidades de delegación y en la construcción de la confianza en su equipo.

Arana (2017) citado en López (2021) presenta un conjunto de principios que el Desarrollo Humano ofrece, entre los principales se encuentran: la capacidad de la persona para tomar conciencia de su realidad, de mirar en su interior, experimentar la conciencia del aquí y el ahora, de interpretar su realidad a partir de experiencias previas, comprender lo que le ocurre, vivenciar a partir de la experiencia corporal, conectar con su totalidad, de unidad con el contexto presente y de crecimiento.

Pau reconoce que tiene algunos errores y que se siente saturada debido a la falta de tiempo. Su dificultad para delegar tareas y su sensación de estar sobrecargada pueden reflejar una falta de conexión con su capacidad para comprender y cambiar su enfoque de liderazgo.

Pau: *creo que tengo una cadena de errores, creo que no tengo el tiempo para explicarle a alguien porque siempre estoy saturada, pero estoy saturada porque no estoy acostumbrada a delegar. Entonces es como un círculo, si pudiera dedicar más tiempo a hacerlo bien con cada persona nos ahorraríamos tiempo.*

Su comentario sugiere que, al tomar conciencia de su situación y aprender a delegar, podría romper ese círculo vicioso y mejorar la eficacia de su liderazgo.

Por otro lado, Charlie menciona que le cuesta trabajo pedir opiniones para lograr resultados y que su estilo de liderazgo tiende a ser más formativo y afiliativo en lugar de democrático. Esta declaración puede relacionarse con la necesidad de comprender y adaptar su estilo de liderazgo.

Charlie: *Si me cuesta trabajo a veces pedir opiniones para lograr los resultados. Si yo considero que mi estilo es más formativo y afiliativo y me cuesta más trabajo ser democrático.*

Al reconocer que le resulta difícil ser democrático muestra la toma de conciencia de su propio enfoque de liderazgo y de la importancia de equilibrar sus habilidades de liderazgo para obtener resultados efectivos. Ambos muestran disposición para reconocer las áreas en las que pueden mejorar como líderes.

Los líderes avanzan en la medida que entienden quiénes son, lo que quieren y valoran a través de la continua reflexión y el aprendizaje. Los primeros jesuitas inventaron una serie de técnicas y prácticas para tomar conciencia de sí mismos, a través de la reflexión y meditación diaria sobre sus actividades. Hoy en día estas técnicas siguen vigentes y para Lowney (2004) todo liderazgo comienza con dirigirse a uno mismo.

En este sentido Iñigo en la tercera sesión menciona que espera y analiza todas las posibilidades antes de tomar decisiones.

Iñigo: *Si, me ayuda esperar y analizar todas las posibilidades. Si hago esto, o si no hago esto para causar esto. Todo eso y sí, me voy por una decisión, veo si me da resultado.*

Esto parece estar en línea con la idea de que los líderes avanzan cuando comprenden quiénes son y reflexionan sobre sus acciones. Iñigo parece ser consciente de la importancia de tomarse el tiempo para considerar diferentes escenarios y opciones antes de tomar una decisión.

Uno de los elementos principales para que el líder pueda fomentar la construcción de relaciones y vínculos con sus colaboradores tiene que ver con el autoconocimiento, durante el taller se utilizó la rueda de la conciencia como herramienta para la reflexión y el autoconocimiento, si los líderes pueden ser más conscientes de sus actitudes y comportamientos, será más probable que puedan impactar en la dinámica y en las relaciones y vínculos con su equipo de trabajo.

En este sentido, algunos de los comentarios de los participantes del taller fueron:

Javo: *Si que hay que apuntar, que hay que tomarme dos minutos para ver, puesto que esto y no explotar o tomar una decisión así, espontánea. Porque a lo mejor yo solo me voy a perjudicar o voy a dañar la relación con el empleado.*

Linda: *Está emocionante, porque es como reconocernos y estar al pendiente ahora sí que de uno mismo para poder entender. Pues tomar mejores decisiones. No tan con impulso, sino estar pensando, meditando antes de decir esto o aquello. Vamos a tener unos minutos para decirte que quizás esto no. Ahora voy a empezar a reconocer en mi cuerpo lo que me está diciendo todo para estará más tranquilamente, seguir haciendo todo el ciclo.*

Iñigo: *me reconocí que lo hacía, o sea, yo sí soy de las personas que se detienen, me enfrío y después empiezo a ver la forma. Pero el último pasito de la rueda de la conciencia, que tiene que ver con la acción, es el que me está faltando.*

En estos comentarios se destaca la necesidad de detenerse y reconocerse, lo que indica que tiene la habilidad de reflexionar sobre sus emociones y pensamientos antes de actuar, lo cual es un aspecto clave de la autoconciencia. En esta misma línea de reconocerse Iñigo también señala que le falta dar el último paso en la rueda de la conciencia, el de "accionar". Esto sugiere que, aunque es consciente de sus emociones y tiene la capacidad de autoevaluarse, puede enfrentar desafíos en la autogestión, que es otra de las capacidades de la inteligencia emocional. La autogestión implica la habilidad de dirigir las emociones de manera efectiva para tomar decisiones y acciones apropiadas.

El autoconocimiento se refiere también al proceso de explorar, comprender y reconocer los aspectos internos de uno mismo, incluyendo las emociones, pensamientos, valores, creencias, motivaciones y comportamientos. Es una reflexión profunda y consciente sobre quién eres en tu esencia, así como de las

relaciones contigo mismo y con el mundo que te rodea. El autoconocimiento implica la búsqueda de una comprensión genuina y auténtica de tus propias características, fortalezas, debilidades, deseos y metas.

En este sentido Linda identifica a partir de su propio estilo de liderazgo, lo que quiere fortalecer o aprender

Facilitadora: *Linda ¿Para cuál quisieras aprender?*

Linda: *Pues, ya lo manejo, pero pues más a fondo, el afiliativo.*

Facilitadora: *¿Por qué el afiliativo?*

Linda: *Porque tiene una línea muy delgada, pudiera ser que empiezan a abusar de la confianza, de todo lo que involucra el platicar, o el estar con ellos más al pendiente.*

Facilitadora: *Entonces. ¿Tu identificas que lo haces, pero te gustaría cuidar que no se pase al otro lado?*

Linda: *es más bien entender cómo lo digo, porque lo hago, pero como que pongo una barrera, porque sé que es muy ligera la línea y sé y los conozco muy bien, que entre más agarran confianza, más van abusando.*

Facilitadora: *Sería como que lo haces, pero tú sientes que te limitas un poco por no cruzar esa línea y que después puedan abusar.*

Linda: *Si y que pueden traer más problemas que beneficios. Darme el tiempo, la paciencia de estarlos escuchando y estar involucrada.*

Facilitadora: *¿Para ti se traduciría en escucharlos e involucrarte más con ellos?*

Linda: *Si, porque de repente no es lo mismo que platiquen con uno a que platiquen entre ellos. Aun así, por decir sí entro no es que se quedan callados, pero de todas maneras no es lo mismo.*

Linda, al examinar su estilo de liderazgo, identifica como un área de interés el aprender más sobre el estilo afiliativo para fortalecer su liderazgo, ella reconoce que la línea entre la afiliación y el abuso de confianza es delicada y desea aprender a manejarla con mayor destreza. Linda busca la habilidad de involucrarse más en escuchar a su equipo sin cruzar esa línea y garantizar que su relación con ellos sea beneficiosa y no perjudicial.

