

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



**RESIGNIFICACIÓN DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EFECTIVO EN PUESTOS
GERENCIALES HACIA UN ENFOQUE HUMANIZANTE Y TRANSFORMADOR QUE
FACILITE LA AUTORREALIZACIÓN Y EL BIENESTAR INTEGRAL**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO

Presenta: SARAHI SANDOVAL ROBLES

Asesor: Dr. Luis Fernando Ceja Bernal

Tlaquepaque, Jalisco a 14 de marzo de 2025

Agradecimientos y Dedicatoria

A mi esposo Diego por ser compañero paciente en mis tardes y fines de semana de tareas, por animarme también a valorar el descanso cuando lo necesitaba, por ser mi mejor espejo para el autoconocimiento y abrirse a tener esas conversaciones valientes que me han ayudado a crecer como persona. Gracias por ser tu, por estar.

Gracias a mis padres por inculcarme el amor por el aprendizaje, por regalarme mi alma mater que desde entonces dejó en mí esa semillita de curiosidad que me llevó a esta maestría. Gracias por enseñarme a creer en mí.

A mis compañeros de generación, Yuriko, Tania, José y Fernanda. Su presencia marcó una diferencia en el transcurso de esta maestría. Gracias por su amistad, su acompañamiento también en cada clase.

A Marlé Carretero, gracias por acompañarme con tu sensibilidad y comprensión empática a descubrir mi verdadera implicación personal en este tema y a canalizarlo de forma nutricia para ponerlo a disposición del bien para mí y los demás.

A mi asesor Luis Fernando, gracias por tu guía a lo largo de la construcción de este TOG, por tu paciencia para resolver las inquietudes, por tu empatía ante mis momentos de vulnerabilidad y mostrarme que la generosidad también se puede ver en la flexibilidad.

A los buenos líderes con los que he coincidido en mi vida dentro y fuera del trabajo. Gracias a sus enseñanzas que han servido de inspiración, y de esperanza al saber que existen formas humanizantes de vivirse como líderes.

Este trabajo va dedicado a Matías:

Naciste en mi corazón mucho antes de concebirte y desde entonces has sido mi inspiración y mi motor para buscar construir un mundo mejor, para poner todos los dones y cualidades que Dios me dio al servicio de ello.

Para que tú y las generaciones que están por venir encuentren un entorno laboral humano, donde puedan desarrollar a pleno su potencial y ser felices en el proceso de lograrlo.

Resumen

Dado el entorno organizacional crecientemente competitivo en México aunado a un condicionamiento cultural y antropológico resulta importante replantear el significado de liderazgo para las personas y sus implicaciones, para reconstruir una visión a identidad de liderazgo que promueva la autorrealización y bienestar. El presente trabajo, busca comprender el contexto a través de investigación cualitativa, en un acercamiento fenomenológico a la población involucrada y de una implicación personal genuina, para construir la intervención desde el lente del Desarrollo Humano.

Se abordan habilidades como la autenticidad en el liderazgo, el autoconocimiento experiencial, la empatía, comunicación, el enfoque centrado en la persona y construcción de relaciones de ayuda, como herramientas que ayuden a comprender la naturaleza del liderazgo actual en las organizaciones que operan en México y resignificarlo hacia un enfoque humanizado que equilibre la eficiencia con el bienestar de las personas.

Dentro de los hallazgos se encuentra cierta tendencia en el liderazgo a replicar comportamientos aprendidos sin considerar conscientemente el impacto hacia las personas, equipos, el entorno y la cultura organizacional. Se identificó también una necesidad de mejora en habilidades de gestión emocional y resolución de conflictos.

Así, se destaca la necesidad de construir un liderazgo humanizado, transformador que considera los aprendizajes y herramientas del Desarrollo Humano aplicado en las empresas para la autorrealización personal y profesional de sus integrantes, que impacta positivamente en la productividad, sumando al bienestar de los equipos y por ende aporta a la reconstrucción del tejido social.

Palabras clave: liderazgo efectivo, bienestar integral, desarrollo organizacional, autoconocimiento, liderazgo empático, inteligencia emocional.

Abstract

Given the increasingly competitive organizational environment in Mexico, along with cultural and anthropological conditioning, it is important to rethink the meaning of leadership for people and its implications, in order to reconstruct a vision and identity of leadership that promotes self-realization and well-being. This work seeks to understand the context through qualitative research, in a phenomenological approach to the population involved and a genuine personal involvement, to build the intervention from the lens of Human Development.

Skills such as authenticity in leadership, experiential self-knowledge, empathy, communication, the person-centered approach and building of helping relationships are addressed, as tools that help to understand the nature of current leadership in organizations operating in Mexico and resignify it towards a humanized approach that balances efficiency with the well-being of people.

Within the findings there is a certain tendency in leadership to replicate learned behaviors without consciously considering the impact on people, teams, the environment and organizational culture. A need for improvement in emotional management and conflict resolution skills was also identified.

Thus, the need to build a humanized, transformative leadership that considers the learning and tools of Human Development applied in companies for the personal and professional self-realization of their members, which positively impacts productivity, adding to the well-being of the teams and therefore contributes to the reconstruction of the social fabric.

Keywords: effective leadership, integral well-being, organizational development, self-knowledge, empathetic leadership, emotional intelligence

Índice

Introducción	8
Capítulo I. La persona y su implicación desde el campo del Desarrollo Humano	10
Capítulo II. Problematicación: Comprendiendo el problema en el liderazgo contemporáneo.....	14
2.1 Justificación y pertinencia desde el Desarrollo Humano	14
2.2 Descripción del problema	19
2.3 Árbol Problema	24
2.4 Población.....	25
2.5 Esquema de pre-categorías.....	26
2.5.1 Categorías de Problematicación	27
2.5.2 Detección de Necesidades	31
Capítulo III. Fundamentación teórica.....	33
3.1 Autoconocimiento y autoconsciencia en la formación de un liderazgo congruente	33
3.1.1 Conocer la historia personal para re-conocer el propio liderazgo	35
3.1.2 Discernir para re-construir libremente la identidad de liderazgo	38
3.1.3 Abrazar el aprendizaje significativo: ser líder en proceso	41
3.2 Liderazgo empático: conexión humana para la tendencia actualizante personal y en el otro	43
3.2.1 Escucha y empatía.....	45
3.2.2 Liderazgo realizador y transformacional desde el entorno laboral.....	47
3.2.3 Favorecer el desarrollo de los colaboradores y su realización personal	50
3.3 Habilidades facilitadoras como mecanismo de solución de dificultades laborales: una nueva tarea del líder.....	52
3.3.1 Apertura a la experiencia y vulnerabilidad para atender el conflicto	54
3.3.2 Autogestión emocional en transacciones personales dentro del entorno laboral	57
3.3.3 Habilidades facilitadoras aplicadas al conflicto	59
Capítulo IV. Fundamentación metodológica	62
4.1 Metodología	62
4.2 Enfoque	63
4.3 Método.....	64
4.4 Técnica	65
4.5 Desarrollo	67
4.5.1 Objetivo del taller	67
4.5.2 Esquema general de la intervención.....	67

4.5.3 Diseño del taller	69
4.6 Consideraciones éticas.....	79
Capítulo V. Proceso experiencial de la intervención	81
5.1 El Taller. Aprendizajes y proceso de facilitación para la evolución hacia un liderazgo humanizante.	81
5.2 La experiencia sentida de los líderes participantes del taller.....	85
5.3 El proceso vivido desde la perspectiva de la facilitadora	90
5.4 Reflexiones sobre la población abordada: líderes en puestos gerenciales, con personal a su cargo, dentro del entorno laboral.....	92
5.5 El liderazgo organizacional humanizante y transformador, a través del desarrollo humano: Primeros hallazgos	94
5.6 Aporte de la supervisión del facilitador a lo largo del proceso	96
5.7 Reflexiones finales respecto a primeros hallazgos	98
Capítulo VI. Resultados de la intervención	100
6.1 Autoconocimiento y autoconsciencia en la formación de un liderazgo congruente	101
6.1.1 Conocer la historia personal para re-conocer el propio liderazgo	102
6.1.2 Discernir para re-construir libremente la identidad de liderazgo	104
6.1.3 Abrazar el aprendizaje significativo: ser líder en proceso	107
6.2 Liderazgo empático: conexión humana para la tendencia actualizante personal y en el otro	110
6.2.1 Escucha y comprensión empática.....	112
6.2.2 Liderazgo realizador y transformacional desde el entorno laboral.....	116
6.2.3 Favorecer el desarrollo de los colaboradores y su realización personal	119
6.3 Habilidades facilitadoras como mecanismo de solución de dificultades laborales: una nueva tarea del líder	122
6.3.1 Apertura a la experiencia y vulnerabilidad para atender el conflicto	124
6.3.2 Autogestión emocional en transacciones personales dentro del entorno laboral	128
6.3.3. Habilidades facilitadoras aplicadas al conflicto	131
Capítulo VII. Conclusiones.....	134
Referencias Bibliográficas	140
Anexos.....	144

Introducción

Bajo el entorno de la cuarta revolución industrial donde la tecnología y soluciones ágiles han marcado la pauta para exigir cada vez nuevas habilidades y mejores resultados a la fuerza laboral, se ha notado un conflicto permanente entre los individuos y las organizaciones para las que trabajan: empleados no contribuyen a alcanzar las necesidades trascendentales de la organización y las organizaciones no contribuyen a llenar las necesidades fundamentales de los colaboradores. La interacción entre ambos ha definido roles sesgados donde el empleado es el sujeto ejecutor de tareas y la compañía la entidad que cubre necesidades de subsistencia. Dicha desalineación da pie a una queja incesante y disrupciones que se vuelven inhibidores del alto desempeño tanto organizacional como humano. Consecuentemente, es indispensable que las ciencias del comportamiento sustenten de forma práctica que no sólo es posible, sino redituable, lograr excelentes resultados de negocio desde el punto de vista financiero, cuidando el desarrollo integral y bienestar de las personas y la organización. Aún existe un desbalance entre estos aspectos, y el desarrollo humano puede contribuir a integrar efectividad y humanismo de manera armónica, impactando en la eficiencia individual y organizacional sin perder el sentido humano. Bajo este contexto, la propuesta de pregunta de investigación a abordar en el trabajo de obtención de grado es la siguiente:

¿Cómo facilitar la autorrealización y bienestar en líderes organizacionales, que les permita transitar hacia una identidad de liderazgo transformacional más humano?

Esta propuesta aborda específicamente organizaciones que gestionan dentro de México, abordando las implicaciones culturales de nuestro país, desde la perspectiva de roles organizacionales de liderazgo, ya sean gerentes o directores, en el entendido que son posiciones en las que recae un alto grado de responsabilidad hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por lo tanto hacia el desarrollo del talento de las personas que tienen a su cargo.

Partiendo de las necesidades anteriormente señaladas, la propuesta de intervención se aproxima a la población involucrada desde un enfoque de

investigación y aprendizaje inductivo que busca revelar la implicación que puede tener en el estilo de liderazgo la historia o contexto de vida personal y como el autoconocimiento y consciencia de ello habilita la capacidad de discernir y hacer una elección libre de las actitudes y comportamientos que lo identifican como líder, abrazando su autenticidad. Así mismo, muestra como la escucha y comprensión empática pueden ser la base para generar conexiones humanas dentro del entorno laboral que faciliten no solo la autorrealización en el líder, sino también el ser facilitador del desarrollo personal de los equipos a su cargo. Finalmente, hace una aproximación hacia el reto de vivir un estilo de liderazgo humanizado también en situaciones de conflicto laboral al poner habilidades facilitadoras en práctica, comprendiendo y aceptando su propia vulnerabilidad, acompañando a otros a comprender también sus necesidades a través de las emociones y buscar soluciones creativas que en la medida de lo posible puedan beneficiar a las partes encontradas.

A lo largo del trabajo se podrá identificar la implicación personal de la autora en el tema elegido, así como el proceso de problematización llevado a cabo el cual parte de una indagación creativa de los posibles temas a tratar, seguido por una aproximación a los trabajos de obtención de grado publicados de los egresados de la Maestría en Desarrollo Humano relativos al tema seleccionado, al igual que una investigación cualitativa y cuantitativa aunado a un análisis causa-efecto para determinar las necesidades específicas que se abordarían en la población seleccionada, a la cual se realizó un acercamiento a través de entrevistas fenomenológicas.

Se expone también la fundamentación teórica donde se aborda el tema-problema desde la perspectiva de diversos autores del desarrollo humano, mismos que argumentan el enfoque y metodología elegida para la intervención.

Se comparten los hallazgos desde una reflexión temprana en la intervención, los resultados del ejercicio con base en las evidencias obtenidas en los participantes y finalmente las conclusiones agrupadoras del trabajo.

Capítulo I. La persona y su implicación desde el campo del Desarrollo Humano

El desarrollo humano puede contribuir a integrar liderazgo y humanismo de manera armónica, impactando en la eficiencia individual y organizacional sin perder el sentido humano, y a través de ello vivir congruentemente el lema Ignaciano “en todo amar y servir” con el cual me identifico plenamente en mi propósito de vida que es *contribuir a mejorar el mundo, a través del amor y gratitud, ayudando a las personas a liberar su potencial para lograr sus sueños, mayor bienestar y felicidad. Reconocer, abrazar y perfeccionar mis habilidades y dones para servir a Dios y a los demás, haciendo el mayor bien posible con alegría plena.*

Para abordar la implicación personal de este proyecto, hablaré desde la perspectiva que propone Eugenia Casillas (2019), haciendo referencia hacia “la forma como una persona está comprometida, incluida, afectada, influida en una situación, ya sea de manera consciente o inconsciente, (...) que está relacionado con la interpretación que hace de su historia de vida y su contexto sociohistórico” (p.124). Desde esta propuesta, puedo comprender que la implicación personal requiere una autoconsciencia activa sobre el propio contexto histórico, social y económico para comprender que el mismo contexto afecta la forma en la que se percibe la vida, los fenómenos propios o las experiencias de otros y que al momento del encuentro con otras personas en un diálogo, por ejemplo, es inevitable que esa implicación exista dentro de cada persona que participa, pero se puede hacer consciente y desde esa conciencia hacer un intento por comprender al otro, en una perspectiva fenomenológica.

Casillas hace referencia a la responsabilidad ética que conlleva no solo reconocer la implicación personal, sino la capacidad de influencia que una persona puede tener en el ejercicio de su profesión y por ende el impacto de dicha implicación. Relacionando esto hacia el tema del presente trabajo, se puede decir que en el ejercicio del liderazgo dentro de las organizaciones, a pesar de que líder y colaborador pudieran influirse mutuamente, es en el líder en quien recae la responsabilidad social y ética de influir positivamente hacia el desarrollo humano de

la persona con quien trabaja, sobre todo considerando el alto valor que tiene dentro de la cultura mexicana el mostrar respeto y alineación hacia las indicaciones de una persona con mayor rango organizacional. De tal forma que representa también, una congruencia en valores para tener el interés genuino en buscar comprender la propia implicación personal en beneficio del proceso de desarrollo de la persona que se está acompañando y no de un beneficio propio.

Personalmente, identifico mi implicación personal en este proyecto remontándome hacia el contexto de mis primeros 14 años de experiencia laboral como socio estratégico de negocio dentro de la función de Gente (*People* en inglés), anteriormente llamada Recursos Humanos o Capital Humano. He tenido la oportunidad de participar y liderar proyectos organizacionales de evolución cultural, que han impactado en el liderazgo y en la dinámica de los equipos. En ellos, he experimentado procesos de desarrollo de liderazgo dentro de mi equipo, compañeros, clientes y en mí misma; donde a pesar de ser situaciones variadas con distintas influencias contextuales, tres elementos clave se mantienen presentes consistentemente en cada proceso exitoso: la autoconsciencia del sujeto involucrado, la voluntad personal para evolucionar y cumplir con su propio plan de desarrollo aplicado a un beneficio que contribuye al bien común, a niveles óptimos de bienestar y felicidad, y las metodologías de bases científicas aplicadas que proporcionan sustentabilidad a cada intervención.

Durante esta trayectoria profesional he tenido la oportunidad de trabajar con y para líderes extraordinarios, sanos que buscan un crecimiento genuino en su gente, pero también he podido coincidir con el lado opuesto. Líderes inconscientes, con intenciones de beneficiarse personalmente a costa de mi trabajo y el de mis compañeros, usando manipulaciones para lograr su cometido (comúnmente relacionado a resultados organizacionales que lo posicionen para continuar creciendo en la compañía) aunque lleve de por medio la salud del equipo.

Afortunadamente en mi caminar profesional he encontrado mentores que conocen de Desarrollo Humano y me han orientado a tomar mis propias medidas de cuidado personal dentro de culturas organizacionales retadoras, me han orientado a implementar proyectos para hacer cambios en esas mismas culturas o incluso a tomar decisiones de moverme de rol o trabajo cuando era necesario para contribuir dentro de un entorno más fértil y sano. A ellos les estoy profundamente agradecida, ya que me han orientado a ver estas experiencias como situaciones de aprendizaje y desarrollo, sin esperar recibir algo a cambio más que mi propio bienestar. Esto, además de gratitud, me hace sentir una profunda responsabilidad hacia profesionistas que como yo pueden estar viviendo situaciones similares y solo es cuestión de que tengan la oportunidad de recibir las herramientas adecuadas, y guía para hacer un cambio para bien en su propia trayectoria y con ello hacer también el bien a más personas.

A través de este trabajo, busco resignificar lo que es ser líder en una organización en México. He podido reconocer que mi implicación personal va directamente conectada a la relación que tengo hacia mí misma. Descubrí que mi propia historia de socialización y aprendizaje respecto a lo que significa ser un líder efectivo, moldeó también el liderazgo que ejerzo hacia mí misma. Pareciera que en aspectos laborales me daba “permiso” o incluso auto-justificaba tratarme desde la impaciencia y el perfeccionismo, desde un liderazgo opuesto a la que busca formar el Desarrollo Humano por y para los demás. Darme cuenta de esto me ha ayudado conectar con mi necesidad interna por vivir ese liderazgo empático, amable, congruente, en sintonía con mis emociones, a apreciar mi necesidad por construir una relación facilitadora conmigo misma y a reconocer que las “experiencias de situaciones difíciles superadas, pueden ser un recurso importante en nuestra labor de ayudar a otros a que resuelvan y salgan adelante de sus propias situaciones dolorosas y problemáticas” (Zohn y Moreno, 2008, p.6).

En línea con ello, la implicación emocional que este proyecto genera en mí es un entusiasmo por encontrar nuevas formas de contribuir a que las generaciones

futuras tengan herramientas prácticas para ser mejores líderes, mejores profesionistas. Genera en mí un sentimiento de justicia, de encontrar utilidad en las experiencias positivas y negativas que he podido tener, de encontrar otros testimonios que puedan expandir ese aprendizaje y transmitirlo a más gente que busca su bienestar y el bienestar de otros. De la misma forma genera en mí también una emoción de curiosidad, ya que considero que he vivido algunas de estas situaciones, he aprendido de ellas, pero aún falta mucho camino por recorrer para considerarme experta en resolverlo. De tal forma que mi motivación no recae en considerar que de forma determinante tengo las respuestas para ese tipo de situaciones, sino que me motiva la búsqueda de probar soluciones nuevas, con enfoque humanista, que puedan ser replicadas con cierta facilidad dentro del entorno organizacional, incluso por aquellas personas no expertas en Desarrollo Humano.

Juan Lafarga (2010), argumentó que motivar y nutrir el cambio o evolución de la persona para realizar su máximo potencial, no solo es “la meta de todos los procesos educativos” (p.10), sino que es además una responsabilidad de todas las áreas y profesiones y no solo de unos cuantos locos que vivimos con “esta utopía en la mente y el impulso de la vida en el corazón” (p.22). Existe el potencial latente de desarrollo en el ser humano, solo requiere encontrar ese impulso que lo despierte y los medios que lo guíen para ser materializado. Solo hace falta otro ser humano que esté dispuesto a entregarse en el intento, a cambiar en el proceso. Desde mi profesión, como líder de recursos humanos el campo de aplicación es ilimitado. No solo es posible, sino que es esperado que como área traigamos propuestas y soluciones que transformen vidas, acompañar a las organizaciones a construirse a través de seres humanos realizados, a desarrollar líderes física, psicológica y emocionalmente sanos, que desarrollen cada vez mejores capacidades y que den por ende cada vez mejores resultados. Somos como área, ese nicho de profesionales que podemos despertar esa chispa humana y *contribuir a mejorar el mundo*.

Capítulo II. Problematicación: Comprendiendo el problema en el liderazgo contemporáneo

2.1 Justificación y pertinencia desde el Desarrollo Humano

Desde la experiencia de vida y escuela de pensamiento de Viktor Frankl (2015), se rescata una premisa considerada de gran valor y le da coherencia al proyecto de formación humanista de la autora del presente trabajo, misma que se formula de la siguiente manera: La persona encuentra su autorrealización conforme a su compromiso consciente hacia su propósito y sentido de vida. De tal forma que, el desarrollo humano como campo de estudio y ciencia del comportamiento, puede habilitar la capitalización de herramientas con bases científicas desde un lente pragmático que permita a las organizaciones, a través de sus líderes, ayudar a las personas a definir su propósito personal y trascendente, para liberar su potencial humano y alcanzar sus sueños, el bien común y mayor bienestar. De tal forma que continúe mejorando los modelos de gestión actuales para demostrar que no solo es posible, sino redituable, lograr excelentes resultados de negocio desde el punto de vista financiero, cuidando el desarrollo integral y bienestar de las personas y la organización.

En 14 años de experiencia dentro de Recursos Humanos en compañías internacionales basadas en México, la autora ha podido observar que en todo proyecto de evolución organizacional es necesaria una comprensión profunda del entorno social, político y cultural que se desea intervenir para optar conscientemente por soluciones de desarrollo humano que comulgan con las características culturales de la población Mexicana y facilitar por lo tanto el proceso de gestión del cambio en los individuos que la conforman. A través de proyectos de desarrollo cultural y de liderazgo con enfoque humano, las organizaciones podrían continuar expandiendo su potencial al mejorar la forma en que se trabaja en colaboración, al solventar la creciente falta de diversidad de pensamiento en los equipos, al mejorar las habilidades de retroalimentación de sus líderes y por lo tanto de autoconsciencia de sus colaboradores, y con ello fortalecer puentes de confianza y colaboración eficiente para balancear el actual enfoque excesivo en control y resultados.

Lafarga (2010) advirtió que:

(...) en su seno, los países de primer mundo son víctimas de la competitividad y de la búsqueda febril de la prosperidad material. Ambas han generado una creciente opresión del débil por el fuerte en la competencia económica y política por el poder. (p.21)

Trasladado a las organizaciones, este efecto provoca procesos deshumanizados que tienden a considerar a las personas como recursos para fines productivos y dejan de lado sus necesidades humanas trascendentes. Debido a ello, se vuelve imperante intervenir en la gestión organizacional desde la perspectiva humanista y rescatar una de las principales responsabilidades sociales de un líder en ese entorno de alta competencia y volatilidad que es desarrollar sustentablemente el talento del personal a su cargo. Esto significa, bajo el lente del Desarrollo Humano, formar relaciones de ayuda genuina, que de acuerdo a la propuesta de Rogers (2020) implica “que uno de los participantes intente hacer surgir, de una o ambas partes, una mejor apreciación y expresión de los recursos latentes del individuo y un uso más funcional de estos” (p.49), de tal forma que se pueden abordar exitosamente los retos productivos de las corporaciones, integrando la dignidad de la persona y el valor del ser humano dentro de la naturaleza de su gestión.

En la presente propuesta, el Desarrollo Humano se convierte en el puente de resignificación del liderazgo organizacional efectivo para facilitar la autorrealización y el bienestar integral del líder mismo, y del personal a su cargo. Se propone, que es posible lograr un liderazgo humanizado y transformador acompañando a la persona líder en un proceso de introspección profunda que le permita comprenderse a sí misma a través de indagar en su historia y contexto personal, identificar como ello tiene una implicación directa en el concepto y por ende en su ejercicio actual de liderazgo (comportamientos, actitudes, valores, etc.). Bajo un entorno construido con base en los principios del Desarrollo humano es posible guiar a la persona a la reconstrucción de su identidad de líder, donde ponga especial énfasis en abrazar su autenticidad, en ser congruente, en gestionar constructivamente sus emociones, en disponerse a la comprensión empática hacia otros e incluso mantener la

coherencia en situaciones de dificultad y abordar el conflicto o dificultades laborales desde la intención de lograr un encuentro humano.

Al indagar sobre esta temática, se encontró que existen aproximaciones ya hechas desde el Desarrollo Humano por egresados de la maestría hacia este tema o a problemáticas relacionadas, por lo que resulta indispensable conocer dichas propuestas y partir de ello como un camino de aprendizaje sobre el que podemos sumar y continuar construyendo puentes.

Para confirmar la relevancia que tiene para la sociedad el hecho de abordar la problemática planteada, la maestra Novelo (2018) confirma que el trabajo es una prioridad de vida para las personas, a la cual solo lo supera la esfera familiar es así que “explorar las condiciones de trabajo, significa atender un tema de gran relevancia en la vida de las personas” (p.3). Al abordar una persona como ser social, interrelacionado, es imperante considerar su relación hacia el liderazgo, y las expectativas consigo mismo como líder o los paradigmas que pueda tener dentro de su cultura hacia dicho rol, como una de las condiciones laborales relevantes a abordar desde el Desarrollo Humano.

El maestro Mariano Doval González (2017) en su tesis *El liderazgo actualizante: una competencia para la integración de equipos de trabajo en las organizaciones*, aborda las habilidades que son requeridas en un líder dentro de una organización no sólo en el sentido humano, sino desde su responsabilidad para lograr mejores relaciones interpersonales, “impactar a otros, en el sentido de colaboración, y con ello, la posibilidad de transitar de una conformación grupal a la de un equipo de trabajo” (p.7), y con base en ello, aportar a mejores resultados organizacionales.

Doval (2017), basándose en las enseñanzas de Rogers (1981) expone una serie de planteamientos que permiten descubrir que atributos como la empatía, autoconocimiento, permiten que la persona líder evolucione y sucedan algunas cosas importantes:

(...) una integración consigo misma, y con eso se faculta a ser más eficaz, consiga parecerse más a la persona que quisiera ser, sea más original y expresiva, se tenga

una mayor confianza, se comprenda mejor a sí misma y a los otros y que también pueda enfrentar los problemas del entorno laboral, tales como: los conflictos, la falta de integración, los cambios organizacionales, etc., de un modo más adecuado y en colaboración. (p.16)

Lopez (2021) profundiza en su trabajo de obtención de grado, en el liderazgo humanizante analizando la influencia que este puede tener en las relaciones interpersonales dentro de la organización y enlaza a esto, la posibilidad de generar desarrollo en sus colaboradores y crear por lo tanto una cultura organizacional sana. De igual forma, parte del autoconocimiento como herramienta clave para despertar esa consciencia en los líderes tanto a nivel personal, como profesional para asumir su responsabilidad y “desarrollar habilidades relacionales, con el propósito de lograr inclusión, confianza, diálogo, crecimiento y sinergia en su equipo y con el resto de los miembros de la organización” (pp.10-11).

El maestro Navarro (2022), a través de su tesis *La experiencia emocional de cuadros medios en empresas PyMES. Un camino al autoconocimiento para potenciar su desarrollo personal*, conecta el mundo emocional de los colaboradores dentro de una organización y su efecto en el bienestar laboral y la productividad. Enfatiza que la inteligencia emocional, igualmente aplicable a los roles de liderazgo puede “potencializar el desarrollo de la persona” (p.2) e impulsar con ello “la productividad organizacional en ambientes sanos” (p.2). Reitera a través de su intervención que, “al trabajar con las emociones del colaborador se fomentarán mejores relaciones laborales, se potencializará el desarrollo de la persona, se facilitará un mejor ambiente laboral y habrá mayor productividad en la empresa” (p.7).

De igual forma, se puede encontrar el efecto opuesto que podría tener en nuestra sociedad el hecho de no abordar desde una perspectiva humanista al liderazgo. La maestra Soto (2019) comparte en su trabajo de obtención de grado titulado *La facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral*, que entre “las principales causas que contribuyen a la generación de insatisfacción en el trabajo,

[entre las que] se encuentran una mala comunicación, el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización, la ausencia de cohesión al interior de los grupos y una deficiente cultura organizacional” (p.3). De tal forma, que refuerza la relevancia de reconstruir, resignificar el liderazgo en la cultura mexicana apoyado del Desarrollo Humano, para aportar a una sociedad no sólo más realizada y productiva, sino sana y más feliz.

Se puede apreciar en las aproximaciones revisadas, que el Desarrollo Humano se ha focalizado hasta el momento en abordar aspectos en el entorno organizacional como lo son las condiciones laborales, la formación de equipos de trabajo, en contribuir al desarrollo personal de los colaboradores y mejorar la satisfacción laboral a través de la comunicación, etc. Si bien, todas ellas tienen cierto impacto en el liderazgo, se suma la presente propuesta que focaliza la atención en el líder mismo, en su propio proceso de construcción, desarrollo y efectividad desde una perspectiva humanizante y transformadora.

2.2 Descripción del problema

El presente trabajo aborda el concepto de *problematizar* entendido desde la propuesta de Sánchez (1993) como el proceso mediante el cual se explora un tema a través de cuestionamientos del propio investigador que va gradual y progresivamente desde lo general a lo particular buscando clarificar el objeto de estudio. Mediante dicho proceso, se descubre la pertinencia del campo de estudio - en este caso del Desarrollo Humano- para abordar dicha problemática y se identifican líneas de acción concretas, dando por ende un propósito y sentido claro en la intervención o investigación.

Siguiendo la metodología de problematización, se definió como tema-problema a explorar e intervenir desde el lente del Desarrollo Humano la *Resignificación del liderazgo organizacional efectivo en la cultura mexicana que facilite la autorrealización y el bienestar integral*.

La utilidad del estudio del tema propuesto prioriza la promoción de personas sanas y conscientes en su quehacer laboral, capaces de replantear sus propias actitudes y conductas desde el rol de liderazgo organizacional a través del autoconocimiento, empatía hacia el otro y la formación de actitudes y habilidades facilitadoras que le permitan impulsar la autorrealización y bienestar integral en las personas a su cargo.

Para abordar dicho tema fue necesario permitir inicialmente una indagación creativa de los posibles temas a abordar considerando ciertamente una motivación e implicación personal como punto de partida. Posteriormente se exploraron las investigaciones y trabajos de intervención relativos al tema-problema ya existentes desde la perspectiva del Desarrollo Humano. Se continuó identificando las diversas causas y efectos conectados al tema de interés utilizando la metodología de árbol-problema. Seguido por una investigación de datos cuantitativos y cualitativos que contextualizan y evidencian la existencia del problema. Mas adelante se realizó un acercamiento empírico a la población objetivo a través de entrevistas fenomenológicas semi-estructuradas.

A continuación, se compartirán algunos elementos claves del proceso previamente descrito:

Contextualización

Sánchez (1993) hace la siguiente observación:

(...) el campo problemático es el contexto del problema (...) este contexto no hay que entenderlo simplemente como un espacio de aparición pasivo, es también un espacio activo. De cierta manera el contexto no solo “otorga ‘ubicación al problema en un campo, sino también le da cierta ‘especificidad’, y ‘consistencia’, así como ‘dirección y sentido’”. (p. 4)

Al hablar de liderazgo organizacional es necesario situarse en el contexto actual de las empresas que atraviesa un entorno distinguido por la transformación digital. Dicha transformación impulsada por la cuarta revolución industrial promueve el uso de tecnologías inteligentes que habiliten nuevos tipos de innovación y creatividad para resolver problemas de negocio de forma más ágil. Cotteleer & Sinderman (2017) en el reporte de *Deloitte Insights* informaron que dicha tecnología se integrará tanto a los sistemas organizacionales, las personas que forman parte de ella y a sus activos.

En ese marco, McKinsey & Company (en World Economic Forum, s.f) publicó que, en Europa y Estados Unidos, la demanda de habilidades para labores manuales y repetitivas se espera reducir un 30% en la próxima década, mientras que la demanda de habilidades tecnológicas se espera que incremente más de 50%.

En consecuencia, de acuerdo con el reporte de Capital Humano del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, s.f), casi 84% del talento mundial menor a 25 años está recibiendo una educación focalizada en habilidades digitales. Dicha inversión va en consonancia con algunas de las metas globales que se plantearon en 2015 por los 193 países que conforman la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Un claro ejemplo es la cuarta meta que habla de “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida para todos” (The global Goals, 2015).

El 98% de los CEOs busca potenciar el teletrabajo y los espacios colaborativos para mejorar los costes y la eficiencia de empresa y trabajadores. Un 81% de las

empresas quiere un modelo de gestión y gobierno eficiente adaptado a las nuevas generaciones y conceptos de trabajo, por ello el 91% de las empresas demandarán profesionales que cuenten con aptitudes y habilidades como capacidad de comunicación, perseverancia, liderazgo, posibilidad de trabajo en equipo, empatía y capacidad de resolución de conflictos, entre otras. (Deloitte, s.f.)

Hablar de aprendizaje continuo, incluye tanto instituciones educativas previas o complementarias a la vida profesional, así como programas de desarrollo que las compañías han incorporado en sus modelos de gestión para garantizar que el talento interno se mantenga vigente y cuente con las herramientas de liderazgo necesarias para cumplir con las exigencias cambiantes de un entorno económico, político y social muy dinámico.

Si bien, el enfoque de desarrollo de talento digital promovido por esta cuarta revolución industrial promete generar desarrollo económico, aún es insuficiente para cumplir la meta global de educación de calidad donde se desarrollen conocimientos y habilidades para un desarrollo y estilo de vida sustentable, capaz de integrar a los derechos humanos, equidad de género y apreciación de la diversidad cultural como base de una economía sana, así como la construcción de una cultura de paz y no violencia hacia uno mismo y hacia el prójimo. El enfoque actual descuida el desarrollo humano que permitirá a las personas no solo saber utilizar esas nuevas herramientas inteligentes, sino continuar evolucionando como seres pensantes, que en su autonomía y libertad puedan discernir y usar esas tecnologías para mejorar su mundo, realizar su propósito de vida y contribuir a mayores niveles de plenitud, aprendiendo a ser más auténticos en su camino hacia su realización integral y hacia su felicidad.