En este mismo sentido Juan comparte su deseo por aprender el estilo afiliativo,

***Juan:** Si me cuesta trabajo de cierta manera crear un vínculo o una relación con algún colaborador. Creo que, con todos, pero en específico con ciertas personalidades. Me gustaría tener esa empatía con el colaborador para llevar una mejor relación. Porque de repente el ambiente laboral es muy tenso. Me gustaría desarrollar más esa parte.*

Juan reconoce que se identifica con un estilo de liderazgo afiliativo. Este estilo se caracteriza por poner énfasis en las relaciones y en la creación de un ambiente de trabajo armonioso. Sin embargo, Juan también es consciente de que le resulta difícil establecer vínculos o relaciones con ciertos colaboradores. Esto sugiere que está reflexionando sobre su estilo de liderazgo y reconoce la necesidad de desarrollar su capacidad para conectarse y crear empatía con todos los miembros del equipo.

Un líder precisa saber cuáles son sus fortalezas y debilidades. El liderazgo es una actividad humana compleja, que requiere de múltiples habilidades –comunicativas, de visión, de resolución, de convencimiento, de perseverancia...– y, sobre todo, de un equilibrio de conjunto. Cada uno tiene su estilo personal de liderazgo, que conviene conocer, para ver qué elementos necesitan contrapesos. Los líderes avanzan en la medida que entienden quiénes son, lo que quieren y valoran a través de la continua reflexión y aprendizaje.

Goleman destaca la importancia de ser conscientes de las propias fortalezas y debilidades como líder y trabajar en ellas para ser más efectivos. Esta propuesta es relevante en el trabajo porque permite combinar diferentes estilos de liderazgo de manera efectiva y es congruente con ECP, al permitir que el líder conozca y se

adapte a las necesidades y características de los colaboradores de su equipo.

Tony reconoce que le resulta difícil desarrollar el estilo de liderazgo democrático, a pesar de que hace planes y estrategias con la expectativa de que funcionarán de manera efectiva.

Tony: *Me cuesta mucho trabajo desarrollar el democrático. Hago toda mi estrategia y planes, pensando en lo mejor, en que me va a dar buen resultado, pero de repente ese plan o esa visión o meta que tengo es tan puntual que no funciona. Pues con las estrategias y con las acciones que hago, y eso no se mueve. Y de repente, a lo mejor con la variedad de opiniones y visiones que hay por ahí podría ser mucho mejor, no es que sea mala, pero puede ser mucho mejor.*

La experiencia de Tony refleja la idea de que los líderes avanzan cuando entienden quiénes son, se esfuerzan por mejorar y se comprometen con la reflexión y el aprendizaje continuos. Su testimonio respalda la noción de que la autoevaluación y la adaptación son componentes clave del crecimiento y el éxito como líder.

Este reconocimiento sugiere que está abierto a la idea de mejorar su liderazgo y que está dispuesto a aprender y a poner en práctica nuevas habilidades. Él comprende que, en algunas ocasiones, su enfoque puntual puede no ser la mejor opción y que la diversidad de opiniones y perspectivas podría enriquecer su toma de decisiones y la consecución de sus metas.

En este mismo sentido de la autoreflexión y la toma de conciencia, Bernie nos comparte como se reconoce.

Bernie: *Pues si alcanzo a detectar, me reconozco como es que soy pasivo y tranquilo con lo que hago. Pero soy hiperactivo también. Sé detectar cuando tengo un problema o cuando una persona esta desgastada. Pero también trato de no engancharme tanto en el problema, sino más bien en la solución. Pero al fin de cuentas, tengo mil caminos.*

Algunas de las consideraciones que comenta Lafarga (2005) en torno al autoconocimiento van en la línea de lo que el líder deberá cuidar si desea ser un promotor del desarrollo humano: ser consciente de su inclinación a influir en el proceso de otras personas, dudando de su capacidad para orientarse y tomar decisiones por sí mismas. Esta tendencia proviene de su propia inseguridad y el deseo de asumir la responsabilidad en el crecimiento y desarrollo de los demás. No obstante, Lafarga también reconoce otra parte de sí mismo que confía en que cada individuo es capaz de dirigirse por sí mismo y que su propia brújula es mejor que la suya.

En este sentido Tony reconoce como a lo largo de su historia ha ido comprendiendo que cada persona tiene su propio ritmo y estilo para abordar las cosas, lo que implica que no es necesario que todos sigan el mismo camino o proceso. Solía ser acelerado y trataba de que todos siguieran su ritmo, pero con el tiempo, ha reconocido la importancia de permitir que las personas sigan su propio camino y aprender a través de sus propias experiencias.

Tony: *Cada persona tiene su ritmo y no es necesario que todos vayan igual. Yo, por ejemplo, soy muy acelerado y soy muy de hacerlo así rápido, y a lo mejor me funciona a mí. Pero entendí no para todos es así, durante mucho tiempo me desgasté para que lo hicieran a mi modo, me ha costado mucho trabajo el tema de una pausa y aprender de los otros, eso también ayuda y te llevas bien con los otros.*

Con este comentario Tony refleja que comprende que, como líder, no debe imponer su propio ritmo o dirección a los demás, sino permitir que cada uno se dirija por sí mismo, confiando en su propia capacidad. Tony ha internalizado la idea de que el liderazgo efectivo implica reconocer y respetar la capacidad de las personas para dirigirse a sí mismas y aprender a colaborar de manera efectiva con diferentes estilos y ritmos de trabajo. Su experiencia ilustra cómo un líder puede evolucionar y crecer en su enfoque de liderazgo para ser un promotor del desarrollo humano en su equipo.

La exploración de las competencias intrapersonales destacan la importancia de las dimensiones internas en el desarrollo del liderazgo efectivo. Al reconocer la relevancia de la autoimagen y del autoconocimiento, se revela cómo estos elementos actúan como base para el cultivo de relaciones interpersonales saludables y un liderazgo coherente. Estos elementos subrayan que el liderazgo exitoso no solo requiere habilidades externas, sino también una profunda comprensión y conexión con uno mismo. En el continuo cultivo de este "Jardín Interior," los líderes pueden florecer no solo como profesionales hábiles, sino como individuos auténticos y empáticos que lideran también desde el corazón.

6.3 Relaciones interpersonales: columna vertebral del bienestar laboral.

En este apartado, se aborda la tesis central que sustenta el presente trabajo y es que las relaciones interpersonales entre colaboradores y líderes constituyen uno de los principales elementos para el bienestar laboral. Esta afirmación, que sirve como guía para esta tercera categoría que se concentra en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral y, específicamente, en la relación entre el líder y sus colaboradores como base fundamental para el bienestar laboral.

En este mismo sentido el ECP establece que el desarrollo humano y la realización personal están intrínsecamente ligados a la calidad de las relaciones humanas, subraya la importancia de crear un entorno en el que las personas se sientan valoradas, comprendidas y respetadas. En el contexto laboral, donde los líderes desempeñan un papel crucial que no solo guía y dirige, sino que también se convierte en un facilitador de relaciones auténticas y en un catalizador para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Al promover la comunicación abierta, la empatía y la consideración genuina por las necesidades de los demás, el ECP se integra naturalmente en la promoción del bienestar laboral y en la construcción de relaciones interpersonales sólidas en la organización.

Esta relación interpersonal con las características que describe Rogers es la que crea las condiciones favorables para liberar la tendencia natural al crecimiento y a la

capacidad de autodeterminación como instrumentos privilegiados del desarrollo humano.