Existe un desbalance creciente en las compañías entre la búsqueda de lograr excelentes resultados de negocio desde el punto de vista financiero y el desarrollo y bienestar integral de las personas. Ejemplo de ello es que, en enero 2022, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022 [sic], en Juárez, 2021) catalogaría en la clasificación internacional de enfermedades, el síndrome de “Burn-out” como padecimiento laboral. De igual forma la OCDE estimó que 75% de las personas trabajadoras en México padecen los efectos del estrés laboral crónico, siendo el

país que mayor número de horas trabaja a nivel mundial (s.f., en Juárez, 2021). Sin embargo, de acuerdo con ranking de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (2022) México se encuentra en el puesto 58 en el listado de las economías que mejor se sitúan en términos de innovación a nivel mundial, retrocediendo tres lugares en comparación con el ranking 2021. Se comprueba entonces que el enfoque organizacional actual, no solo carece de un sistema de gestión en el liderazgo que garantice la sostenibilidad empresarial a través de la innovación, eficiencia y productividad, sino que además representa un riesgo para las personas que colaboran en ella.

Alguna de las consecuencias que se pudieran relacionar con dicha situación recaen en el bienestar físico, mental y emocional de las personas bajo el contexto de su vida dentro de las organizaciones. Según el informe Mundial de la Felicidad 2021 que presenta la ONU (en Forbes, 2021), México bajó 23 puestos en el ranking en comparación con 2020. Y aunque existen mediciones internacionales que buscan comprender y mejorar el progreso de las naciones en el bienestar de su población, su educación, nivel de acceso a vida digna y libertad humana —tal es el caso del Índice de Desarrollo Humano desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo— México va por detrás 12 años en medirlo.

Teniendo en mente estos datos que representan solo una fracción del efecto actual en el mundo laboral, no es de sorprender el surgimiento de movimientos como “La Gran Renuncia”:

(Término) atribuido al profesor de la Escuela de Negocios Mays de la Universidad de Texas A&M, Anthony C. Klotz, (...) ha servido para identificar el fenómeno por el que, primero en Estados Unidos y después en otros países, millones de trabajadores han abandonado sus puestos de trabajo. (Ros, 2022, párr.1)

Esto refleja el conflicto existencial, la creciente falta de empatía, conexión humana, consciencia, realización personal y esencialmente un desencuentro entre valores personales fundamentales que los individuos comienzan a experimentar en las culturas organizacionales con exceso enfoque en control y resultados.

Los valores son la base de las opiniones personales y colectivas sobre lo que es importante en la vida, influenciados por la cultura, la religión y las leyes. Son factores importantes en la toma de decisiones sobre asuntos sociales, ambientales y

políticos, y sobre los mejores usos de nuestro tiempo, dinero y materiales valiosos. Uno de los valores más esenciales en el medio de los cambios desconcertantes de la cuarta revolución industrial es la confianza, tanto entre los gobernados y gobernantes como entre la sociedad civil y el sector privado. (Bocconi University en World Economic Forum, 2023)

Más allá de ideologías políticas, económicas y sociales, es importante rescatar el hecho de que las compañías que sobrevivan en el futuro habrán de guiarse por un sentido de propósito muy claro que va mucho más allá de la obtención de rendimientos financieros a cualquier costo. Las personas son esenciales y debe ser respetada su dignidad.

Gurrola (2021) expone que uno de los grandes retos o demandas de las ciencias humanas es “construir puentes poderosos entre la estrategia empresarial, la cultura, la eficacia humana y organizativa para lograr un éxito empresarial sostenible [...], solo que ahora en un entorno cuántico digital” (p.46). Acompañar la evolución de la gestión del liderazgo y las empresas bajo el lente del desarrollo humano personal, mejoraría trascendentalmente la eficiencia individual, organizacional, económica y social.

El Banco Mundial (2018) en la antesala de la presentación del nuevo índice de Capital Humano publicó:

Por supuesto, hay un argumento moral para invertir en la salud y la educación de todas las personas. No obstante, hay también un argumento económico: estar preparados para competir y prosperar en un entorno que cambia rápidamente. El “capital humano” —es decir, el potencial de los individuos— será la inversión de largo plazo más importante de los países para la futura calidad de vida y prosperidad de su población. (párr. 2)

En su informe sobre el desarrollo mundial *La naturaleza cambiante del trabajo*, el Banco Mundial (2019) sostiene que:

(...) entre el 10 % y el 30 % de las diferencias en el PIB per cápita puede atribuirse a las diferencias en capital humano que existen entre los países. Este porcentaje podría ser incluso mayor al considerar la calidad de la educación o las interacciones entre trabajadores con diferentes habilidades. Y un aspecto que no se debe desconocer es que, al generar mayores ingresos, el capital humano acelera la transición demográfica y reduce la pobreza. (p.51)

Para las empresas, esto se traslada a mayor productividad, mayor innovación, mejores niveles de compromiso y estabilidad laboral, menor rotación, mayor integración de diversidad y un fundamentalmente crecimiento integral de las personas. Opuestamente, de acuerdo con el Banco Mundial (2019) “cuando no se protege el capital humano, se menoscaba la cohesión social” (p.51), y con esto se daña el tejido social.

En sumatoria, es posible afirmar que los liderazgos actuales han guiado a las empresas a modelos de gestión que no solo resultan ineficaces en términos de resultados organizacionales sustentables, sino que además afectan el bienestar social perpetuando prácticas deshumanizadas en pos de promesas de estabilidad - o tal vez abundancia- financiera. Todo esto, bajo un contexto donde la ciencia y diversas instituciones internacionales invitan a invertir en la humanización de los procesos organizacionales y de las habilidades de las personas que la conforman.

2.3 Árbol Problema

A continuación, se muestra la figura realizada como parte del proceso de problematización siguiendo la metodología de árbol-problema para identificar ese hilo conductor de ciertas problemáticas o efectos que pudieran parecer aislados y que coinciden, sin embargo, son de cierta forma ocasionadas por el objeto de estudio.

Sánchez (1993) señala que “antes de la problematización, los problemas están separados y aislados; aparecen solos y desarticulados. Imponen, es cierto, por su presencia; impactan por su magnitud; impresionan por su urgencia” (p. 4). Esto implica ciertamente un riesgo en el proceso de investigación e intervención. El riesgo de divagar en problemas aislados, sin duda importantes para el bienestar social, y que comparten, sin embargo, una relación de causa-efecto con el tema concreto que se convierte en el objeto de estudio. La metodología del árbol permite diferenciar entre problemáticas que son causa, de aquellas que son efecto del tema-problema:

Mapa o Arbol Problema

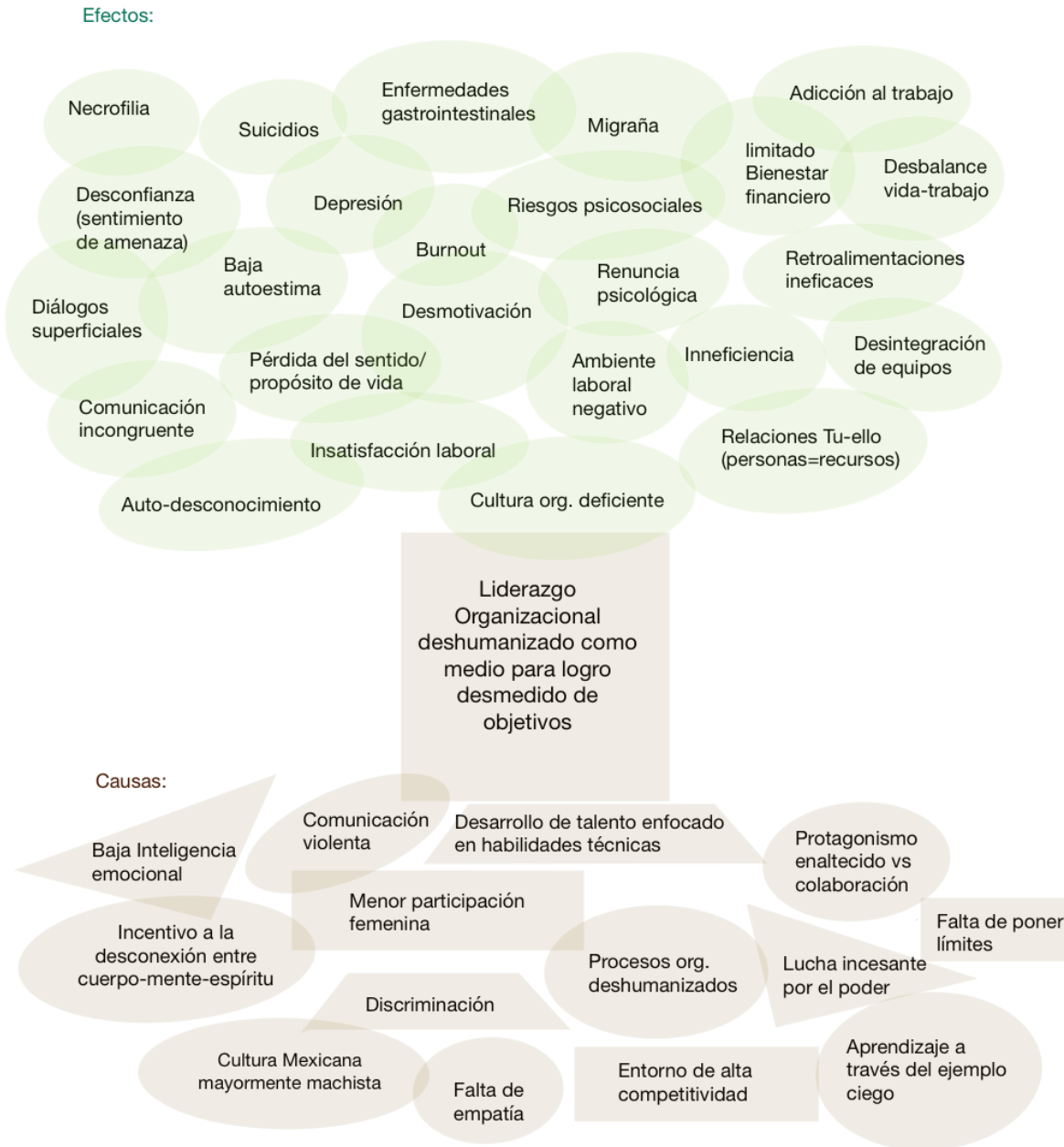


Figura 1. Arbol Problema

2.4 Población

La población que busca abordar el presente trabajo son personas adultas, que laboran en organizaciones de cualquier giro, basadas en México y que

comparten la característica de tener un rol de liderazgo – gerencial o directivo – con personas a su cargo.

Integrando los aprendizajes obtenidos a lo largo del proceso de problematización, se encuentra en la población abordada una motivación común por crecer dentro de la estructura organizacional, alcanzar progresivamente rangos más altos y de mayor responsabilidad, dicha aspiración y visión de autorrealización está ligada a determinantes culturales que condicionan a la persona a repetir inconscientemente patrones de comportamiento de otros líderes a quienes consideran exitosos y por ende identificados como ejemplos a seguir, sin posibilidad o espacio para reflexionar en sí mismos y elegir en libertad las características de liderazgo personales que se desean construir.

2.5 Esquema de pre-categorías

Partiendo del diálogo personal con la población objetivo, desde la experiencia de los líderes entrevistados y la investigación cualitativa y cuantitativa, se realiza un análisis hermenéutico para identificar algunos sub-temas o categorías que componen parte de la problemática general. Estas categorías buscan acotar y profundizar en el entendimiento de la necesidad general y partiendo de esa comprensión, avanzar hacia la identificación de necesidades específicas que pueden ser abordadas constructivamente desde el Desarrollo Humano:

I. Falta de autoconocimiento y autoconsciencia para la formación de liderazgo.
En esta categoría se analiza el proceso y los elementos a partir del cual la persona aprehende y asume su propia definición y aspiración de estilo de liderazgo, misma que consecuentemente moldea su actuar dentro de una organización.

II.	Falta de empatía en el líder para conocer los motivadores y necesidades de desarrollo de la gente a su cargo, conectadas al propósito de vida de la persona.
	Desde esta categoría se explora las prácticas, elementos, creencias y actitudes que influyen en el líder para entender y adentrarse en la experiencia, necesidades y motivaciones, desde la comprensión empática para incentivar la acción propia o de los colaboradores a su cargo que facilite la autorrealización.
III.	Falta de habilidades y actitudes facilitadoras para abordar las dificultades laborales.
	En esta categoría se aborda la relación facilitadora que puede emprender el líder organizacional para acompañar a la persona (a sí mismo o alguien a su cargo) en su propio proceso de autoexploración al momento de enfrentarse a diversas situaciones de dificultades laborales, ya sea ante el logro de resultados o en relaciones interpersonales.

2.5.1 Categorías de Problematicación

Enseguida, se busca describir algunos detalles encontrados durante el proceso de exploración, mismos que sustentan la existencia de la problemática a abordar:

I. Falta de procesos de autoconocimiento y autoconsciencia para la formación de liderazgo

El liderazgo se aprende consciente e inconscientemente. Aunque existen diversas metodologías con bases científicas que pueden apoyar al desarrollo de habilidades de liderazgo, la mayor parte de los líderes en México argumentan que el ejemplo que reciben o recibieron de otros líderes ha sido la principal fuente de aprendizaje. Mencionándola incluso antes de estudios formales como maestrías, diplomados ofrecidos en sus organizaciones. Los cursos formales, sin embargo, son percibidos

como fuente de aprendizaje de habilidades técnicas, tales como: comunicación en público, análisis, toma de decisiones. De tal manera que las estrategias de formación de líderes actuales en México refuerzan la alta valoración cultural al logro de resultados, aislando el manejo asertivo de emociones, formación de empatía, autoconocimiento, etc...

Muestra de ello es el testimonio anónimo de una Gerente de Recursos Humanos que mencionó durante la entrevista:

Me ha tocado ver las dos caras de la moneda, los líderes que logran adaptarse y los que no. Creo que la mayoría ha sido mucho por el ejemplo que han vivido, que replican lo que ven. Adicional, era lo que antes se premiaban, ejemplo antes casi te premiaban por cuantas cabezas habías cortado, a cuánta gente habías exhibido, si le gritabas a alguien... entonces son esos reforzamientos de un liderazgo que viene así, y el ser humano funciona con incentivos, entonces empiezan a actuar en esa forma. (Comunicación personal, 31 de marzo de 2023).

Apegándose a la metodología de prueba-error, basándose en referencias cercanas consideradas como “casos de éxito” al alcanzar ideales compartidos (promociones, mayor rango organizacional, mayor ingreso económico, reconocimiento, etc....) las generaciones actuales y futuras de líderes quedan expuestas a repetir patrones de comportamiento conscientes o inconscientes que se refuerzan en la práctica al alcanzarse los resultados organizacionales o personales deseados.

Se confirma esta necesidad de acuerdo con el estudio de Deloitte (s.f), el cual afirma que “91% de las empresas demandarán profesionales que cuenten con aptitudes y habilidades como capacidad de comunicación, perseverancia, liderazgo, posibilidad de trabajo en equipo, empatía y capacidad de resolución de conflictos, entre otras” (párr. 2).

II. Falta de empatía en el líder para conocer los motivadores y necesidades de desarrollo de la gente a su cargo, conectadas al propósito de vida de la persona

Bajo un contexto de alta competitividad, donde la eficiencia es altamente buscada y valorada, encontramos tendencias de líderes que tienen un deseo genuino por

transformar y mejorar el impacto desde su rol organizacional. Sin embargo, pareciera que se aprecian los motivadores y necesidades de la gente como algo generalizable. Como una misma receta que funciona para todos.

Algunos de los hallazgos en las entrevistas, llevan a concluir que se ha aprendido a escuchar a la gente, no desde un deseo genuino de comprender el mundo del otro, sino como medio para influir en ellos, como una vía para manipular su desempeño y acelerar el logro de resultados o alcanzar dicha “transformación” deseada. Muestra de ello, es el testimonio anónimo de un Director de Operaciones que al hablar sobre cómo identifica las necesidades de su equipo, mencionó:

Hay común denominador, todos quieren un buen sueldo, todos van a querer reconocimiento, en general quieren aprender, sentir que pueden tomar decisiones, tener calidad de vida, ¿no? Son necesidades en común (Comunicación personal, 23 de marzo de 2023).

Desde una aparente intención ganar-ganar, pareciera que se asume que la motivación del mismo líder por crecer dentro de la organización, debería ser compartida invariablemente por los colaboradores a su cargo, lo que genera una expectativa de inicio para la relación de ayuda mutua: El colaborador, por ende, se ve orillado a ayudar a lograr los resultados para obtener a cambio un “sentido de desarrollo” a través de su carrera profesional, omitiendo la posibilidad de encontrar un sentido de realización a su propósito de vida; Dicho condicionamiento social dentro del entorno laboral pudiera negar incluso la posibilidad de identificarlo, subyugando al individuo inconscientemente a un ser que persigue metas extrínsecas, del cual se espera que encuentre su motivación en la empresa, en su carrera, en la lealtad hacia el líder mismo, etc.... alejando con ello a la persona de la posibilidad de conectar con un sentido de trascendencia. Basta con que se enfoque en cumplir “su deber hacer”, bajo la condicionante cultural de alto respeto a la jerarquía y sometiendo el desarrollo de su potencial solo en aquellas habilidades que le ayuden a ser más productivo. Deja de lado así su sentido de autorrealización, de identidad y por ende su felicidad genuina.

Gurrola (2021), confirma esta necesidad al exponer que la posibilidad de transformar las organizaciones y obtener los resultados esperados va acompañado

de “un diálogo abierto y honesto promovido por el buen ejemplo de las personas en posiciones de liderazgo” (p.75), por ello, es posible asumir que un liderazgo transformador requeriría poner en práctica la escucha atenta y la comprensión empática a través del diálogo con sus colaboradores, para “construir relaciones basadas en confianza. [...] con el fin de lograr buenos resultados para todas las partes que comparten una visión común” (p.57).

III. Falta de habilidades y actitudes facilitadoras para abordar las dificultades laborales

Los conflictos son parte de la naturaleza humana, la creciente diversidad en los centros de trabajo pone a prueba la capacidad de manejo y diálogo ante diferentes puntos de vista. Esta combinación de culturas, de generaciones, de creencias, de identidades, es tan enriquecedora, como retadora para un líder.

Desde la experiencia de los líderes entrevistados, pareciera que la necesidad de alcanzar de ciertos resultados en corto plazo justifica actitudes deshumanizadas de liderazgo. Reciben consejos de “actuar más duro”, por ende, el líder asume que es necesario cambiar sus actitudes y empatía para exigir resultados o garantizar una mejora de desempeño en sus colaboradores que “difícilmente logrará mostrándose vulnerable y amable”, de acuerdo con la creencia sociocultural. Se enfrenta a un entorno que exige muestras de autoridad, de ego desmedido disfrazado de seguridad, generando por lo tanto una presión interna y exigencia de modelar la personalidad para encajar en una que cumpla la expectativa laboral.

Hoy lo que premian es el tema de resultados, creo que está tratando de migrar a un enfoque de gente, pero la prioridad sigue siendo resultados. (...) Muchas veces se premia los resultados a costa de lo que sea, o se aplaude pasar por encima de la gente. (Gerente de RH, comunicación personal, 31 de marzo de 2023)

La falta de asertividad, empatía precisa, escucha genuina, pudiera ser detonante de un círculo vicioso de ansiedad, de diálogos superficiales que detonan estrés innecesario dentro del ambiente de trabajo y afectan por lo tanto no solo la

productividad de las empresas, sino impactan también directamente el bienestar emocional, físico y mental de las personas. Muestra de ello es que de acuerdo con la OCDE (s.f., en Juárez, 2021) 75% de las personas trabajadoras en México padecen los efectos del estrés laboral crónico. No es de extrañarse entonces que las relaciones interpersonales no constructivas entre líder y colaborador sean uno de los principales motivos de insatisfacción laboral, renuncia psicológica, depresión, etc. Dentro de las principales prácticas que se mencionaron en las entrevistas, donde se hace presente esta problemática son durante evaluaciones o retroalimentaciones de desempeño, al cambiar a un rol con mayor exigencia, en reuniones de equipo, en sesiones de debates de puntos de vista entre colegas, etc.

2.5.2 Detección de Necesidades

De acuerdo con las categorías anteriores se identifican las siguientes necesidades que pudieran ser abordadas desde la experiencia y herramientas de los diferentes autores del Desarrollo Humano:

- Guiar al individuo en un proceso de autoconocimiento, para identificar su proceso personal de aprendizaje y apropiación del liderazgo (reconocer modelos de liderazgo aprendidos desde el ejemplo en otros, condicionamiento culturales y sociales) y desde esa autoconsciencia discernir sus propios valores y replantear en congruencia, responsablemente la visión de liderazgo para sí mismo.
- Mejorar habilidades de escucha y comprensión empática hacia sí mismo y hacia sus colaboradores para generar relaciones de confianza y distinguir oportunamente la expectativa de su equipo, sus áreas de oportunidad o desarrollo y fortalezas.

- Facilitar el proceso para encontrar y definir su propio propósito de vida para que pueda distinguir entre los motivadores extrínsecos y beneficios que le ofrecen las organizaciones y los motivadores intrínsecos de auto-realización.
- Desarrollar autoconsciencia corporal sobre las sensaciones, emociones y significados que pueden desencadenar interacciones o relaciones interpersonales no constructivas.
- Desarrollar empatía y aceptación incondicional (habilidades y actitudes facilitadoras) aplicables a procesos de evaluación de desempeño o desarrollo de talento.
- Habilitarlo como impulsor de líderes congruentes, efectivos, conscientes, que promueven culturas organizacionales sanas y generen bienestar integral (emocional, laboral, económico, mental, físico).

En el presente trabajo, a través de la intervención -que se describe con mayor detalle en los capítulos subsecuentes- se integra dichas necesidades acompañando a los líderes en un proceso de introspección facilitando la vivencia de un liderazgo congruente, consciente, que parte del autoconocimiento, que al comprenderse mejor a sí mismo, les permite estar más abiertos a la comprensión empática hacia otros e incluso abiertos al aprendizaje significativo para redefinir su propia identidad de líder y finalmente encontrar la motivación necesaria para disponerse a gestionar las dificultades laborales desde una perspectiva humanizada, sin temor a la vulnerabilidad, encontrando además el valor intrínseco en una gestión emocional constructiva.

Capítulo III. Fundamentación teórica

3.1 Autoconocimiento y autoconsciencia en la formación de un liderazgo congruente

Líder y liderazgo son conceptos que van de la mano, aunque diferentes entre sí. Para Napier y Gershnfeld (2000), “Un líder puede ser una persona de autoridad; se le otorga el derecho de tomar decisiones por los demás [...]. Desde esa posición, el líder puede influir sobre aquellos que lo consultan o que buscan emularlo” (p.160). De acuerdo a dichos autores, cuando hablamos del líder nos referimos a la persona a quien formal o informalmente le es concedido cierto poder de influencia sobre algún grupo. Esta influencia puede darse debido a que la persona es un referente y los seguidores aceptan voluntariamente sus ideas; puede ser una influencia considerada legítima debido al rol que ocupan asignado formalmente por el grupo u otra autoridad; puede darse por ser experto en cierta área o tema relevante para el grupo; puede ser un poder de influencia otorgado debido a la recompensa o beneficios -considerados valiosos- que la persona puede otorgar a los demás; o puede ser una influencia por coerción, es decir donde las personas siguen al “líder” por evitar alguna consecuencia o posible castigo. Complementariamente, la palabra *liderazgo* hace referencia al conjunto de comportamientos específicos que conforman su estilo en una situación en particular. Algunas teorías ven “al liderazgo como parte de la personalidad, una característica que separa a los que la poseen del resto de la gente” (p.161), ya sea por considerarlo innato o aprendido.

Desde las etapas más tempranas en la vida de una persona, incluso antes de incorporarse al mundo organizacional, se comienzan a identificar consciente o inconscientemente aquellas actitudes y comportamientos consideradas socialmente como “propias de un líder”. “Como seres humanos, nos construimos en la historia personal y familiar, en los contextos socioculturales en los que hemos vivido. Ahí vamos descubriendo y dando un sentido a nuestra vida” (Zohn y Moreno, 2008, p.9). A través de diversos rituales culturales como festivales en preescolar, concursos de talento en educación básica, premios por rendimiento escolar en niveles superiores,

o al observar el actuar de roles considerados como “autoridad”, se establece un criterio de reconocimiento consensuado que distingue a las personas con capacidades de “liderazgo”, de otros que son considerados “seguidores”. Así como otros roles sociales, se definen estándares que forman parte del entorno o la comunidad, y poco a poco comienza el proceso de apropiación, de introyección, donde las expectativas de los otros se entrelazan con las propias.

Ante una sociedad que impone una imagen pre-establecida, impulsados muchas veces por motivaciones mayormente capitalistas y positivistas que humanas, la persona una vez incorporada a la organización se encuentra con “el primer gran desafío [que] estriba en [elegir] el modelo de liderazgo” (Rodríguez, 2019, p.25), comienza entonces el proceso de adopción, de convertirse en líder adaptado, donde en el deseo -a veces inconsciente- de cumplir con las expectativas o referencias del entorno, de sobrevivir en la nueva experiencia, de ser recibido como parte del grupo, puede favorecer que se pierda la noción interna del propósito trascendental que llevó a ese rol, o de los valores fundamentales que moldearían el que hacer del líder. Ante ello, Larios y Macías (2010) advierten que mimetizarse a ciertos criterios conscientes o inconscientes representa un riesgo alto para el ser humano:

Muchas veces el miedo hace que el individuo deje de ser la persona que es, o que está llamado a ser; adopta por completo el tipo de personalidad que le proporcionan las pautas externas y, el precio que paga es muy alto: nada menos que la pérdida de su personalidad (p.68).

Ceder la autenticidad de la personalidad en pos de acatar parámetros externos sin antes cuestionarlos, pone en riesgo a la persona de dirigir su influencia o autoridad hacia intereses que podrían o no ser beneficiosos para ella y su entorno.

Mantener en consideración la esencia y valores personales al elegir el estilo de liderazgo puede resultar fundamental para la persona, no solo para su realización personal, sino también para contribuir desde su autenticidad y congruencia al desarrollo y transformación de la organización y por ende de la sociedad, que al tener personas satisfechas y plenas suma a la reconstrucción del tejido social.

Entonces, ¿Cómo llevar a la consciencia la elección del estilo de liderazgo a seguir?, ¿Cómo redireccionar la inercia del ciclo del líder actual de perseguir un resultado y descubrir en el proceso en quién se ha convertido (como si esto fuera una consecuencia y no el medio)?

3.1.1 Conocer la historia personal para re-conocer el propio liderazgo

El actuar del líder está condicionado por su experiencia de vida, su contexto social y la interpretación que hace de ello, así lo fundamentan Casillas, Cervantes y Zohn (2019) mencionando que “lo que las personas hacen da cuenta de elementos de la realidad social e histórica en la que les tocó vivir. Lo que cada ser humano es, refleja el impacto producido por el contexto sociohistórico que le rodea” (p.124). Adentrarse a reconocer la historia personal de vida del líder, más allá de los hechos, sumergirse en el significado implícito de su experiencia, pudiera dar una pista para identificar los introyectos que moldean su actuar y tener con ello más elementos que le ayuden a tomar decisiones conscientes e informadas sobre la forma en la que quiere presentarse y vivirse como persona líder.

De acuerdo con Muñoz (2019), los introyectos “son creencias que se viven como si fueran propias [...], son cosas que damos por sentadas, son los “deberías” que cumplimos sin cuestionarlos, y que no provienen de nuestra propia experiencia” (p.97). En gran medida estas ideas son aprendidas a través de la observación del ejemplo de figuras que generan admiración, del adoctrinamiento, de capacitaciones, de reforzamientos en forma de reconocimientos o represalias que se vuelven significativos al clarificar lo que es aceptado o no, en la sub-cultura del grupo o la sociedad a la que se anhela pertenecer. Son, por lo tanto, ideas que se adoptan “generalmente buscando la aceptación de aquellos que le eran significativos, [...] y se asumen para buscar aprobación y afecto” (Muñoz, 2019, p.28)

Comprender el funcionamiento de los introyectos, su origen y el efecto en el ser del líder organizacional puede ser un primer paso hacia la autoconsciencia, dentro del proceso de movilización en orden a la evolución del propio actuar.

La consciencia permite saber que existen imágenes dentro del individuo que las forma, sitúa las imágenes en la perspectiva del organismo refiriéndolas a una representación integrada de éste, y al hacerlo permite la manipulación de imágenes en provecho del organismo. Cuando la consciencia aparece en la evolución, anuncia el amanecer de la deliberación individual (Damasio, 2000, p.41)

Para Damasio (2000), la consciencia es una “función biológica crítica que nos permite conocer la pena o la alegría, el sufrimiento o el placer, vergüenza u orgullo, y también condolernos por amores o vidas perdidas” (p.20) propias o percibidas en el otro. A su vez, Gurrola (2021) afirma que “la conciencia puede ser afectada por la ignorancia” (p.60). Estar consciente implica, por ende, comprender las imágenes construidas mentalmente, a través de nuestros diferentes sentidos, no desde un sentido aislado sino integradas a través del significado implícito para la persona. Es una parte de la mente que abre la puerta a la elección personal del ser y por lo tanto de su actuar. Comprender los introyectos que han dado forma al estilo de liderazgo, es entonces un acto de autoconocimiento y autoconsciencia que pudiera habilitar al menos el inicio hacia la autenticidad consciente.

Ser un líder consciente supone por lo tanto “tener conocimiento de algo o darse cuenta de ello, en especial de los propios actos, actitudes y sus consecuencias” (Casillas, Cervantes y Zohn, 2019, p.129), implica, por ende, identificar esas imágenes – las creencias e introyectos- para colocarlos en perspectiva, comprender de dónde surgieron y apreciar su influencia en las acciones presentes. Ser un líder consciente implicaría cuestionarse el propósito de esas acciones, su efectividad, la autenticidad y congruencia con los valores personales. De acuerdo con Gurrola (2021), “Los líderes conscientes inspiran confianza a sus jefes, colaboradores, colegas, y clientes tanto internos como externos a partir de la congruencia entre lo que dicen, piensan, sienten y actúan” (p.59). En contraste, Navarro (2022), expresa que la falta de autenticidad y congruencia es generadora de máscaras que buscan subsanar el sentido de pertenencia, de identificación y afecto, por lo tanto “el autoconocimiento y la autorrealización serán los caminos para favorecer la aceptación, la autoconfianza, la autoestima, para que se muestre el “verdadero yo” con todas sus capacidades” (p.150).

La autoconsciencia y autoconocimiento podrían por lo tanto habilitar el proceso de discernimiento para la reconstrucción, para la formación y asimilación de un liderazgo auténtico. Ser consciente para decidir el propósito movilizador del liderazgo.

La inconsciencia en el liderazgo inhibe la realización del potencial del ser, tanto del líder en cuestión como del personal a su cargo. Para un líder inconsciente, en un entorno de alta competitividad y una cultura de consumismo, el liderazgo puede verse como sinónimo de poder como fin en sí mismo.

Para algunos, ejercer el poder en forma de recompensas o sanciones lo es todo. No es importante caerle bien a los demás o es algo secundario al poder. Estar en una posición de poder legítimo, poder influir sobre las decisiones y las "vidas de los demás" es una búsqueda insaciable. Esto puede llevar a la corrupción, manipulación y a la pérdida de un sentido de propósito y de la visión (Napier y Gershnfeld, 2000, p.158).

El proceso de concientización del líder implica abrir los ojos, remover esa máscara, cuestionar creencias introyectadas a lo largo de su historia personal "hasta entonces considerada una parte muy real de uno mismo. [Lo cual] puede ser una experiencia profundamente perturbadora; sin embargo, el individuo avanza hacia ese objetivo cuando tiene la libertad de pensar, sentir y ser" (Rogers, 2020, p.115). Para ello es preciso dar espacio a la reflexión del propósito propio: ¿Para qué quiero ser líder?

Tener la comprensión, como expresa Rodríguez (2019): "lo fundamental y una visión integral que establezca las conexiones entre las partes y la causa real transformará al líder, sus paradigmas y estrategias" (p.29) hacia una versión más congruente y de sí mismo, orientada al propósito personal y social.

Rogers (1987), describe la congruencia como aquello que "cuando lo que experimento en un momento dado está presente en mi conciencia y cuando lo que está presente en mi conciencia, también lo está en mi comunicación, entonces los tres niveles coinciden, es decir, son congruentes" (p.21), ya sea una comunicación a través del lenguaje verbal o no verbal, de las actitudes y los actos, la congruencia

precedida por el autoconocimiento y la autoconsciencia, es el fundamento de una vida trascendente, autorrealizante para el individuo y los grupos con los que se relacione. Por ende, la congruencia en el liderazgo se convierte en la base de la efectividad.

Provocar esa transformación nutricia alineada al sentido de vida sería, ciertamente, el propósito de las experiencias estructuradas para el líder:

Llevar a la conciencia los modelos mentales (imágenes, supuestos e historias que llevan en la mente acerca de sí mismos, los demás, las instituciones y todos los aspectos de mundo) de las personas para explorarlos y hablar de ellos sin defensas, para que sean conscientes de cómo influyen en su vida y encuentren maneras de modificarlos mediante la creación de nuevos modelos mentales que les sirvan mejor en su mundo real (González, 2001, p.36).