El Desarrollo Humano y en concreto el ECP, nos aportan un marco de referencia y de análisis para comprender a las personas y desarrollar ambientes laborales nutritivos y propicios para que las personas desarrollen su tendencia actualizante, impactando de manera positiva a los objetivos y propósitos de la organización.

El estudio de Chiang y Nuñez (2010) recopila numerosas investigaciones sobre el clima organizacional que resaltan la importancia de factores como sentirse parte de un equipo de trabajo, recibir reconocimiento y recompensas, tener confianza en la propia competencia laboral y percibir un clima organizacional satisfactorio. Estas condiciones favorecen la obtención de mejores resultados laborales, el aumento del compromiso con la organización, la mejora de las relaciones interpersonales y el bienestar emocional.

En relación con esto, Ile, en la sesión #2 del taller, comparte su experiencia personal:

"Yo renuncié y volví a entrar, porque pues sí valoran tu parte, que contribuyes a la empresa. Fui telefonista, después fui cajera y luego de ahí me pasaron a pedidos, pero me fui porque tuve mi bebé y luego ya después abrieron el Roble, estuve en el Roble en frutas y verduras como encargada, ahí duré 2 años. Que te valoren en tu trabajo, este sentirse parte de la empresa, te ayuda a estar bien laboralmente. Hay gente o hay clientes que la verdad tengo orgullo de decir que me dicen: 'Oye, trabajas como si fuera tu empresa', y siento bonito que me lo digan, posiblemente porque me gusta, pues agradecer, a que también ellos me hablaron, me dijeron, aquí está el trabajo para cuando quieras venir".

La experiencia de Ile refleja cómo se sintió valorada por la empresa a lo largo del tiempo, al asignarle roles y responsabilidades en diferentes áreas. Su transición desde telefonista hasta encargada en diversas secciones, y el reconocimiento de

sus superiores, indican que su contribución y participación en la empresa fueron apreciadas, lo que influyó positivamente en su satisfacción laboral.

Las teorías humanistas de Rogers, Egan y Barceló, dice Ramírez (2019) nos dan los elementos necesarios para que el proceso de facilitación y el de intervención permita que las personas puedan sentirse escuchadas y en el que sean ellos mismos los que a partir de su experiencia, recuperen los elementos de satisfacción laboral que les permitan potencializar su desarrollo personal y profesional.

A pesar de que Rogers realizó poco trabajo en el campo organizacional, Vargas (2008) presenta como sus contribuciones son generalizables al ámbito laboral. Desde Doval (2017) podemos aplicarlo en las organizaciones, ya que, si las personas encuentran en sí mismas y en la relación con los otros estas condiciones favorables para el desarrollo personal y grupal podrán tener una mayor productividad en las tareas que realicen.

El Desarrollo Humano aplicado al entorno organizacional busca potenciar el crecimiento de los individuos en el contexto del trabajo. Se reconoce que el bienestar laboral y la realización personal están estrechamente vinculados, y este enfoque pone énfasis en crear un entorno que permita a los colaboradores alcanzar su máximo potencial. Los líderes desempeñan un papel fundamental al proporcionando apoyo, orientación y oportunidades de desarrollo. Al aplicar los principios del Desarrollo Humano, los líderes pueden ayudar a sus equipos a identificar y alcanzar sus metas personales y profesionales, lo que a su vez contribuye al fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Esta perspectiva no solo fomenta el crecimiento individual, sino que también cultiva un ambiente de colaboración, comprensión y respeto mutuo, generando un ciclo virtuoso de bienestar laboral y desarrollo personal.

Este apartado subraya la trascendental importancia de estas relaciones y el rol que juegan los líderes o jefes en la creación de ambientes propicios para la construcción de relaciones sanas y nutritivas que no solo fortalezcan el bienestar de los colaboradores, sino que se construye una base sólida para el desarrollo personal y

profesional de los colaboradores, así como el crecimiento de la organización en su conjunto.

6.4 El Taller de Intervención: espacio de encuentro y reflexión.

En esta categoría presentaremos cómo el taller de intervención diseñado en congruencia con ECP y basado en los estilos de liderazgo de Daniel Goleman se convirtió en un espacio de reflexión y cambios positivos para los líderes.

La recuperación de lo vivido en el taller se centra en tres aspectos fundamentales:

1. Las expectativas iniciales de los participantes: Aquí, exploraremos las expectativas que tenían los participantes antes de ingresar al taller.
2. Las reflexiones y cambios logrados: Analizaremos las reflexiones, cambios y aprendizajes que los líderes expresaron como resultado de su participación en el taller.
3. La facilitación en el taller desde el ECP: presentaremos la experiencia de los participantes y la puesta en práctica de la facilitadora a partir de los aspectos que plantea el ECP

En cuanto al primer punto en el que retomaremos las **expectativas** expresadas en la primera sesión del taller de intervención, podemos destacar algunas de ellas:

Jacinto: *“yo espero que veamos diferentes situaciones que se encuentran en el día a día en cada sucursal, en donde espero que cada uno pueda dar, un caso o alguna vivencia, para de esa manera retroalimentarnos y poder tener más herramientas para poder aplicarlo, cuando se nos presenta una situación similar”.*

Tony: *“con muchas ganas de iniciar y de sacarle mucho provecho a todos los compañeros, que también tienen toda la experiencia del mundo, y poder convivir un tiempo con ellos, porque en realidad casi no nos vemos y platicamos poco. Es un gusto estar escuchando y aprendiendo de lo mucho que nos puedan dejar”.*

Hugo: “para mí que sea un espacio de diálogo, de reconocimiento de habilidades y también de conocimiento de áreas de oportunidad a cada uno de nosotros. En base a una retroalimentación de las experiencias de cada uno de nosotros. Expuestas y trabajadas”.

Javo: “me imagino encontrar nuevas perspectivas de liderazgo actual. Que nos vamos a enfrentar o que nos estamos enfrentando, con las nuevas generaciones, ¿Cómo empaparlas y hacerlos que se olviden un poquito de redes sociales?”.

Pau: “¿Qué es lo que va a pasar?, que voy a descubrir algunas de las habilidades más que desconocían, claro que con la ayuda de los comentarios de los de los compañeros. Que desconozco las más, pero enriqueciéndome con lo que ellos puedan aportar, cualquier comentario será muy valioso”.

Con las expectativas expresadas podemos identificar su interés en el aprendizaje, la interacción y el crecimiento personal y profesional. En general podemos decir que buscan un espacio en el que puedan:

Adquirir herramientas prácticas: Quieren ver ejemplos de situaciones cotidianas en sus sucursales para aprender de ellas y estar mejor preparados para enfrentar situaciones similares en el futuro.

Interactuar y aprender de sus colegas: Valorizan la oportunidad de estrechar relaciones personales con sus compañeros, ya que sienten que rara vez tienen la oportunidad de verse y platicar. Además, esperan aprovechar la riqueza de la experiencia de los demás.

Autoevaluarse y desarrollar habilidades: Ven el taller como un espacio de diálogo y autoevaluación. Esperan reconocer y desarrollar sus habilidades, así como identificar áreas de mejora a través de la retroalimentación y el aprendizaje a partir de las experiencias compartidas.