Traer a la consciencia las creencias que dan forma a su liderazgo, abren la puerta al proceso de transformación. Abre la posibilidad de libertad, de ser un líder auténtico al cuestionar y elegir libremente aquellos introyectos o mandatos -hasta entonces inconscientes- que siguen siendo útiles hacia la realización del sentido de vida y ser un líder valiente al decidir re-encausar su rumbo y sus acciones. Abre también espacios para vivirse en congruencia, como una persona que es capaz de actuar y expresar aquello que está en sus ideales, en sus valores, en su corazón y mente, no solo para sentirse pleno, sino para contribuir también al desarrollo de las personas, los equipos y las organizaciones con las que colabora.

3.1.2 Discernir para re-construir libremente la identidad de liderazgo

Históricamente la percepción del liderazgo efectivo ha ido evolucionando y se ha ido transformando, “y lo seguirá haciendo a medida que las investigaciones y la experiencia práctica modifiquen nuestra concepción actual del mismo” (Napier y Gershnfeld, 2000, p.172). Desarrollar nuevos modelos mentales, replantear las creencias y significados para desarrollar un liderazgo congruente conlleva un proceso de discernimiento personal y re-construcción de la identidad del líder.

Discernir va más allá de distinguir entre el bien y el mal, va más allá del acto mismo de elegir. Según Baena (2020), dentro de la tradición ignaciana, es un proceso a través del cual una persona puede “ver entre dos o más posibilidades, es decir, ver con claridad la opción más acertada, [...] de descubrir consciente y libremente los motivos para una buena elección” (p.18) implica la capacidad del individuo de “enfrentarse lúcidamente con todos los elementos de la realidad. Frente a ello, el hombre elabora su decisión, es decir, se decide prudente y responsablemente” (p.18). Discernir, requiere superar el impulso de actuar por instinto, supone una capacidad de análisis integral del entorno, de los factores internos y externos para decidir y actuar consecuentemente.

Discernimiento en esta perspectiva es la actividad reflexiva propia del espíritu del hombre por la cual está más adecuadamente situado ante los problemas de su propio ser y entorno, siempre en la línea de la verdad, la justicia y el amor (Baena, 2020, p.18)

Elegir libremente, como líder efectivo, requiere la capacidad de discernimiento. Distinguir la influencia de su historia personal, diferenciar sus fortalezas y sus áreas de oportunidad a través de “un diagnóstico preliminar que nos guía a comprender aún mejor las condiciones que requieren un cambio. ¿Dónde estamos? Los líderes que trabajaron con éxito entendieron plenamente los paradigmas, creencias o comportamientos que requerían atención, ajuste o cambio” (Rodríguez, 2019, p.10). La autoconsciencia y autoconocimiento conforman la base de ese diagnóstico y por lo tanto del proceso de discernimiento sobre su liderazgo. Así lo afirma también Damasio (2000):

En efecto, la consciencia es la clave de una vida examinada para bien o para mal. [...] En su estrato más básico y sencillo, la consciencia nos permite sentir el irresistible apremio de seguir vivos y desarrollar una inquietud por nuestra identidad. En su etapa más compleja y elaborada, permite profesar desvelo por el prójimo y refinar el arte de vivir (p.21).

Comenzar ese proceso reflexión a partir de la consciencia, tendría como propósito movilizar al líder a discernir sobre su propia identidad de liderazgo.

Para Hall (2013), “la identidad es una narrativa del sí mismo, es la historia que nos contamos de nosotros mismos para saber quiénes somos” (p.353), es una

explicación que el individuo se forma para delimitar lo que lo caracteriza o no, lo que lo reconoce como una persona auténtica o similar a otras, es una definición que consciente o inconscientemente “determina el comportamiento” (Rodríguez, 2019, p.33) y que se forma “a través del proceso de socialización que implica la interiorización de valores transmitidos por la sociedad y se constituye en una forma de aprendizaje que implica el desarrollo moral de la persona” (Andrade y Gómez, 2021, p.494). Para Rodríguez (2019) la identidad no solo es una creencia interiorizada, que queda oculta en el inconsciente de la persona, sino que esta le permite también “entender el mundo, interpretar lo que nos rodea y dar sentido a nuestros actos” (Rodríguez, 2019, p.34).

Hablar de identidad en el liderazgo, es entonces referirse al sentido que se da a los actos considerados como característicos del líder en cuestión que lo distinguen de sus “seguidores” o incluso de otros “líderes”. Es hacer referencia a ese discurso interior, las justificaciones o argumentos, que el individuo puede darse para validar sus comportamientos, actitudes y acciones e incluso para legitimar su rol de poder en la organización.

El proceso de reflexión, de discernimiento habilita al individuo a renovarse y reconstruir su autoconcepto “tanto en el nivel consciente como en los estratos más profundos; [y] de esa manera, se hallará en condiciones de encarar la vida de modo más constructivo, más inteligente y más sociable a la vez que más satisfactorio” (Rogers, 2020, p.45). El discernimiento, partiendo de su autoconsciencia y autoconocimiento le permitirá identificar patrones de comportamiento obsoletos; Es decir, actitudes, acciones, interpretaciones que resultaron útiles en ciertas situaciones, pero que ya no suman más a la realización de su propósito de vida y, sin embargo, aunque quedaron “descontextualizadas al pasar del tiempo, [se mantuvieron] como una respuesta rígida y automática” (Muñoz, 2012, p.29). La satisfacción en este sentido recae en la elección libre, informada, consciente y responsable de los elementos -comportamientos, actitudes, significados y acciones-

que desea mantener, eliminar o cambiar en su identidad de liderazgo para sentirse auténtico y congruente a su propósito.

La libre elección de formas de comportar el liderazgo a partir de concientizar, no solo los factores externos que dan contexto a las situaciones, sino a factores internos en las personas, que les dan matiz y que se reflejan en las interrelaciones de los integrantes de la organización. En conjunto se vislumbra que en las competencias de relación y en la voluntad de elección de comportar el liderazgo, está la autotrascendencia de quien ejerce el rol; así como la de contribuir al desarrollo y bienestar de las personas y del entorno laboral (López, 2021, p.87)

En palabras de González (2001), consiste en generar las condiciones nutricias donde la persona puede replantear los aprendizajes infructuosos para su contexto actual, “desaprender automatismos y cambiarlos por opciones, elegir el propio estilo de convivencia con los demás, aprender a mostrarse en nuevas formas la bondad, la gentileza, la suavidad, compartir el poder y la responsabilidad” (p.33). De tal forma, que la autotrascendencia en el líder va de la mano con la autoconsciencia que le permite elegir con claridad y libremente. Libre de los introyectos inconscientes, libre de los condicionantes sociales aprendidos involuntariamente, libre del impulso de imitar a otros indistintamente, libre de la búsqueda insaciable por satisfacer el ego, del poder por poder, libre para transformarse y pertenecer a su comunidad o grupo partir de la autenticidad y congruencia.

3.1.3 Abrazar el aprendizaje significativo: ser líder en proceso

Hablar de la transformación del liderazgo, conlleva un proceso de aprendizaje significativo para el individuo, implica valentía de cambiar, de abrazar las potencialidades del nuevo ser del líder dentro de un contexto que constantemente le refuerza la importancia de alcanzar mayores y mejores resultados, implica compromiso ético y responsable hacia la congruencia y autenticidad en el liderazgo que promueva el bien común.

De acuerdo con González (2001), “aprender significativamente supone modificar los esquemas de conocimiento de la persona que aprende, es decir, reestructurar,

revisar, ampliar, enriquecer las estructuras cognitivas organizadas ya existentes” (p.27), el éxito del proceso de aprendizaje no recae en que sea un proceso imperfecto, ni en la forma en la que “se presenta la información, sino como la nueva información se integra en la estructura de conocimiento existente (p.27). Esto es, en el caso del liderazgo, en como los nuevos comportamientos, habilidades, actitudes o valores replanteados comulgarán con la noción preconcebida de lo que implica ser líder e interactuar con los otros a partir de ese rol.

Zohn y Moreno (2008), en su artículo de “El sanador herido”, mencionan que:

No siempre tenemos claro cuáles son esos aprendizajes y modelos de relación con los que interactuamos. Han estado ya tanto tiempo con nosotros, forman parte de nuestro diario vivir, que nos parecen lo más normal del mundo y por supuesto estamos convencidos que esa es una buena forma de interactuar con los demás para ayudarlos. En todo caso, es el modo que nos resulta familiar, ya sabemos qué tan competentes somos interactuando de esa forma, para qué buscar otras modalidades que tal vez no nos den buenos resultados (p.9).

Una vivencia similar pudiera suceder en el liderazgo en su proceso de evolución o aprendizaje. La comodidad de lo conocido, de saber de antemano en cierta forma el efecto que sus acciones, actitudes o comportamientos han generado hasta el momento, de nombrar incluso más de un éxito provocado por ese estilo familiar, puede ser motivo de resistencia al cambio. Escondiendo de fondo un temor a la incertidumbre. Sin embargo, “el verdadero liderazgo no se trata de un accionar que mantiene las condiciones, sino que busca un cambio positivo hacia el orden, la excelencia y el crecimiento” (Rodríguez, 2019, p.11). Hablar de líder entonces, hace referencia no solo a la persona que ocupa cierto rol organizacional, cierto rango jerárquico o cierta cantidad de gente a su cargo, sino a la persona deseosa de mejorar a nivel personal, en sus relaciones interpersonales y contribuir positivamente a su entorno.

Doval (2017), lo define como un “liderazgo actualizante que permite a cualquier persona descubrirse y encontrar en sí misma las habilidades para el crecimiento y la influencia en los grupos” (p.143), una propuesta nueva de estar y vivirse en las organizaciones. Habla de descubrirse y re-construirse como persona líder, conlleva

un proceso continuo de introspección, de discernimiento, de aceptación, de autoconocimiento.

Cuando me veo como parte de un proceso, advierto que no puede haber un sistema cerrado de creencias, ni un conjunto de principios inamovibles a los cuales atenerse. La vida es orientada por una comprensión e interpretación de mi experiencia constantemente cambiante. Siempre se encuentra en proceso de llegar a ser. (Rogers, 2020, p.38)

Verse a sí mismo, implica conocerse, autoexplorarse, cuestionarse. De acuerdo a Navarro (2022), “es un proceso de aprendizaje y de comprensión [...] de la experiencia [...], es detectar, sensaciones físicas y estados emocionales vulnerables, así como limitaciones en las capacidades [...] para enfrentar con mayores recursos el vivir continuo” (p.179). De igual forma, el liderazgo pudiera concebirse como ese proceso al que refiere Rogers (2020). “Llegar a ser” es descubrir que:

Puede ser su experiencia, con toda su variedad y contradicciones superficiales y que puede sistematizarse a partir de ella, en lugar de intentar imponerse un sí mismo concebido según patrones externos y denegar el acceso a la conciencia de aquellos elementos que no se ajustan al modelo (p.88)

Ser un líder en proceso es una invitación a abrirse a las posibilidades que da el presente, para re-definir el actuar, a re-construir lo que significa el liderazgo para abordar las necesidades actuales no desde los patrones preconcebidos de actuar, sino a partir de la consciencia, autenticidad y empatía.

3.2 Liderazgo empático: conexión humana para la tendencia actualizante personal y en el otro

El rol del líder es inherentemente un rol social, liderar en una organización implica estar en contacto con otras personas, lograr las metas que se hayan planteado, donde la mayoría de las veces es a través de otros como se alcanza el éxito esperado. Esto implica un alto grado de influencia, habilidad de persuasión, posiblemente de motivación a otros. Sin embargo, ¿Qué podrá ser un liderazgo altamente influyente sin habilidad de escucha, de empatía, de conectar con las

demás personas -más allá de verlos como “recursos” para lograr un fin común- de conectar con ellos como seres humanos con potencial de desarrollo? Influencia sin empatía puede fácilmente volverse autoritarismo.

Las relaciones interpersonales son un elemento clave al referirnos al liderazgo organizacional efectivo.

Hay profesiones en las que la relación interpersonal juega un papel muy importante para lograr buenos resultados, más allá de los conocimientos especializados y las técnicas que también son requeridas para obtener dichos resultados. En esas profesiones, la influencia que ejercemos a través de la relación con las personas que atendemos es crucial (Zohn y Moreno, 2008, p.4).

Ver el liderazgo desde el desarrollo humano, es promover habilidades consideradas desde el punto de vista capitalista o constructivista como “blandas”, habilidades como establecer relaciones nutricias, sanas, de desarrollo mutuo.

Muchos de los líderes que aún se encuentran en puestos de gran responsabilidad hoy día fueron entrenados y educados bajo las “antiguas reglas”, que aseguraban el cumplimiento y la obediencia. Sin embargo, la gente en todos los niveles ahora está exigiendo que se le escuche (Napier y Gershnfeld, 2000, p.177)

No obstante, desarrollar dichas habilidades en la persona líder podrían requerir una intención genuina por el bienestar colectivo, una intención clara de hacer el bien a través de su quehacer laboral, y por lo tanto disposición a dedicar tiempo y esfuerzo consciente al desarrollo de las mismas. A pesar de ser llamadas habilidades “blandas”, estas habilidades más bien humanas, podrían ser la base para construir cimientos sólidos de abundancia y éxito a nivel personal, a nivel corporativo y a nivel social.

Aprender a relacionarse humanamente y desarrollar dichas habilidades parte de conocerse a sí mismo como persona líder.

Es importante tocar el fondo del ser que soy, para honrarlo, porque al momento que me veo como una persona valiosa, me respeto, me cuido, me doy cuenta que soy única y, en ese instante, puedo estar conmigo con una auténtica aceptación incondicional y, puedo salir de mí para estar con el otro (Larios y Macías, 2010, p.27).

El autoconocimiento y autoconsciencia en el líder, unido a la convicción de contribuir al bienestar social a través de su liderazgo, puede abrir la puerta al corazón, para “estar con el otro” como ser humano y lograr el éxito juntos.

3.2.1 Escucha y empatía

Codina (2004), menciona que “del tiempo total que dedicamos a la comunicación, el 22% se emplea en leer y escribir, el 23% en hablar, y el 55% en escuchar, (...) estamos más expuestos a estar recibiendo información que a transmitirla” (p.3), sin embargo, los sistemas organizacionales parecieran valorar las habilidades de comunicación -como hablar en público elocuentemente, saber contar historias, entre otras tácticas más- por encima y casi desatendiendo la habilidad de escucha. En contraste, “la habilidad de “saber escuchar” es más difícil de encontrar y desarrollar que la de ser “buen comunicador”, pero proporciona más autoridad e influencia” (p.2).

Complementariamente, Friedman (2005), como parte de sus estudios en escucha experiencial, afirma que “escuchar reduce el autoritarismo (...). Cuando estoy escuchando, yo, el guía, soy un seguidor, siendo guiado por el experto real de la situación” (p.21). Invita a una escucha activa, que busca no solo influenciar, sino permitirse ser influenciado por el otro, invita a validar su experiencia, sus conocimientos y su esencia por ser persona y abrirse a la posibilidad de descubrir nuevas potencialidades:

Debemos aprender a escuchar conscientes de nuestra propia ignorancia. Si analizáramos el universo de nuestro conocimiento, veríamos que lo que sabemos ocupa sólo una mínima porción; otro sector, también reducido, corresponde a lo que sabemos que no sabemos. El área más importante y de mayor tamaño, sin embargo, la ocupa todo ese conocimiento que ni siquiera sabemos que no sabemos. (pp.14-15)

La escucha amplía no solo las posibilidades de éxito en el objetivo específico que el líder esté persiguiendo, sino un potencial de desarrollo profesional y humano motivado a través de las relaciones en el entorno laboral. “Escucho para desarrollar y demostrar empatía. Escucho para disolver alineación y crear comunidad. Escucho para promover liberación” (Friedman, 2005, p.24)

Rogers (1987) menciona la escucha como una puerta a la posibilidad de cambio, de maduración de la persona:

Cuando escucho realmente a una persona, incluido el significado importante para ella en aquel momento, oyendo no solo las palabras, sino a la persona en sí y cuando le hago saber que he captado su propio significado privado, ocurren muchas cosas. Lo primero es una mirada de agradecimiento. Se siente exonerada. Quiere hablarme de su mundo. Se lanza con una nueva sensación de libertad. Se abre al proceso de cambio (Rogers, 1987, p.17)

Se muestra entonces una escucha que va más allá del uso biológico de nuestros órganos auditivos, implica abrir el espacio de atención plena, sumergirse respetuosamente al mundo del otro, intentar comprenderle desde su propia perspectiva, desde sus significados; Implica empatía. “Si puedo crear cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración, y de esa manera se producirá el cambio y el desarrollo individual” (Rogers, 2020, p.43).

Para Goleman (2005), la empatía es “la habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones” (p.28), lo cual permite al líder construir una comunicación nutritiva, congruente y enriquecedora a través de captar las emociones, sentimientos y significados de las personas en un determinado momento. “Si el líder [...] es capaz de crear ese clima en el seno de su organización, su personal se torna más responsable y creativo, más capaz de adaptarse a las situaciones nuevas y más solidario” (Rogers, 2020, p.47). Además, de acuerdo con Gurrola (2021), las “relaciones humanas basadas en la colaboración y la empatía” (p.31) favorecen que “el respeto a la diversidad e inclusión [sea] un concepto que se vuelve vivo y operante entre las personas” (p.31). De tal forma que esta forma de comunicación, de escucha empática trae beneficios no solo a la persona para su desarrollo personal, sino de igual forma promueve el desarrollo organizacional.