Obtener nuevas perspectivas sobre el liderazgo: Están interesados en el liderazgo en el contexto actual y en cómo relacionarse con las nuevas generaciones. Esperan

que el taller les brinde nuevas perspectivas sobre cómo liderar en un mundo con desafíos relacionados con las redes sociales y cómo influir en las generaciones más jóvenes.

Descubrir habilidades personales: Tienen la intención de identificar habilidades que quizás no conocían previamente y valoran la contribución de sus compañeros para enriquecer su propia comprensión.

En resumen, podemos decir que los participantes buscaban que el taller fuera un espacio valioso para el intercambio de experiencias, el aprendizaje, el crecimiento personal y profesional, así como el fortalecimiento de las relaciones entre ellos.

Para describir ahora los cambios positivos, las reflexiones y aprendizajes del taller por parte de los participantes, nos apoyaremos en los comentarios de retroalimentación proporcionados en la última sesión, así como de las experiencias compartidas durante las sesiones en torno a algunos cambios que tuvieron con su equipo de trabajo como resultado de la participación en el taller. A continuación, presento algunos de los comentarios que nos permitirán reconocerlos.

La experiencia compartida por Javo refleja un cambio positivo en su perspectiva y en su enfoque de liderazgo como resultado de la participación en el taller. Javo menciona que solía discutir y aprender de Ernesto y Jorge en las reuniones con gerentes, y encontraba valiosos sus conocimientos y consejos. Sin embargo, con el taller, amplió su horizonte de aprendizaje al darse cuenta de que puede aprender de todos los participantes.

***Javo:** Me llevo el aprendizaje tanto tuyo como de mis compañeros. En algunas juntas que hemos tenido los gerentes. Yo siempre platicaba con Ernesto o Jorge y me ha servido, de todos me sirve. Pero en juntas siempre platicábamos y me servía muchas cosas de ellos dos que podía aplicar en mi sucursal, en mi persona. Ahora, con este taller, me llevo de todos, el saber qué tipo de liderazgo puedo tener y en qué momento desempeñarlo. Y muchas gracias a todos. Muchas gracias por tu profesionalismo.*

Desde su experiencia podemos decir que para Javo el taller le permitió ampliar su perspectiva, una mayor apertura para aprender de diferentes fuentes y una comprensión más sólida de cómo aplicar los distintos liderazgos dependiendo de la situación.

Por otro lado, la experiencia de Norma demuestra un cambio positivo en su perspectiva y en su enfoque de liderazgo a partir del taller, Norma menciona que ha aprendido mucho sobre los diferentes enfoques de liderazgo y que planea aplicar este conocimiento en su sucursal. Antes del taller, Norma se centraba en un solo tipo de liderazgo, pero ahora reconoce la importancia de combinar diferentes estilos de liderazgo para lograr un mejor desempeño con su equipo.

Norma: “Aprendí mucho, me llevo mucho, o muchos de liderazgos y me llevo esa encomienda, de practicarlos o aplicarlos en mi sucursal. Se que estaba muy metida en un tipo de liderazgo. Pero sé que puedo combinarlos para lograr un mejor trabajo con mi equipo”.

Un cambio positivo para Norma es la comprensión más amplia de los estilos de liderazgo y su flexibilidad para usarlos de manera más efectiva dependiendo de la situación y de las necesidades de su equipo, lo que, a su vez, podría contribuir a un entorno de trabajo más productivo y armonioso en su sucursal.

la experiencia personal es esencial en el ECP porque facilita un aprendizaje más significativo y práctico, fortalece la motivación, y brinda la oportunidad de aplicar y perfeccionar las habilidades de comunicación personal en situaciones reales. Esto contribuye al desarrollo efectivo de estas habilidades y a la mejora en la calidad de la comunicación de los participantes en sus vidas personales y profesionales.

Hugo nos comparte como la experiencia compartida fue lo más enriquecedor del taller, para él: *“Lejos del tiempo compartido. El conocimiento experiencial que cada uno de nosotros expusiera ejemplos, recomendaciones, experiencias, eso nos vuelve, como más enriquecedor. No sé. A parte de las formas y los modos que cada uno de nosotros somos distintos. Sí, creo que es nostálgico terminar. Al final de cuentas las experiencias te enriquecen y te vinculan, entonces, con esa añoranza*

nos iríamos, de tal vez reencontrarnos en un futuro para ver cómo nos fue en base a este aprendizaje, o seguimos igual, somos diferentes, somos mejores. Nos transformamos”.

Esto nos sugiere que, para Hugo, lo que realmente enriqueció la experiencia fueron los ejemplos, las recomendaciones y experiencias personales que cada uno compartió. Además, enfatiza que cada uno de los participantes es diferente en términos de formas y modos de liderazgo, lo que resalta la diversidad de perspectivas y enfoques presentes en el grupo de gerentes. Su comentario sobre la nostalgia al final del taller sugiere que la experiencia ha sido significativa y que se ha establecido un vínculo entre los participantes.

Por otro lado, Bernie comparte: *“como han dicho todos, sabíamos la forma, pero no tenía nombre. Yo me quedo, con que le pongo nombre a mi liderazgo, si soy juguetón, hiperactivo y sé que no es tan valorado esa parte, pero si vieran los resultados que genera el liderazgo afiliativo y toda esa parte de ser juguetón, dirían tienes razón. Pero no muchos lo ejecutan”.*

La experiencia compartida por Bernie destaca la importancia de poner nombre y definir su estilo de liderazgo. Bernie menciona que antes del taller, él y otros participantes ya estaban aplicando ciertos estilos de liderazgo, pero no tenía nombre para describirlos. Bernie se refiere a su liderazgo como "juguetón" e "hiperactivo", reconociendo que estos aspectos de su estilo de liderazgo pueden no ser tan valorados en todas las situaciones, pero que desde su experiencia este estilo de liderazgo tiene resultados positivos, especialmente en términos del liderazgo afiliativo y de la capacidad de fomentar un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo.

Dentro de los principales objetivos del taller estuvo fomentar el autoconocimiento, en este sentido la experiencia compartida por Iñigo destaca la importancia del taller en su proceso de autodescubrimiento: *“Me ayudó a identificarme, a reconocerme. Hacía que parte del liderazgo estaba cargado sobre lo que no he trabajado. Ya sé que existe, ya sé cómo hacerlo, ya sé por dónde. Y al final de cuentas, es una*

herramienta más para poder solucionar los problemas que se nos vienen presentando día con día y que no va a parar. Al final de cuentas, para eso estamos". Iñigo menciona que el taller le ha ayudado a identificarse y reconocer aspectos de su liderazgo que previamente no había abordado, a través del taller, expresa haber adquirido un mayor entendimiento de lo que implica ser un líder y cómo abordar los aspectos del liderazgo que necesitaba desarrollar, así como el que estos desafíos no desaparecerán, lo que refuerza la idea de que el liderazgo es una habilidad en constante desarrollo y adaptación.

En torno a las emociones encontramos que, para Tony, uno de los aspectos más destacados de su experiencia en el taller fue el haber podido expresar ideas, emociones y situaciones personales ante el grupo. Describe cómo el acto de compartir y escuchar las experiencias de los demás contribuyó a liberar emociones, enojos y tensiones relacionadas con el trabajo o con compañeros. Además, Tony señala que esta dinámica tuvo un efecto tranquilizador y que centra su atención en lo que realmente importa en su vida profesional.

Tony: *"Muchas gracias. Por el tiempo y como nos facilitó el curso, los conocimientos, acompañado de los compañeros. Rescato y aprecio cada una de las aportaciones de ellos. Y valoro mucho también el tema de poder expresarnos, el poder desahogar todas las ideas que traemos, yo creo que lo más enriquecedor del curso es que no platicamos estos temas entre nosotros y los traemos ahí. Ayudó mucho a soltar emociones, enojos, situaciones con compañeros y parece que no, pero el que alguien más te escuche y puedas escuchar las vivencias de los demás es también una terapia. Es muy sano y que te ayuda a estar más tranquilo y centrado en lo que realmente debes estar. Muy agradecido por eso".*

Tony subraya la importancia de la interacción y el apoyo mutuo entre los compañeros en el taller. También destaca cómo la comunicación abierta y la escucha activa pueden tener un impacto positivo en la salud emocional y el bienestar en el entorno laboral.

A lo largo de este trabajo hemos recuperado distintas experiencias que nos muestran que cuando los empleados sienten que pueden expresar sus pensamientos y sentimientos, y que sus compañeros y líderes los escuchan y comprenden, se crea un ambiente de confianza y respeto mutuo. Esto, a su vez, tiene un impacto positivo en la motivación, el compromiso y el bienestar de los empleados. Además, al compartir y escuchar las experiencias y perspectivas de los demás en el taller, los participantes pudieron aprender unos de otros, desarrollar habilidades de empatía y comprensión, y mejorar su capacidad para colaborar y resolver conflictos en el lugar de trabajo. Estas habilidades y competencias son esenciales para la satisfacción laboral y el éxito en el liderazgo.

El taller pretendió ser una oportunidad para el crecimiento personal e integración de gerentes y subgerentes, con lo cual se pueda contribuir al bienestar laboral desde diversas perspectivas. Por un lado, fomentar las relaciones positivas y constructivas entre los participantes a través de la convivencia en el taller y, por otro lado, la percepción de los participantes de que el taller les proporcionará oportunidades de crecimiento y desarrollo como elementos clave en la construcción del bienestar laboral dentro de la empresa.

En este sentido durante la sesión en la que cada participante expresó el estilo de liderazgo que quería aprender Juan comentó que el afiliativo: *“Juan: Si me cuesta trabajo de cierta manera crear un vínculo o una relación con algún colaborador. Creo que, con todos, pero en específico con ciertas personalidades. Me gustaría tener esa empatía con el colaborador para llevar una mejor relación. Porque de repente el ambiente laboral es muy tenso. Me gustaría desarrollar más esa parte”*.

Juan, compartió con sinceridad sus desafíos en la construcción de relaciones con sus colaboradores, reveló que le resultaba complicado establecer vínculos, no solo con algunos, sino con la mayoría de su equipo, especialmente con ciertas personalidades. Explicó su deseo de desarrollar su empatía para mejorar estas relaciones y reducir la tensión en el entorno laboral. Este comentario de Juan refleja autoconciencia, autenticidad y un enfoque en el crecimiento personal, muestra una toma de responsabilidad activa en su propio desarrollo y en la mejora del bienestar

laboral en su equipo. Su apertura para abordar sus desafíos personales y su disposición para aprender y crecer no solo serán beneficiosos para él mismo, sino que también podrían tener un impacto positivo en su equipo de trabajo y en toda la organización.

Las teorías humanistas de Rogers, Egan y Barceló, dice Ramírez (2019) nos dan los elementos necesarios para que el proceso de facilitación y el de intervención permita que las personas puedan sentirse escuchadas y en el que sean ellos mismos los que a partir de su experiencia, recuperen los elementos de satisfacción laboral que les permitan potencializar su desarrollo personal y profesional.

Con estas experiencias cerramos la recuperación de los cambios positivos, las reflexiones y aprendizajes compartidos por los participantes con lo que destacan la efectividad del taller y el impacto que tuvo en su vida laboral.

En el tercer punto de esta categoría abordaremos la facilitación dentro del taller desde el ECP, que en Vargas (2008) nos dice que no busca aportar soluciones técnicas o marcos teóricos, lo que pretende es facilitar a las personas para la búsqueda personal de acciones y recursos adecuados a su situación a través de los procesos de intervención; los cuales dependen de tres actitudes relacionales por parte del facilitador: la escucha y empatía, la aceptación positiva incondicional y la autenticidad y congruencia.

En este sentido el facilitador desde el ECP, dice Barceló (2012), entiende que las personas cuando se encuentran con las condiciones y el clima adecuados tenderán al crecimiento, la eficacia y el autodesarrollo; esta es la tendencia actualizante y constructiva que puede darse en cualquier relación de facilitación, partiendo de que el facilitador contará con las 3 actitudes que plantea Rogers como necesarias para poder activar esta tendencia y que pueda darse el máximo despliegue de sus potencialidades.

El taller tenía también como objetivo la formación y el desarrollo de las competencias de facilitación desde el ECP por parte de la facilitadora. En este apartado, daré cuenta de cómo la facilitadora incorporó estos elementos a lo largo

de las 7 sesiones del taller, centrándonos en los aspectos clave que incluyen la escucha empática, la aceptación positiva y la congruencia, así como las limitaciones encontradas.

En esta misma línea, el taller buscó crear un entorno propicio y de confianza, enfocado en los participantes y centrado en sus experiencias individuales. En el cual a través de la práctica de la escucha activa y empática, los participantes podrían explorar sus pensamientos, emociones y sentimientos de manera auténtica y sin restricciones, lo que les ayudaría a comprenderse mejor a sí mismos y a los demás.

Un aspecto importante en la primera sesión fue poder generar este espacio seguro y de confianza para que todos se sintieran en libertad de compartir o no sus experiencias, por lo que en la primera sesión realizó un encuadre en donde se definieron los acuerdos para estas 7 sesiones, así como los alcances y la confidencialidad de lo que en este espacio se compartiera. *“lo que buscamos durante este taller es crear un espacio seguro y de confianza, como aquí les comenté. Lo que aquí vamos a compartir, aquí se queda, inclusive yo les pediría eso a todos ustedes, si algún compañero comparte algo de alguna situación que está viviendo en su sucursal o con alguna persona, pues que tenga la tranquilidad de que esa información se queda aquí”*. En sentido encontramos el comentario de Norma: *“¡Eso me gusta! Porque la verdad yo no soy mucho de hablar. Me gusta escucharlos y aprendo mucho, pero no tanto hablar”*.

Con la respuesta de Norma, en donde expresa su preferencia por escuchar y aprender más que hablar, se refleja la importancia de la aceptación incondicional y el respeto por las diferencias individuales. Norma se sintió libre de expresar su preferencia sin temor a ser juzgada o presionada y, al mismo tiempo la actitud de la facilitadora permite crear un ambiente donde se valora la autenticidad, el respeto y la libertad. Esta aceptación permite a los participantes ser ellos mismos y explorar su crecimiento personal de manera genuina, elementos que son congruentes con los principios del ECP.

Con el fin de fomentar una escucha empática, la facilitadora buscó mantenerse presente y atenta durante cada una de las experiencias compartidas por los participantes, para lo cual utilizó herramientas como la síntesis, la paráfrasis y la clarificación con las cuales poder garantizar una comprensión precisa de lo que la persona deseaba comunicar y para que esta persona sintiera que se la estaba escuchando de manera empática.