Construir relaciones interpersonales basadas en empatía podría ser una de las principales potencialidades hacia la efectividad de liderazgo, ante un entorno de alta

volatilidad y constantes cambios, con exigencia creciente por encontrar nuevas formas de evolucionar, cambiar y desarrollarse organizacional y personalmente.

Considerar la comprensión empática como parte esencial del liderazgo efectivo supone:

Reconocer ahora, que líder no es sólo quien promueve la ejecución efectiva de tareas, un líder también es un coordinador y quien, a través de la oferta de sí mismo y de sus habilidades, fortalezas y carencias, es capaz de construir, agregar y abonar a una colectividad, ya no sólo con lo que tiene sino también con lo que le falta, pues de esta manera, los demás complementan la tarea y se complementa a sí mismo a partir de sus relaciones con los demás. Influir en los demás con el objeto de realizar una tarea de manera eficaz, pero, sobre todo, para ofrecer y recibir el reconocimiento, la aceptación y respeto mediante relaciones con el atributo de la empatía y la congruencia. (Doval, 2017, p.146)

Liderazgo empático conlleva por ende valentía, al permitirse ver el mundo -aunque sea momentáneamente- desde la perspectiva de otra persona, arriesgarse y permitirse ser influenciado en esa relación empática que pudiera incluso llevarse a cuestionar sus propios paradigmas, darse al otro sabiéndose un ser imperfecto, en constante aprendizaje, un líder en proceso.

3.2.2 Liderazgo realizador y transformacional desde el entorno laboral.

Hablar de un entorno laboral que promueva el desarrollo humano, es implicar la generación de relaciones interpersonales nutricias, que van en sintonía y suman directamente al propósito de vida del líder y de los colaboradores con los que interactúa. Novelo (2018) menciona que:

Las condiciones de trabajo por sí mismas, no son promotoras del desarrollo de las personas, ya que para que lo sean, estas habrán de favorecer experiencias de crecimiento, pues cuando esto se da, las personas les asignan significados que guardan relación, principalmente, con su sentido de vida. (p.84)

No basta entonces, que las empresas o los líderes se enfoquen en generar mayores prestaciones o mejores resultados como medio de realización para las personas en el entorno organizacional, es necesario sumar un interés genuino por comprender las necesidades humanas presentes en el entorno laboral.

Las relaciones interpersonales conforman un componente esencial de dicho entorno. Barceló (2003) afirma que el potencial de las personas “está siendo obstaculizado, por lo que, si conseguimos un entorno adecuado, los individuos tienen la capacidad de desarrollarse como personas sanas, autónomas, responsables y libres” (p.64). Interacciones humanas que parten de la escucha, de empatía, con personas conscientes de sí mismas, congruentes y dispuestos a entregarse al encuentro con el otro, pueden generar un ecosistema de seguridad tal, que la persona encuentre significado, conectado a su propósito de vida, y se sienta libre de explorar sus potencialidades, de abrazar sus fortalezas y usarlas constructivamente e identificar sus áreas aun por desarrollar para avanzar a su plenitud. Para Rogers (2020), este tipo de relaciones permiten que el individuo, al sentirse seguro en su entorno, acepte “con más satisfacción el hecho de no ser una entidad estática, sino un proceso de transformación” (p.120), es decir, abrirse a su *tendencia actualizante*, donde puede reconocer lo que es en su presente, y también abrazar las posibilidades de su futuro. Permitirse cuestionarse: “¿Estoy viviendo de una manera que me satisface plenamente y que me expresa tal como soy?” (Rogers, 2020, p.123) y avanzar hacia una vida experimentada desde la autenticidad y realización personal.

Esta pregunta aplicada al liderazgo conlleva reconocer la autonomía y responsabilidad de hacerse cargo de sí mismo, de encarar su forma de vida y actuar con la visión que lo haría sentir auténtico, realizado y pleno. Para Navarro (2022), la autenticidad del liderazgo y sentido de realización personal beneficia además directamente el ambiente laboral: “ser auténtico facilita un “camino de éxito”. Ser transparente ante los demás facilita las relaciones interpersonales en el espacio laboral, lo que potencia el desarrollo personal en los equipos de trabajo” (p.151). El desarrollo se torna entonces un beneficio mutuo, co-creado por las personas involucradas en la interacción que, al mostrar interés genuino por el otro, construyen una relación de ayuda independientemente de la jerarquía o roles organizacionales establecidos. Así lo expresa también Rogers (1987), desde su experiencia,

independientemente del contexto donde surja la relación, ya sea terapéutica, de amistad, familiar o laboral, “cuando soy capaz de ser congruente y auténtico, frecuentemente ayudo a la otra persona. Cuando la otra persona es evidentemente real y congruente, suele ayudarme a mí” (p.25). Se puede co-crear entonces, desde la empatía, escucha activa e interés genuino, una relación laboral transformadora, promotora del desarrollo humano.

Rodríguez (2019), expresa el rol transformador que se requiere en el liderazgo para considerarse efectivo ante los retos actuales.

Especialmente en este tiempo cuando se requiere que seamos más relevantes con nuestro mensaje y más transformadores con nuestros resultados. [...] la única razón por la cual Dios espera un verdadero liderazgo es porque espera ver un resultado que implique la transformación de nuestro mundo un ser humano a la vez (p.13).

Rodríguez aclara que puede tomar tiempo ver el resultado, incluso a veces considerar que no son medibles, sin embargo, basta con observar a detalle para reconocer que cada interacción humana tiene un efecto. “Si buscamos con detenimiento, cada vez que se sembró la semilla, no regresó vacía” (p.12)

¿Dónde puede, entonces, encontrar el líder la motivación para transformar?, ¿Cómo decidir su objetivo, o la causa para la que habrá de obrar?

De acuerdo con Frankl (1991), “la primera fuerza motivante del hombre es la lucha por encontrarle un sentido a su propia vida” (p.100), por tener un propósito que puede descubrirse y realizarse, entre otras formas, a través de su trabajo y/o a través de relaciones interpersonales que le permiten expresar amor. En este sentido, Novelo (2018), coincide en que se podrá potenciar los recursos y encontrar la autorrealización humana “en la medida en que el trabajo tenga un sentido para la persona, principalmente si está alineado con su sentido de vida” (p.27).

Es así, que el llamado para encontrarse con el propio liderazgo transformador y autorrealizante viene desde adentro. La persona líder habrá de viajar hacia su interior, explorar dentro de sí aquel motivo o motivos que le den sentido a su vida,

mismos motivos que podrá canalizar a través de su que hacer laboral, argumentando con ello el estilo de liderazgo que comulgue con dicho sentido.

3.2.3 Favorecer el desarrollo de los colaboradores y su realización personal

Hablar de un liderazgo consciente, congruente, autorrealizado desde la perspectiva del desarrollo humano es fomentar el amor a la vida del que habla Fromm (1992), “me refiero a una situación social en que el hombre no es un fin en sí mismo, sino que se convierte en medio para los fines de otro hombre” (p.43). Es decir, crecer como líder humano es poner al servicio de los demás el propio desarrollo personal, ofrecer los talentos, aprendizajes y mejoras para un bien mayor, el bien de sus colaboradores, de su equipo, de la compañía para la que labora y por ende para la sociedad. Conlleva “darse cuenta de que en su rol de liderazgo encuentran una misión de vida que les permite trascender al impulsar el desarrollo del otro” (López, 2021, p.86)

El rol de liderazgo frecuentemente es interpretado, sobre todo en culturas latinoamericanas, como un sinónimo de estatus o una justificante para recibir mayores beneficios que el resto de los colaboradores. Sin embargo, el desarrollo humano invita a aprovechar estos roles, e interacciones en grupo o individuales para “aprender a compartirnos, a respetarnos y, sobre todo, a trabajar juntos: trabajo de la persona con la persona y para la persona” (González, 2001, p.33). Desde la perspectiva humanista, se busca un liderazgo al servicio del desarrollo del otro.

De manera similar, Goleman (2005), desde una perspectiva mayormente positivista, en su obra “Liderazgo que obtiene resultados”, señala como responsabilidad del líder efectivo, el desarrollo de la gente a su cargo. Lo define como “la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación” (p.28), aprovecha la experiencia del líder para guiar el camino, respetando la libertad, autonomía y potencial para el propio desarrollo del individuo. En palabras de Zohn y Moreno (2008), “ayudar a otro es promover que él o ella sepan cuidar de sí mismos,

desarrollar sus capacidades, plantearse alternativas, tomar decisiones, realizar acciones pertinentes para lo que buscan lograr o resolver, reconocer los recursos con los que cuentan y aprovecharlos” (p.7)

Será necesario para ello, cultivar congruentemente una relación de “apoyo, respeto y cercanía con el colaborador (que) genera confianza; por consecuencia un ambiente respetuoso, [...] derivado de esto, líder y colaborador establecen una relación de apertura para comunicarse, expresarse y retroalimentarse mutuamente” (López, 2021, p.75), en otras palabras, el líder se convierte en un facilitador del desarrollo, al establecer las condiciones necesarias en la relación para explorar las potencialidades del talento con el que interactúa.

El facilitador [...] acompaña a las personas en un viaje de descubrimiento de la vida para que por sí misma cada persona construya aprendizajes significativos; los facilitadores no vemos a los demás como “cerebros” a los cuáles informar sino como seres humanos integrales con quien compartir y aprender juntos. (González, 2001, p.36)

Ser un líder facilitador implica acompañar al otro a descubrir su propio potencial, elegir su camino, su estilo, sus metas, identificar sus fortalezas y también sus oportunidades sin intentar “salvarlo” de ellas. Requiere, por ende, una consciencia ética y moral en su labor como desarrollador de talento.

Casillas, Cervantes y Zohn (2019), hacen referencia a esta implicación ética al hablar de la relación entrevistador-entrevistado en una situación de terapia o facilitación de desarrollo humano, que acertadamente podría también aplicarse a la relación de líder y colaborador ya que, si bien “se influyen mutuamente, el primero puede afectar al segundo. Lo anterior conlleva un planteamiento ético muy importante: pone sobre la mesa la responsabilidad de hacer un ejercicio profesional que repercuta en beneficio del entrevistado” (p.128), que en este caso contribuya en un beneficio desde la gestión del líder, hacia el colaborador.

En el mismo sentido, para hacer frente a esta disyuntiva profesional, Rogers (1987), invita a plantear el siguiente cuestionamiento en una relación facilitadora: “¿Soy

capaz de permitir libremente que ese empleado, o hijo o hija, se convierta en una persona diferente, con ideas, propósitos y valores que pueden no ser idénticos a los míos?” (p.24). Destaca de esta manera, el valor de la autonomía, del potencial creativo de cada persona para definirse y encontrar su camino hacia la realización, donde la ayuda se otorga con flexibilidad, libertad y respeto hacia la esencia del otro.

Las personas son tan hermosas como las puestas del sol, si se les permite que lo sean. En realidad, puede que la razón por la que apreciamos verdaderamente una puesta de sol, es porque no podemos controlarla, [...] no intento controlar al fenómeno. Lo observo con admiración cuando se manifiesta. (Rogers, 1987, p.28)

El líder efectivo, facilitador, humano se caracterizará entonces por la habilidad de mantener una mirada curiosa a los comportamientos observables, a las emociones expresadas o implícitas, para descubrir las necesidades o los talentos particulares de su equipo o colaboradores, sus anhelos, “aquello que lo motiva, la manera cómo piensan, aquello que lo diferencia, la forma como construye sus relaciones” (Bustamante y Bustamante, 2015, p.138) para acompañarlo en su maduración y evolución, desde la empatía y confianza recíproca.

3.3 Habilidades facilitadoras como mecanismo de solución de dificultades laborales: una nueva tarea del líder

Hacer referencia a un liderazgo humanizado en un entorno de resultados positivos, de equipos exitosos o en la gestión de personas maduras y dispuestas a su crecimiento no pareciera representar un reto trascendente para la persona líder. El reto de congruencia humana recae en la forma, actitudes y comportamientos al abordar las dificultades laborales. Recae en la respuesta a través de los actos, que da a notar ¿Qué tipo de líder se elige ser ante el conflicto?

En el mundo corporativo, podría entenderse el conflicto como aquella diferencia encontrada entre la expectativa y la realidad. Ya sea expectativa sobre un resultado

en cierto indicador, sobre el desempeño de una persona, sobre relaciones interpersonales e incluso la expectativa sobre el propio actuar. Para Rosenberg (2019), el conflicto es la manifestación de necesidades humanas no satisfechas y a través de su obra, “Comunicación no Violenta”, invita a observar los comportamientos, acciones o situaciones desde la curiosidad y apertura para comprender la necesidad insatisfecha que subyace y plantear entonces posibilidades de solución, para todas las partes involucradas, a través de una comunicación empática y asertiva. En esto coinciden Barceló y Rosenberg, pues plantean el conflicto, desde una perspectiva humanista, como una posibilidad de encuentro:

La posibilidad de generar encuentro a partir del conflicto reporta una gran esperanza [...]. El movimiento circular de atender la experiencia, percibir su significado, implicarse nuevamente para producir una nueva comunicación significativa, recibir y aportar *feed-back* para facilitar una nueva interacción. Y volver a empezar confiando en que este movimiento es capaz de transformar el conflicto en encuentro (Barceló, 2003, p.92)

Esta visión del conflicto o dificultades, difiere de la perspectiva de las ciencias administrativas o del enfoque positivista en varios sentidos: atiende las necesidades emocionales y sociales, no los criterios de organización, eficiencia en procesos o medición de objetivos; requiere empatía, comprensión mutua, y un lenguaje respetuoso libre de juicios y críticas, mientras que las ciencias positivistas se centran en el uso de datos y estrategias cuantificables; valida la experiencia sentida individual de la persona (emociones, pensamientos y acciones) para comprender mejor la situación y encontrar la solución, no necesariamente basado en modelos estandarizados y soluciones enfocadas en métricas; y aboga por soluciones colaborativas, para el bien de todas las partes y no desde una perspectiva unilateral que beneficia a solo una parte de la organización.

Atender el conflicto de forma humanizada, podría permitir al líder no solo incrementar su influencia y posibilidad de éxito organizacional, sino también tener un impacto social positivo al fortalecer a su equipo de trabajo a través del ejemplo.

El conflicto es una de las situaciones que más fácilmente pueden llegar a romper la armonía y el orden de un grupo y de un equipo, pero también, representa una oportunidad para el fortalecimiento de estas grupalidades y de sus integrantes. Asimismo, es uno de los aspectos que denotan la influencia que puede tener un individuo con los demás, es decir, denota el ejercicio del liderazgo propio. Un líder, en el sentido de ser el coordinador del liderazgo de los demás, capaz de lidiar con los conflictos, es decir, abordar el conflicto con miras a darle la más apropiada solución, en el sentido de la consecución de los objetivos comunes y del desarrollo del grupo para convertirse en un equipo de trabajo (Doval, 2017, p.124)

Doval (2017) y Goleman (2005), coinciden en establecer el manejo de conflictos como una de las tareas que distinguen al líder efectivo. Para Goleman, esto consiste en “la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones” (p.28). Complementando la tendencia mayormente positivista, predominante en el mundo corporativo, se sumaría la propuesta humanista de integrar el enfoque centrado en la persona en términos prácticos, para el manejo de conflictos en una empresa: a través de la apertura y curiosidad ante las necesidades y experiencia, a través de la conexión emocional propia y hacia el otro y la gestión de habilidades facilitadoras aplicadas en los momentos de atender dificultades.

3.3.1 Apertura a la experiencia y vulnerabilidad para atender el conflicto

No existe un liderazgo considerado como “universal”, que pueda considerarse efectivo o ideal en todas las situaciones, en todas las culturas o apropiado para todas las personalidades. Napier y Gershnfeld (2000) afirman que, “cuando el estilo de líder es apropiado para un ambiente dado de acuerdo con los resultados, se le conoce como efectivo; cuando su estilo no es apropiado para un ambiente dado, se le conoce como inefectivo” (p.168). Resalta por lo tanto la capacidad de adaptarse a las necesidades del entorno, como una condición para la efectividad del liderazgo.

La adaptabilidad, apertura y curiosidad ante nuevas experiencias pudiera ser una de las habilidades críticas para un liderazgo humanizado exitoso ante el reto de una realidad y entorno corporativo constantemente cambiante en el mundo actual. Para

Barceló (2003), “estar abiertos a la experiencia significa querer vivir nuevas situaciones y realidades, estar atentos a las comunicaciones de las demás personas, a las sensaciones del entorno y a las experiencias de sí mismo” (p.45). Estar abierto a la experiencia en el liderazgo es una invitación a reconocer las expectativas no cubiertas o necesidades personales no satisfechas, es apertura a la posibilidad de replantear el estilo, actitudes, comportamientos, conforme sea necesario en el nuevo contexto, abierto a entender al otro, abierto a perspectivas distintas, abierto a comprender la causa de un resultado diferente al esperado para resolver el posible conflicto.