En este sentido durante la primera sesión del taller, la facilitadora utilizó la clarificación de lo que escuchaba en algunas de las expectativas: *“¿si estoy entendiendo bien, lo que yo escucho, es que les gustaría que en estos espacios pudiéramos abordar las distintas problemáticas que enfrentan y poder verla desde diferentes ángulos? ¿es así?”*.

En esa misma sesión también utilizó la síntesis para integrar lo que el grupo mencionó en torno a sus expectativas: *“recupero entonces que lo que ustedes quieren de este espacio, es que puedan compartir sus experiencias con los distintos liderazgos, las maneras en las que resuelven los conflictos y poder implementarlas con sus equipos, estoy en lo correcto?”*.

Otra de las respuestas de escucha por parte de la facilitadora fue cuando integra un comentario de Sebastián en torno a lo que espera del dueño de la empresa y lo que anteriormente compartió Iñigo: *“Esto que dices lo vinculó con lo que dijo Iñigo, ¿a ver si entendí bien, a ti te gustaría que tu líder te apoye ofreciendo opciones para distribuir de otra manera el incentivo económico que se ofrece? Es decir: ¿Qué te dé más información, que te de opciones, pero que te permita elegir? ¿es así?”*. Con esta práctica de escucha y vinculación se contribuye significativamente a la comprensión de las necesidades y expectativas de los participantes en el taller. Además, refuerza el ambiente de apertura y diálogo en el grupo, lo que es esencial para el éxito de cualquier proceso de intervención.

En algunos momentos la facilitadora utilizó también la paráfrasis como herramienta para hacerle saber a los participantes que los estaba escuchando por un lado pero también para que pudieran reconocer elementos que posiblemente no sean reconocidos por ellos o que sea importante profundizar, tal fue el caso de Jacinto

cuando al compartir una experiencia con sus colaboradores no reconoce los recursos personales con los que lo pudo resolver por lo que la facilitadora le comenta: *“Yo creo que lo resolviste con recursos, que posiblemente no te das cuenta que tienes. ¿No sé si reconoces estas habilidades en ti? Y que esas fueron lo las que te ayudaron a resolverlo.*

Durante la sesión #5 se realizó un ejercicio de armado de rompecabezas en parejas, al finalizar el ejercicio Juan comparte que la incertidumbre fue lo más difícil del ejercicio, para lo que la facilitadora interviene ampliando la mirada de Juan a los aspectos positivos que observó de su intervención, comentando: *“Facilitadora: también te escuché que, en los dos momentos, trabajaste tu paciencia y calma en términos de decir, te escucho, te ayudó y con tranquilidad decirle a ver, con calma, poco a poco vamos a resolverlo. ¿Sí? Juan”.*

Al destacar no solo el aspecto de la incertidumbre, sino también la paciencia y la calma que Juan demostró en dos momentos clave, la facilitadora mostró una comprensión genuina de su experiencia, promovió el autoconocimiento y el reconocimiento de las fortalezas personales de Juan.

En este mismo sentido, en la última sesión la facilitadora ayuda a lle a darse cuenta y a validar sus propios logros comentando: *“Yo agregaría que también reconocerte los logros, a veces estamos muy enfocados a la mejora, a lo que tenemos que hacer nuevo, pero también yo creo que reconocerte los avances, lo valiosa que eres, lo que aportas al equipo.* Con este comentario la facilitadora pretende fortalecer la autoconfianza de lle reconociendo sus logros, los avances que ha tenido, así como sus aportaciones al grupo.

Revelar a las personas sus logros no reconocidos inicialmente beneficia el autoconocimiento, eleva la autoestima y fomenta el crecimiento personal. Además, fortalece las relaciones interpersonales y capacita a las personas para aplicar sus habilidades de manera más efectiva en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.

La facilitación desde el ECP desempeña un papel fundamental en la promoción del crecimiento personal y el desarrollo de los participantes, para lograrlo la facilitadora intencionalmente realizó algunas preguntas con las que los participantes pudieran profundizar en la experiencia, recuperando sus emociones de manera detallada y genuina.

Facilitadora: *supongo que no es fácil reconocer que hay que moverse, ¿no? que hay que hacer cambios, y a un área no conocida ¿no?, porque decías de lo que te entendí, que este estilo es bueno, pero que tienes que moverlo, aprender nuevos estilos. Pero puedes decir: es el único que tengo o el que más conozco. ¿Cómo fue ese proceso Bernie?*

Bernie: *Pues fue a base de trabajo, tuve que realizar un plan, también parte de RH me tuvo que realizar un plan de trabajo, entonces va a ser plan de trabajo, fueron lecturas, fueron actividades, fue hacer juntas con los colaboradores, involucrarlos, pues eran muchísimas actividades que tenía que llevarme paso a paso. Fue muy duro escuchar la retroalimentación sobre mi estilo actual, tuve que manejarlo, lo compartí inclusive con mi esposa”.*

Esta práctica tenía como propósito fomentar la reflexión y la autoconciencia, permitiendo a los participantes examinar sus emociones, pensamientos y percepciones con mayor claridad.

La aceptación positiva incondicional es la segunda actitud que un facilitador requiere para la creación de una relación adecuada para el crecimiento y desarrollo de la persona, para lograrla dice Barceló (2012) es necesario aceptar y promover que la persona exprese y experimente sus propios sentimientos sin ser juzgados, requiere de parte del facilitador una disposición intencionada para validar su experiencia, aceptación real y profunda del otro tal y como es, respeto a su persona, sus acciones y actitudes así como una confianza absoluta en su capacidad para desarrollarse, elegir libremente y hacerse responsable de sus propias decisiones.

Para lograrla la facilitadora buscó durante las 7 sesiones crear un entorno donde los participantes se sintieran verdaderamente aceptados, respetados y valorados en todo momento, alentando a compartir sus pensamientos, emociones y experiencias de la manera que les resultara más cómoda. Cada comentario, independientemente de su naturaleza, fue reconocido como válido y aceptando que venía de la experiencia sentida del que la comparte.

Norma: *La verdad es que me bloqueo.*

Facilitadora: *No te preocupes, nos gustaría escucharte, como puedas compartirlo está bien.*

Norma: *Pues sí, yo a veces, por ejemplo, sí lo práctico, pero no siempre. Yo donde más bien lo veo más recurrente es con Juan. De algo que es un tema que ya está decidido yo le pregunto, ¿y cómo lo ves, que piensas?*

La tercera condición hace referencia a la actitud de ser uno mismo, lo que implica desde Barceló (2012) presentarnos tal y como somos en la relación, sin interferencias entre mi yo auténtico y el yo que me gustaría ser, la congruencia contempla la experiencia, la conciencia y la comunicación, lograr ser uno mismo en tres niveles es poder ser una persona unificada, ser mi yo auténtico. “La autenticidad es impactante por sí misma y hace que las otras condiciones tengan efectividad porque son percibidas transparentemente, en caso contrario parecerían manipulaciones o falsificaciones de un rol especialista distante” (Barceló, 2012, p.142). En este sentido ser uno mismo nos dice Barceló (2012) requiere aprender a escucharnos más y a darnos cuenta en el momento de la experiencia; desarrollar la conciencia de los fenómenos que implica, estar abiertos a ella, darnos cuenta de lo que sucede y a comunicarla. Estos tres niveles (experiencia, conciencia y comunicación) al ser congruentes forman una unidad.

En relación con el desarrollo de esta tercera condición, la facilitadora prestó especial atención a su propio proceso durante el taller, para lo cual al final de cada sesión, llevaba a cabo una grabación en la que registraba sus experiencias, identificando sus emociones, pensamientos y acciones. Este proceso le permitió reflexionar sobre

su papel como facilitadora y determinar áreas de mejora para las sesiones posteriores. La contribución y retroalimentación de la maestra de la materia de supervisión desempeñaron un papel fundamental en este proceso.

En este último apartado, exploramos los elementos de facilitación desde el ECP para un proceso de intervención efectivo. Estos elementos, que incluyen la empatía, la autenticidad y la congruencia, han sido valorados en su aplicación práctica en la facilitación, a través de esta comprensión hemos adquirido una visión más clara de cómo el ECP puede enriquecer y mejorar un proceso de intervención dentro del ámbito organizacional.

Capítulo 7: Conclusiones

Las conclusiones que se presentan a continuación se desarrollan en torno a las contribuciones del Enfoque Centrado en la Persona para promover el bienestar laboral en las empresas, centradas específicamente en los líderes y en la creación de un entorno laboral saludable. La base de estas aportaciones radica en la creación de un clima de confianza, autenticidad y relaciones interpersonales positivas como base fundamental para el bienestar laboral.

A través del taller, los participantes lograron cambios positivos en su desarrollo personal y profesional.

Al reconocer su estilo actual de liderazgo, los participantes pudieron reflexionar por un lado sobre su influencia en los colaboradores, así como en ellos mismos. Durante la exposición a otros estilos y experiencias se enriqueció su perspectiva y se fomentó una cultura de reflexión y aprendizaje al interior del grupo.

Al abordar las habilidades interpersonales mediante la analogía de la caja de herramientas, se busca que el líder no solo pueda visualizar y utilizar sus competencias y estilos de liderazgo actuales, sino también que pueda identificar nuevas necesidades. A partir del autoconocimiento que los participantes lograron en el taller, les resultó posible reconocer su estilo actual de liderazgo y poder reflexionar sobre el impacto que tiene en sus colaboradores y en ellos mismos. Al conocer otros estilos y escuchar las experiencias de sus compañeros enriquecen su caja de herramientas y pueden ampliar y mejorar su propia experiencia como líder.

Al comprenderse a sí mismos, los líderes pudieron ver sus propias fortalezas y limitaciones, lo que podrá contribuir a un liderazgo más consciente y adaptativo. Este proceso no solo impulsará su desarrollo personal y profesional, sino que también permite establecer una conexión más estrecha entre sus habilidades y las necesidades de sus colaboradores, fomentando así un liderazgo más humano y efectivo.

Por otro lado, las competencias intrapersonales, vistas como el cultivo del jardín interior, requieren una profunda comprensión y conexión con uno mismo. En el continuo cultivo de este "Jardín Interior," los líderes podrán desempeñarse no solo como profesionales hábiles, sino como individuos auténticos y empáticos que puedan liderar también desde el corazón.

Las relaciones interpersonales fueron consideradas como la columna vertebral del bienestar laboral, subrayando la importancia de estas conexiones humanas y destacando el papel crucial que desempeñan los líderes en la creación de ambientes propicios para la construcción de relaciones saludables y nutritivas. Al hacerlo, no solo se fortalece el bienestar de los colaboradores, sino que se forma una base sólida para el desarrollo personal y profesional de cada individuo. Estas relaciones promovidas por líderes comprometidos no solo impactan positivamente en el tejido interpersonal de la organización, sino que también sientan las bases para el crecimiento continuo y sostenible de la empresa en su conjunto.

Desarrollar vínculos y relaciones interpersonales sanas y constructivas en cualquiera de los ámbitos o dimensiones del ser humano es una necesidad básica que no solo impacta a las personas, sino que tiene un efecto en los grupos en los que participa y en la sociedad en su conjunto

Desde la perspectiva de la facilitadora, la experiencia fue muy enriquecedora, a través de las sesiones del taller se fueron evidenciando y confrontando los elementos del ECP con sus habilidades y también con sus limitaciones personales. Podemos resaltar como este enfoque no solo beneficia a los participantes, sino que también impacta positivamente en el desarrollo continuo del facilitador.

El proceso de adaptación de los líderes es un testimonio de la relevancia de colocar a la persona en el centro, un principio esencial del ECP. Si bien los cambios llevan tiempo, la diversidad de experiencias compartidas en el taller nos muestran los cambios positivos en la actitud de los participantes, se reconoce la necesidad de continuar con estos espacios de aprendizaje y crecimiento, subrayando la importancia de la consistencia y la internalización a lo largo del tiempo para

garantizar la sostenibilidad de los cambios en el liderazgo. Por lo tanto, la empresa deberá comprometerse a continuar con estos espacios para asegurar la sostenibilidad de los cambios positivos en el liderazgo.

Estos espacios de encuentro y reflexión no solo permiten el aprendizaje colectivo, sino que también validan la singularidad de cada individuo al reconocer y respetar sus perspectivas y experiencias. Así, el proceso de compartir y escuchar en el contexto del liderazgo y el ECP no solo enriquece el conocimiento, sino que también fortalece la conexión humana y la construcción de relaciones auténticas, elementos esenciales para el crecimiento personal y profesional.

Los espacios de encuentro y reflexión proporcionaron un ambiente seguro donde los participantes pudieron expresar sus pensamientos y emociones sin temor al juicio, promoviendo así la autoexploración y el entendimiento interpersonal.

Por otro lado, el énfasis que se tuvo en el aprendizaje colectivo y la validación de experiencias individuales ayudó a que el equipo se uniera, así como se comprometiera con su proceso de crecimiento y de desarrollo como líder. Al reconocer y respetar las perspectivas y aportaciones de cada miembro, se fomentó un sentido de pertenencia y valoración, lo que se reflejó en la motivación, participación y asistencia de los participantes.

En este ámbito del liderazgo, el ECP proporciona a los líderes herramientas fundamentales para mejorar sus relaciones interpersonales. Las consideraciones clave de Rogers: empatía, consideración positiva incondicional y congruencia, son la base para cultivar un liderazgo auténtico y efectivo. La empatía, por un lado les permite comprender y responder a las necesidades de sus colaboradores de manera más significativa, la consideración positiva incondicional fomenta un ambiente tanto de aceptación como de apoyo, y con la congruencia se asegura la autenticidad en la comunicación y las interacciones.

A lo largo de este trabajo se presenta la conexión entre el bienestar laboral percibido por los colaboradores y las habilidades de liderazgo de los gerentes, resaltando la importancia de construir relaciones interpersonales saludables. La experiencia del

taller evidencia la contribución significativa del Desarrollo Humano y el ECP a través de encuentros grupales, interacciones y diálogos que fortalecen las habilidades de liderazgo, así como el desarrollo personal y profesional de los participantes.

Estas conclusiones amplían la mirada hacia el impacto más amplio del ECP, destacando su contribución al líder desde el conocimiento de sí mismo hasta la transformación de las relaciones y la cultura organizacional. Se subraya la importancia de los procesos de intervención y de las habilidades facilitadoras desde el Desarrollo Humano, que se centran en construir relaciones auténticas y empáticas para fomentar el crecimiento personal y el desarrollo de las potencialidades individuales.