Para Fromm (1992), la apertura a las experiencias distintas implica permitirse sorprenderse, y transmitir a través de ello, un amor por la vida:

La persona que ama plenamente la vida es atraída por el proceso de la vida y el crecimiento en todas las esferas. Prefiere construir a conservar es capaz de admirarse, y prefiere ver algo nuevo a la seguridad encontrar la confirmación de lo viejo. [...] ve todo y no únicamente las partes, estructuradas y no la sumas. Quiere moldear e influir por el amor por la razón por su ejemplo, no por la fuerza, no aislando cosas ni por el modo burocrático de administrar a las gentes, como si fuesen cosas (p.37).

Fromm relaciona el amor a la vida, con la curiosidad por lo distinto, con la influencia y por lo tanto con el liderazgo, que se vive a través de la congruencia en el trato humano, capaz de asumir la posibilidad de que exista un conflicto, con la valentía y humildad suficiente para reconocerlo y la apertura de abordarlo como una nueva experiencia.

Napier y Gershnfeld (2000), advierten que existe una “tendencia a negar que existen los problemas, a desarrollar normas de autoprotección y a evitar los conflictos tratando de complacer al líder” (p.160), sin embargo las consecuencias de aislar el conflicto, lejos de ayudar al líder y a su equipo a avanzar en el logro de sus objetivos, “puede resultar en la ineficacia, falta de confianza, y deshonestidad incluso entre los principantes con las mejores intenciones dentro de la organización” (p.160).

Aprender a reconocer el conflicto, abordarlo de forma constructiva, abierta y empática, puede ser por lo tanto la base de la restauración de efectividad organizacional, humana y de la restauración del tejido social.

Para Soto (2019), la capacidad de un líder en una organización, para reconocer que existe un problema y disponerse a atenderlo, implica reconocer la vulnerabilidad.

La aceptación de la vulnerabilidad de los participantes, la cual se entiende como un estado en el que los empleados reconocen que existen problemas en el grupo, por ejemplo, que les cuesta trabajo comunicarse de manera asertiva y eficiente, que no existe armonía en el grupo, que los conflictos existentes dificultan o entorpecen el éxito de las tareas que se realizan en conjunto y que todas esas situaciones tienen un impacto en los resultados de su trabajo en los departamentos y en la empresa en general es una puerta de acceso al cambio. (p.142)

Es decir, la apertura a la vulnerabilidad ante el conflicto permitiría al líder y las personas involucradas, dar un primer paso hacia la madurez y mejora organizacional. Coincidentemente, para Zohn y Moreno (2008), abrirse a la experiencia del conflicto constructivo y abordarlo de forma efectiva y exitosa, “puede ser un recurso importante en nuestra labor de ayudar a otros a que resuelvan y salgan adelante de sus propias situaciones dolorosas y problemáticas” (p.6). De tal forma que no solo se torna enriquecedor para la persona que lo experimenta, sino que provoca un efecto exponencial al compartirse con otras personas que pudieran pasar por algo similar.

Las divergencias individuales, bien manejadas, enriquecen los puntos de vista que aparecen como opuestos y no tienen que ser señal de alejamiento entre las personas. Manejar bien las diferencias de opinión implica apertura y respeto, entendidas como la disponibilidad para darse a conocer y la aceptación del otro como es. (Rodríguez C, 2004, p.109)

En el qué hacer del líder, la efectividad ante el conflicto se ve reflejada al gestionar de forma asertiva las diferencias en las relaciones interpersonales dentro del contexto laboral, así como en el saber sobrepasar las dificultades en el logro de objetivos propios o de equipo.

Damasio (2000), reconoce que la forma de reaccionar ante un problema es aprendida en el proceso de socialización de la persona, y está guardado en “recuerdos sistematizados de situaciones donde la consciencia nuclear percibió las características más invariables de la vida del organismo” (p.34), de tal forma que es necesario un liderazgo consciente para distinguir los esquemas aprendidos al

enfrentar dificultades, y diferenciar si la forma de actuar o abordar el conflicto resulta constructiva o destructiva en el contexto presente.

Larios y Macías (2010), comparten esta noción y describen estas formas aprendidas de reaccionar ante diferentes situaciones de la vida -entre ellas el conflicto- como automatismos:

Los mandatos o grabaciones fueron enseñanzas muy fuertes emocionalmente que aprendimos desde pequeños y que pueden referirse a los sentimientos y causarnos algunos conflictos. [...] Y la pregunta que nos ayudará en este caso es: ¿para qué me sirve esta grabación? ¿Para qué me sirve este mandato? (p.37)

La consciencia en el liderazgo, en el caso de las dificultades, recaerá entonces en reconocer que la forma de actuar aprendida fue útil en cierto momento de la vida de la persona líder, ese es el origen de que se haya generado como un “mandato” o automatismo al momento de enfrentar una situación que puede percibirse consciente o inconscientemente como similar. Sin embargo, un liderazgo consciente, invita a la apertura de desaprender las formas de actuar que no resultan útiles y nutritivas, para sustituirlas por actitudes facilitadoras que le permitan resolver el conflicto de forma creativa y generar un encuentro humano.

3.3.2 Autogestión emocional en transacciones personales dentro del entorno laboral

Si partimos de la comprensión de que el conflicto es el efecto causado por la ausencia de la satisfacción de las necesidades humanas, se vuelve evidente el menester de identificar dichas necesidades. Para Rosenberg (2019), las necesidades de una persona, en conjunto con sus valores y deseos, crean sus sentimientos, es decir, son el detonador de las emociones. Por lo tanto, las emociones, más allá de clasificarlas como “buenas o malas”, pudieran ser el primer indicador para adentrarse al estado interno de la persona y descubrir aquello que es valioso para la persona, las condiciones que le afectan y diferenciar cuando una necesidad está siendo o no satisfecha.

En el mundo emocional también existe la influencia social. Larios y Macías (2010) afirman que, “la cultura que nos rodea imprime en nosotros un sello claro de lo que se permite y de lo que no se permite” (p.33), incluso de aquello que “es permitido” sentir. Sin embargo, las emociones tienen la peculiaridad de existir a pesar de la posible negación social, por ello “es muy importante pasar por el conocimiento, reconocimiento y aceptación de nuestros sentimientos para poder manejarlos” (p.32). El desarrollo humano aplicado al liderazgo invita a la autoconsciencia emocional. “Es la autoconsciencia la que me sirve para darme cuenta y, cuando me doy cuenta puedo mejorar mi comunicación: en vez de comunicarme con juicios, me comunico con hechos y esto enriquece las relaciones interpersonales” (p.65) Lograr la autorregulación emocional, sin rechazar o huir a la propia experiencia sentida, requiere identificar las emociones (reconocerlas, nombrarlas), comprender la necesidad personal que subyace a las emociones, la acción a la que estas invitan y transmitir las asertivamente. “Una cosa es reconocer un sentimiento, otra es expresarlo y otra más es actuarlo. Lo importante es que exista una comunicación interpersonal adecuada, en el momento y en el lugar adecuado” (p.55). En la misma línea, Gurrola (2021) integra que una característica del liderazgo consciente es que “trabajan constantemente en incrementar sus niveles de autoconsciencia: prestan mucha atención a sus estados emocionales y patrones de comportamiento. Son coherentes con lo que piensan, sienten y actúan” (p.57). A partir de esa congruencia, es posible aprender a ofrecer tal comprensión y compasión a otros.

Para algunos autores como Bustamante y Bustamante (2015), la regulación emocional es interpretada como inteligencia emocional:

La inteligencia emocional puede ser tomada como un factor muy importante a la hora de determinar el éxito. Las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente. Del mismo modo, poseer y aprender a fomentar el control emocional puede ayudarnos a desarrollar nuestra propia inteligencia, facilitándonos así el camino hacia el triunfo profesional (p.105).

En el entorno laboral actual, no es suficiente el talento o tener una preparación académica impecable o años acumulados de experiencia para lograr objetivos de negocio, sino que para ser efectivos y productivos es necesario colaborar como seres completos, integrando la gestión de las emociones en el actuar del líder.

Si aprendiésemos a mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos; a ser íntegros y responsables; a permanecer abiertos a las ideas y enfoques nuevos, y adaptarnos rápidamente a los cambios, tendríamos una mayor autorregulación que nos permitiría afrontar con más serenidad las situaciones estresantes y ser más productivos (p.106).

“Mantener bajo control” puede sonar, en el mundo corporativo y desde la perspectiva administrativa común, como un sinónimo de “apagar”, “negar”, incluso “rechazar”; sin embargo, el desarrollo humano y el enfoque centrado en la persona, integran la existencia de esas emociones como parte natural y esperada en el ser, asume que el sentir de ciertas emociones puede ser a veces incómodo e incluso ser provocador de conflictos, como sucede por ejemplo en el mundo laboral, pero atendidas desde la consciencia, empatía y compasión, pueden indicar el camino a las necesidades humanas subyacentes, que darían en última instancia, al menos una pista para resolver la situación de dificultad.

3.3.3 Habilidades facilitadoras aplicadas al conflicto

El enfoque positivista o de las ciencias administrativas que normalmente definen el liderazgo organizacional centra la solución de problemas a través de procesos estructurados y soluciones basadas en datos, en contraste, la perspectiva humanista del Enfoque centrado en la persona de Carl Rogers y el desarrollo humano ponen énfasis en la conexión personal, la comprensión emocional, y el apoyo congruente a las necesidades individuales. A este tipo de relación, Rogers (2020), lo llama “relación de ayuda” (p.61) y “es aquella en la que uno de los participantes intenta hacer surgir, de una o ambas partes, una mejor apreciación y expresión de los recursos latentes del individuo, y un uso más funcional de estos” (p.49). Para hacer surgir dicha relación interpersonal, es necesario primero vivirla congruentemente consigo mismo. “Si puedo crear una relación de ayuda conmigo

mismo - es decir, si puedo percibir mis propios sentimientos y aceptarlos -, probablemente lograré establecer una relación de ayuda con otra persona. (p.61)

Una relación de ayuda, también llamada, relación facilitadora, puede traer beneficios a la efectividad organizacional, en armonía con el bienestar humano:

En el clima de calidez y comprensión que crea la relación de ayuda [...] al parecer, de manera progresiva y dolorosamente, el individuo explora lo que se oculta tras las máscaras que presenta al mundo y aún detrás de la fachada con que se ha estado engañando. Experimenta con profundidad y a menudo vívidamente los diversos aspectos de sí mismo que habían permanecido ocultos en su interior. De esta manera llega a ser él mismo, no una fachada conformista con los demás, ni una negación cínica de todo sentimiento o una apariencia de racionalismo intelectual, sino un proceso vivo que respira siente y fluctúa; En resumen, llega a ser una persona (p.119)

La autenticidad que menciona Rogers no solo beneficia el desarrollo personal de permitirse evolucionar y transformarse en una mejor versión de sí mismo, también podría ser la base para una mayor innovación en las empresas y por lo tanto generar cada vez mejores soluciones creativas y productivas, por lo que sustenta que sea una responsabilidad del líder crear este tipo de relaciones nutricias, no solo en situaciones de éxito y bonanza, sino también en situaciones de conflicto.

Cuando alguien se acerca al otro con un objetivo claro de promover su mejora, se tienen mayores posibilidades de ser recibido, pero, además, se favorece el encuentro interpersonal. Mientras que, si se manifiestan juicios a priori, o se hacen ocultamientos (por cierto, infructuosos) respecto a la experiencia con el otro, no sólo se dificulta la relación, sino que además se da pie a la generación de conflictos (Doval, 2017, p.126)

Empatía, aceptación incondicional y congruencia son las principales actitudes para crear una relación de ayuda, basada en el aprecio por el otro, por el hecho de ser humano; “forman las condiciones necesarias para facilitar el proceso de crecimiento en una relación interpersonal” (Barceló, 2003, p.55)

Base de la empatía es saber escuchar de forma auténtica, presente y sin juicios. Para Codina (2004), esta habilidad está entre “entre las habilidades que caracterizan a directivos y profesionales exitosos” y “su ausencia es uno de los

factores generadores de conflictos” (p.2), por otro lado, la escucha activa, partiendo de un interés genuino, incrementa las posibilidades de honestidad y expresión en el otro:

Cuando se nos escucha auténticamente tenemos tendencia a expresar más cosas, y con mayor profundidad y riqueza de detalles que si se nos escucha superficialmente. Esta es la oportunidad que aprovechan los negociadores exitosos. Cuando el interlocutor percibe que lo estamos escuchando con interés, nuestra influencia es mayor (Codina, 2004, p.9).

La capacidad de escucha puede por lo tanto incrementar las posibilidades de éxito en el liderazgo, partiendo de una influencia generada desde una conexión humana. Napier y Gershnfeld (2000), resaltan también la capacidad de influencia en el líder:

Puesto que los "jefes" tienen una influencia a priori sobre las vidas de los subordinados, la verdadera apertura, libre expresión de los sentimientos y otras verdades a menudo se limitan a la seguridad del sistema informal y es evidente que hacen falta en la estructura formal donde podrían ser de mucha utilidad. Las preocupaciones superficiales - verse bien, mantener un expediente limpio y la lealtad aparente- a menudo reemplazan la honestidad, creatividad y toma de riesgos como valores de los empleados con respecto a su trabajo (p.159).

Las actitudes o habilidades facilitadoras generarían un sistema de seguridad, donde la persona pueda expresarse y abordar de forma constructiva las diferencias laborales.

Capítulo IV. Fundamentación metodológica

4.1 Metodología

La metodología hace referencia al conjunto de métodos, técnicas y procedimientos utilizados en un trabajo de investigación para comprender el objeto de estudio, a través de la recolección, análisis de datos. “La metodología ejerce el papel de ordenar, se apoya en los métodos como sus caminos y éstos en las técnicas como los pasos para transitar por esos caminos del pensamiento a la realidad y viceversa” (Baena, 2017, p.28). Es decir, tiene como propósito brindar una estructura clara, un enfoque sistemático para abordar los cuestionamientos pertinentes a lo largo de la investigación.

Para Ramirez y Zwerg (2012) “La metodología resuelve las preguntas del ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?, lo que permite que el investigador [...] resuelva estos interrogantes de forma simultánea, en un proceso donde se presentan con frecuencia contradicciones entre la teoría y los resultados [...]” (p.97), al brindar organización y estructura y describir detalladamente los métodos utilizados, contribuye a la fiabilidad y validez, habilita también la posibilidad de reproducción del estudio para validación de resultados o para construir hacia hallazgos más profundos.

Strauss y Corbin (2002), definen la metodología como la “manera de pensar la realidad social y de estudiarla” (p.11). Abordar el liderazgo como objeto de estudio e investigación, implica adentrarse en un aspecto de dicha realidad social y precisa por lo tanto una metodología que garantice el ejercicio ético, con respeto a los derechos de los participantes.

A continuación, se comparte la metodología a la que se apegó el presente trabajo describiendo el enfoque, método y técnica utilizado:

4.2 Enfoque

Entre el enfoque cualitativo y cuantitativo existen diferencias que los tornan pertinentes para escenarios o problemas distintos entre sí.

El término cuantitativo sugiere [que] la realidad es transformada en números con el propósito de analizarla e interpretarla. La investigación cualitativa, por otra parte, se asocia más a métodos tales como la observación, el estudio, de casos, la etnografía, las entrevistas abiertas o el análisis narrativo. El término cualitativo sugiere una búsqueda del entendimiento de una realidad mediante un proceso interpretativo. (Mejía y Sandoval, 1998, p.41)

La investigación de este trabajo está orientada a la resolución de una necesidad o problema social dentro del entorno organizacional, el objeto de estudio está focalizado en el ser humano en su rol de líder, por ende, el enfoque es de carácter cualitativo.

Para Creswell (2009, en Flores, 2018), una investigación cualitativa es “un medio para explorar y comprender el significado que los individuos o grupos atribuyen a un problema social o humano. [...donde] el investigador hace interpretaciones del significado de los datos; [y] el informe final escrito tiene una estructura flexible” (p.18). Por lo tanto, el enfoque cualitativo permitirá discernir, el significado que las personas otorgan a los roles de liderazgo en las organizaciones, las implicaciones emocionales y conductuales para la persona, concebir los factores del entorno que han moldeado la concepción personal o sistemática del ser líder.

En una investigación de tipo cualitativo se persigue coherencia en sus resultados y también la posibilidad de soportarlos en evidencia empírica, brinda la posibilidad de trascender de la casuística a conocimientos un poco más generales pero no necesariamente universales ni en atención a leyes o determinismos, examina y separa los factores accidentales o contextuales que pueden afectar los resultados, existe consciencia epistemológica y de que los rasgos ideológicos no afecten o parcialicen la interpretación, se pretende captar el sentido y el significado, lo simbólico y la intersubjetividad (Ramírez y Zwerg, 2012, p.99)

Sustentado en la evidencia empírica, se busca en este trabajo de investigación, la posibilidad de modificar concepción de liderazgo, hacia una visión más humanizada que motive la autorrealización, evolución y madurez de la persona.