Referencias bibliográficas

- Adams, S. (2013). México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>
- Arango Vélez, M. Y. (2017). Liderazgo en Relación con el Bienestar en Personas inmersas en una Organización (Artículo como trabajo de grado). Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Psicología.
- Arenas, M., Ripoll M. y Yañez, R., (2010) El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. Universidad Concepción Chile.
- Arnoletto, E. (enero-marzo 2009). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. En Folletos Gerenciales. No.1, pp.1-17. Recuperado de: <file:///C:/Maestr%C3%ADa%20Desarrollo%20Humano/Investigaci%C3%B3n,%20Desarrollo%20e%20Innovaci%C3%B3n%20II/Referencias%20y%20TOGs%20para%20Marco%20Te%C3%B3rico/Cultura,%20clima%20organizacional%20y%20comportamiento%20humano.pdf>
- Arriola Miranda, María Angelina, & Salas Rivera, Édgar, & Bernabé González, Tania Beatriz (2011). EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Revista Ciencias Estratégicas, 19(25),109-127.[fecha de Consulta 27 de Agosto de 2022]. ISSN: 1794-8347. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008>
- Barceló, B. (2003). Crecer en Grupo. Una aproximación desde el enfoque centrado en la persona. Bilbao, España. Desclée de Brouwer.
- Barceló, T. (2012) Las Actitudes Básicas Rogerianas en la Entrevista de Relación de Ayuda. En Miscelánea Comillas. Vol.70. No. 136, pp. 123-160. Recuperado de: <https://jesuitas.lat/uploads/las-actitudes-basica-rogerianas-en-entrevista-de-relacion-de-ayuda/TOMEU%20BARCEL%20-%2020012%20-%20ACTITUDES%20BSICAS%20ROGERIANAS%20EN%20LA%20ENTREVISTA%20DE%20RELACIN%20DE%20AYUDA.pdf>
- Cantón Mayo, Isabel, & Téllez Martínez, Sonia (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. Revista Lasallista de Investigación, 13(1),214-226. Fecha de Consulta 27 de febrero de 2022]. ISSN: 1794-4449. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69545978019>
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez A. (2010) Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, España, Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Mac Graw Hill.
- Ciófalo-Lagos, M. E., & González-Pérez, M. (2014). El Enfoque Centrado en la Persona como herramienta de mejora en la gestión del talento humano. Revista Científica Europea. Disponible en: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4579>

- Codina, Alexis (2004). Saber escuchar. Un intangible valioso. *Intangible Capital*, (3), .[fecha de Consulta 1 de Octubre de 2022]. ISSN: 2014-3214. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54900303>
- Cuadra Peralta, Alejandro, & Veloso Besio, Constanza (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22),43-58.Fecha de Consulta 27 de Febrero de 2022]. ISSN: 0716-498X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
- Dávila, Carol. (5 de junio del 2017) Qué es una organización, según Rogers. *Cultura Corporativa*. <https://blogculturacorporativa.wordpress.com/2017/06/05/que-es-una-organizacion-segun-rogers/#:~:text=Para%20el%20Enfoque%20centrado%20en,y%20centradas%20en%20la%20producci%C3%B3n>.
- Doval, M. (2017) “El liderazgo actualizante: una competencia para la integración de equipos de trabajo en las organizaciones” (Trabajo de grado de la Maestría en Desarrollo Humano) ITESO, Tlaquepaque México.
- Estrada, S. (2006, diciembre). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*. Vol. XII. No. 32., pp.295-300. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652052>
- Forbes México. (s.f.). Satisfacción laboral. Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/tag/satisfaccion-laboral/> el 9 de mayo de 2023.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. En Harvard Business School Publishing Corporation. (p.1-12).
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y Mckee A (2002) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. España: Plaza y Janés
- Gómez, E. (2021) "El estilo de liderazgo y su relación con el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de una dependencia pública estatal en la ciudad de Xalapa, Veracruz". (Trabajo de grado de Maestría en Administración) Universidad Veracruzana, Veracruz, México.
- Gómez-Gómez, Elba N; Alatorre-Rodríguez, F.J. (2014) *La intervención socioeducativa. Cuando se juega en la cancha del otro*. Sinéctica, núm. 43. Guadalajara, Jalisco: ITESO.
- Grueso Hinestroza, M. P. (ed.). (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/ta9789587387841>
- Husserl, E. (1999). *Fenomenología*. Edicions 62.
- Lafarga, J; Gómez, J. *Desarrollo del Potencial Humano-Volúmenes 1 y 2*, Ed. Trillas, México. (2006)

- Lafarga, J. (2005). "Mi comprensión del desarrollo humano". En Prometeo. No. 45, pp.7-12.
- López, A.E. (2021) "El liderazgo: generador de relaciones interpersonales de mutuo desarrollo y creador de una cultura organizacional humanizada" (Trabajo de grado de la Maestría en Desarrollo Humano) ITESO, Tlaquepaque México.
- Lobaina, Marianela (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XXIII(2),35-51. Fecha de Consulta 27 de febrero de 2022]. ISSN: 0121-6805. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943601004>
- Lowney, C., (2004) El liderazgo al estilo de los jesuitas, Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Martínez, M. (2006). Fundamentación Epistemológica del Enfoque Centrado en la Persona. POLIS, Revista de la Universidad Bolivariana, V.5 #15, [fecha de Consulta 15 de Septiembre de 2022]. ISSN: 0717-6554. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306009>
- Maldonado, A. (2019, junio 13). Satisfacción laboral, un factor que impacta la salud de los colaboradores. Forbes México. En: <https://www.forbes.com.mx/satisfaccion-laboral-un-factor-que-impacta-la-salud-de-los-colaboradores/>
- Mearns, D. y Thorne, B. (2003). ¿Hacia una sociedad inhumana? La terapia centrada en la persona hoy: nuevos avances en la teoría y la práctica. España: Desclée de Brouwer.
- Mearns, D. y Thorne, B. (2003). Capítulo 10. Supervisión en la terapia centrada en la persona: facilitación de la congruencia En La terapia centrada en la persona hoy (pp. 309-330). Elke Lambers.
- Muñoz, P. (2012). Una hipótesis humanista sobre la emoción. Cuaderno 6. Cuadernos de Difusión del Instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano INIDH
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/statement/wcms_206443.pdf
- Pacheco, G (1993) *La intervención comunitaria. Espacios de expresión y cambio social*. En Reñglones, revista del ITESO, núm.26 Tlaquepaque, Jalisco: ITESO
- Ramírez, L. (2019) "Relaciones interpersonales en el ámbito laboral" ITESO, Tlaquepaque, México.
- Rogers, C. (1972). Psicoterapia centrada en el cliente. Buenos Aires: Paidós.
- Rogers, C. (1964). El Proceso de Convertirse en Persona. Mi técnica terapéutica. México: Editorial Paidós, S. A. Primera edición 1964, cuarta reimpresión, mayo de 2011.
- Rogers, C. (1980) El poder de la persona, México: Manual Moderno.
- Rogers, C. (2007). Terapia, personalidad y relaciones interpersonales. Buenos Aires: Nueva Visión. 1ª. Edición, 6ª reimpresión.
- Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador

desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4), 828-836.

Segura, Jordi & Fernández-Puig Victoria (2022) *Psicoterapias Humanistas una mirada actual*. Editorial UOC. Barcelona, España.

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. México. Thomson Editores

Soto, C. (2019) "La facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el Desarrollo Humano al logro de la satisfacción laboral". ITESO, Tlaquepaque, México

Vargas, J.A. (2008) *Desarrollo Humano*. México: Trillas.

Zayas Agüero, Pedro Manuel, & Báez Santana, Rafael Antonio, & Zayas Feria, Josué, & Hernández.