4.3 Método

Para Baena (2017), el objetivo del método es “determinar, ¿cuál es el camino más adecuado para resolver la pregunta que nos hemos planteado?” (p.67), por otra parte, para Strauss y Corbin (2002), es el “conjunto de procedimientos y técnicas para recolectar y analizar datos” (p.11) y lograr por ende el objetivo de la investigación.

En el presente trabajo de investigación, busca resolver la siguiente pregunta objetivo: ¿Cómo facilitar la autorrealización en líderes organizacionales, que les permita transitar hacia un liderazgo transformacional más humano? Por lo tanto, el método es el “camino para investigar, conocer, descubrir” (Baena, 2017, p.33) la respuesta a dicha interrogante.

Durante la presente investigación el método aplicado es la investigación-acción-participativa (IAP hacia adelante), el cual comulga con los principios del Desarrollo Humano, al involucrar activamente a los participantes en el proceso de investigación para comprender desde otra perspectiva su realidad y descubrir los recursos latentes que habrán de ayudarles a transformarla para su bienestar y el bien común.

La IAP tiene como finalidad que el participante “sea autónomo, confíe en sí mismo, crea en su propia capacidad y llegue a la autodeterminación, [así como] apoyarlo, para que llegue a ser autosuficiente” (Lewin et al., 1946, p.139), es decir, busca detonar la tendencia actualizante de la persona, creando las condiciones propicias para ello, desde un enfoque de investigación, donde el participante se descubre desde una nueva perspectiva:

Se hace más clara la relación entre el conocimiento de lo que se requiere para una mejor vida y lo que hay que hacer para lograrla: el conocimiento se convierte en un elemento crucial que permita a la gente capacitarse y tener la posibilidad de decir cómo el gustaría que fuera su mundo y cómo dirigirlo. (Lewin et al., 1946, p.137)

La IAP se diferencia de la investigación tradicional, por el involucramiento activo de las personas directamente afectadas por el problema objeto de la investigación, permitiendo compartir su conocimiento y experiencia, creando un sentido de aprendizaje colaborativo, una “esfera de conocimiento interactivo y crítico” (Lewin et al., 1946, p.171) que empodera a los participantes descubriendo sus propias potencialidades para abordar la problemática desde una perspectiva transformadora, incentivándolos a tomar medidas concretas de acción para mejorar su realidad y contribuir al cambio social positivo

A su vez, el presente trabajo pone en práctica la fenomenología como método de investigación cualitativa. Husserl (en Martínez, 2005) menciona que la fenomenología es propiciar “la vuelta a las cosas mismas” (p.71). Es decir, permite a través de una mirada profunda hacia un fenómeno (suceso, experiencia, acontecimiento, etc.) comprender la subjetividad humana al describirlo sin añadir interpretaciones personales o significados desde el marco de referencia de la persona que lo observa – que en este caso es la facilitadora del taller-. Desde este método se busca comprender como los fenómenos son captados a través de los sentidos y los significados que le otorga la persona que lo experimenta – en este caso, los líderes participantes en el taller-, independientemente de las explicaciones causales.

4.4 Técnica

Ramirez y Zwerg (2017) definen la técnica como “el conjunto de operaciones, enmarcadas en un método o procedimiento, destinados a producir resultados previstos y bien determinados” (p.107); esto comprende todas las herramientas específicas o instrumentos prácticos que el facilitador utilizará en la investigación para recolección de datos, análisis e interpretación, con el objetivo de responder la pregunta de investigación.

El método y objeto de investigación del presente trabajo implican una intención de cambio social positivo, a través de la tendencia a la autorrealización de la persona en el mundo organizacional.

Para Maslow resulta fundamental comprender que la tarea auto realizadora es un difícil camino para la mayoría de las personas y exige mucho valor y esfuerzo prolongado; al mismo tiempo, sugiere que la terapia no es el único medio de ayuda para simplificar este proceso, sino que la educación, la vida familiar y la dirección de la propia vida pueden presentar marcos adecuados y eficaces para el despliegue de esta tendencia natural (Barceló, 2012, p.129).

De tal forma, que la herramienta para lograr el objetivo planteado es el taller de intervención basado en las actitudes facilitadoras del Enfoque Centrado en la Persona.

Para los facilitadores del Enfoque Centrado en la Persona la metodología de la intervención facilitadora forma parte en sí misma de la visión del mundo y de entender el funcionamiento pleno de la persona como organismo que si se siente inmersa en un clima facilitador tiende al crecimiento y a la eficacia, tiende a su autodesarrollo (Barceló, 2012, p.133).

Las condiciones generadas en un ambiente grupal, al ser un taller de facilitación de desarrollo humano, habilitan la posibilidad de una co-creación social de nuevos aprendizajes, reflexiones y motivaciones a la acción que contribuyan al cambio esperado en el liderazgo. Así lo sustenta Gomez y Alatorre (2014) mencionando que, “la intervención toma el adjetivo de social desde el entendimiento de que involucra al menos a dos partes, las cuales establecen una relación de afectación, de mutua influencia” (p.3).

Hablar de intervención conlleva una planeación concreta y específica, con la intención clara de los objetivos a lograr progresiva y colaborativamente con el grupo, para generar el cambio personal:

Intervenir es una práctica social concreta, con una intención específica, y su objetivo genérico es tomar parte en una situación, problema, dinámica o relación para favorecer algún tipo de transformación. Esto implica un determinado método y ubicar las condiciones imperantes en el entorno. Al subrayar que la intervención es un hecho social, corresponde indagar sobre las diversas dimensiones que involucra. En específico deberá dar cuenta de los actores presentes, directa o indirectamente, en los escenarios donde se lleva a cabo la intervención, de las estrategias operadas

por los actores y las relaciones que establecen entre ellos, las características de la acción o acciones implicadas, así como el contexto en el que se inscriben éstas. (Gomez y Alatorre, 2014, p.3)

Esto conlleva, por ende, la apertura y ética del facilitador para comprender las subjetividades de los participantes, descubrir el contexto que influye en su interpretación de la realidad y las motivaciones o influencias que moldean su actuar. A través de la mirada consciente, facilitar las condiciones para que la persona integre dichas conexiones como motivadores de su propia transformación.

4.5 Desarrollo

A continuación, se comparte el diseño base y desarrollo del taller de intervención.

4.5.1 Objetivo del taller:

Facilitar la resignificación del liderazgo organizacional efectivo hacia un enfoque humanizante, transformador, que guíe hacia la autorrealización y bienestar integral.

4.5.2 Esquema general de la intervención

SESIÓN	PROPÓSITO	TEMAS	FECHA
1. Presentación, encuadre y establecimiento de confianza	-Que los participantes se conozcan a un nivel general, identificarse como grupo. -Conocer los temas que se abordarán a lo largo del taller. -Acordar normas y reglas de grupo para mejor aprovechamiento de las sesiones. -Generar las condiciones que creen lazos de	-Presentación de los integrantes -Estructura general de las sesiones (temas que se verán) -Expectativas del taller -Acuerdos de grupo -Conociéndonos como personas	Viernes, 23 febrero de 2024

	confianza entre los integrantes del grupo.		
2. Autoconocimiento y autoconsciencia en la formación de un liderazgo congruente ¿Qué entiendo por liderazgo?, ¿Cómo aprendí a ser líder?	- Identificar introyectos propios sobre el liderazgo de acuerdo al contexto e historia personal. - Discernir la utilidad que los introyectos han tenido, cuales siguen siendo útiles y cuales no.	- Definición e historia personal y ejemplos de liderazgo - Discernimiento para un liderazgo consciente	Jueves 29 febrero de 2024
3. Liderazgo autorrealizante ¿Para qué soy líder? ¿Qué tipo de líder quiero ser?	- Identificar la base de identidad de líder consciente que se desea ser. - Conectar con su motivación personal y sentido trascendente y/o transformador en su rol de liderazgo	- Identidad de liderazgo (autenticidad y auto-realización) - Propósito de Vida	Viernes, 8 de marzo de 2024
4. Liderazgo empático: conexión humana para la realización personal y del otro	- Descubrir lo nutritivo de la empatía y escucha activa como condición necesaria para la tendencia actualizante en uno mismo y en los otros.	- Empatía - Escucha activa	Jueves, 22 de marzo de 2024
5. Habilidades facilitadoras como mecanismo de solución de dificultades laborales: una nueva tarea del líder	- Identificar automatismos aprendidos como reacción ante el conflicto. - Distinguir la oportunidad de encuentro humano en una situación de conflicto. - Descubrir actitudes facilitadoras	- Conflicto: encuentro de necesidades humanas - Congruencia, aceptación incondicional y empatía. - Apertura a la experiencia	Miércoles, 27 marzo de 2024
6. Herramientas	- Recapitular los temas abordados a través de los ejercicios en el taller y los autores que lo fundamentan y herramientas aplicables. - Resignificar su experiencia personal de liderazgo; reconocerse un líder en proceso.	- Recuperar las características y habilidades de un liderazgo humanizante y transformador. - Reflexión personal de la nueva visión de liderazgo (su historia y su futuro)	Miércoles, 3 de abril de 2024

7. Cierre	-Identificar los aprendizajes significativos generados a partir del taller y posibles cambios que identifiquen en su forma de ser o verse como líderes. -Cierre de la sesión.	-Conclusiones y aprendizajes de los participantes. -Agradecimientos y despedida del grupo.	Miércoles, 10 de abril de 2024
-----------	--	---	--------------------------------

4.5.3 Diseño del taller

Nota: tiempos estimados considerando 10 participantes por sesión.

SESIÓN 1		
Facilitadora:	Sarahi Sandoval Robles	
Propósito de la sesión:	-Que los participantes se conozcan a un nivel general, identificarse como grupo. -Conocer los temas que se abordarán a lo largo del taller. -Acordar normas y reglas de grupo para mejor aprovechamiento de las sesiones.	
TEMA Y DESARROLLO DE ACTIVIDAD	DURACIÓN	MATERIALES
Bienvenida y presentación de los integrantes: • Facilitadora da la bienvenida a los integrantes del grupo, se presenta. • Cada participante se presenta mencionando nombre, área en la que labora y un dato que probablemente los demás sepan de él o ella (o que pocas personas conozcan).	15 minutos	N/A Sillas colocadas en círculo, sin mesas.
Encuadre del taller: • Facilitadora presenta el objetivo general del taller, la dinámica y los temas generales que se abordarán al lo largo de las sesiones, refuerza fechas y horarios de reunión, así como la duración de las sesiones. • Se clarifica nuevamente el motivo de que la sesión esté siendo grabada. • Se da espacio para resolver dudas de los participantes.	10 minutos	Presentación (1 diapositiva resumen).
Expectativas del taller: Cada participante comparte su expectativa del taller respondiendo las preguntas: • ¿Qué espero del taller? • ¿Qué no espero del taller? • ¿Qué ofrezco al grupo para todos lograr el propósito del taller? • ¿Qué necesito del grupo para lograr el propósito del taller?	20 minutos	Pintarrón o rotafolios y plumones para capturar las respuestas de los integrantes.

Acuerdos de grupo: • Establecer acuerdos de grupo que faciliten el ambiente de confianza y confidencialidad para el desarrollo de las sesiones. • Revisar juntos las peticiones y ofrecimientos hechos, confirmar que estén dispuestos a integrarlo a los acuerdos. • Facilitadora agrega recomendaciones que pudieran estar faltando (por ejemplo: no uso de celular, notificar en caso de necesitar faltar a una sesión, etc.)	10 minutos	Pintarrón o rotafolio donde se capturó las respuestas de “expectativas del taller”
Ejercicio integrador: • Cada participante elige aleatoriamente un papel del tazón con la pregunta que deberá responder. • Facilitadora los invita a escuchar activamente a la persona que esté compartiendo y da la posibilidad de hacer preguntas exploratorias o de clarificación al participante. • Los participantes responden la pregunta en la plenaria, los demás escuchan y se da espacio de preguntas al terminar de escuchar: ▪ ¿Qué te encanta o amas de tu familia? ▪ ¿Qué es aquello que haces diferente a los demás y te distingue? ▪ ¿Qué te encanta en este momento, de tu vida? ▪ ¿Por qué aspecto de tu vida te sientes más agradecido(a)? ▪ Comparte el recuerdo más bello de tu vida. ▪ Comparte la mayor travesura de tu infancia. ▪ Si pudieras dialogar con un personaje (vivo o muerto) ¿Con quién te gustaría y por qué? ▪ Comparte la mayor alegría que has tenido en el último año. ▪ ¿Cuál es tu lugar favorito? (explica el motivo) ▪ ¿Qué te hace sentir satisfecho u orgulloso de ti mismo(a) y que pocas veces lo dices?	50 minutos	Tazón transparente con papeles doblados conteniendo preguntas variadas
Cierre: Cada integrante del grupo comparte, ¿Cómo se sintió en el ejercicio de integración?, ¿Cómo se va de la sesión?	15 minutos	N/A

SESIÓN 2		
Facilitadora:	Sarahi Sandoval Robles	
Propósito de la sesión:	- Identificar introyectos propios sobre el liderazgo de acuerdo al contexto e historia personal. -Discernir la utilidad que los introyectos han tenido, cuales siguen siendo útiles y cuales no.	
TEMA Y DESARROLLO DE ACTIVIDAD	DURACIÓN	MATERIALES
Bienvenida: • Facilitadora da la bienvenida a los participantes. • Cada participante responde brevemente: ¿Cómo llego a la sesión de hoy?	15 minutos	N/A
Ejercicio de centramiento: • Facilitadora coordina un ejercicio de meditación guiada corta, centrando la atención de los participantes en su respiración y su atención plena al presente.	10 minutos	Bocina, música relajante
Definición propia de liderazgo: Se le solicita a cada integrante que dibuje su mano derecha sobre la hoja y dentro de la figura de la mano describa: ¿Qué es para mí el liderazgo? Las hojas serán resguardadas por la facilitadora para usarse en sesión posterior.	10 minutos	Hojas blancas tamaño carta, crayolas, plumas. Silla y mesa disponible para cada participante.
Liderazgo y mi historia personal: Cada participante recibirá un formato para reflexionar en forma individual sobre diferentes aspectos del liderazgo en su contexto sociocultural personal en diferentes etapas de su vida. (Ejemplo: identificar para cada bloque de 5 años en su vida, ¿A quienes admiraba?, ¿Qué cualidades apreciaba en esas personas?, Idea de un buen líder, idea de un mal líder, momento de orgullo o éxito sobre sí mismo, momento de sentimiento de fracaso o decepción de sí mismo, situaciones donde me descubrí siendo líder, alguna otra situación significativa que pudo moldear su idea de liderazgo)	30 minutos	Formato de tabla “Mi experiencia de vida con el liderazgo” Silla y mesa disponible para cada participante.
Compartir reflexiones: En grupo, se invita a los participantes a compartir: ¿Qué te sucedió con el ejercicio? Otras preguntas de apoyo: • ¿Qué descubres sobre ti mismo(a)? (puede ser algo nuevo, de lo que no se era consciente anteriormente o algo conocido pero que toma mayor significado o comprensión)	40 minutos	N/A Sillas en círculo (sin mesas)

• ¿Qué creencias has aprendido sobre el liderazgo a lo largo de tu vida? • ¿Qué cualidades o características han evolucionado en tu forma de percibir el liderazgo?, ¿Cómo fueron útiles anteriormente y cómo dejaron de serlo? • ¿Lo que descubres en esta actividad, lo puedes relacionar con otros datos o sucesos que te ayudan a conocerte como líder?		
Cierre: Cada participante comparte: ¿Cómo me voy de la sesión?	15 minutos	N/A
<i>Nota: en preparación para la próxima sesión, se les pedirá a los participantes que busquen a una persona de confianza en su entorno laboral y le pidan describirlos como líderes. Escuchar atentamente, tomar notas posteriores para recordar la descripción y su sentir ante lo que escucharon.</i>		

SESIÓN 3		
Facilitadora:	Sarahi Sandoval Robles	
Propósito de la sesión:	-Identificar la base de identidad de líder consciente que se desea ser. -Conectar con su motivación personal y sentido trascendente y/o transformador en su rol de liderazgo	
TEMA Y DESARROLLO DE ACTIVIDAD	DURACIÓN	MATERIALES
Bienvenida: Cada participante comparte ¿Cómo llega a la sesión de hoy?	15 minutos	N/A
Inventario de liderazgo: Cada participante registrará en una hoja, las cualidades que identifica en sí mismo como líder, clasificándolas en 3 categorías: positivas, neutrales o negativas, de acuerdo con la percepción que tenga sobre ellas. Se les invita a incluir también aquellas características que le fueron mencionadas por la persona a la cual solicitaron que los describiera.	20 minutos	Hojas y plumas o crayolas. Música instrumental relajante, bocina. Silla y mesa disponible para cada participante.
Una mirada de frente a mi liderazgo: Los participantes tomarán un tiempo para verse al espejo y reflexionar sobre las cualidades que describió sobre si mismo(a) en el ejercicio anterior. Facilitadora guía la reflexión mencionando las siguientes preguntas: • ¿Cómo se siente ese líder? • ¿Qué cualidades identifico en ese líder, pero me son indiferentes? • ¿Qué aspectos rechazo, me molestan o me incomodan del líder que observo?	20 minutos	Espejos (1 por participante) Silla y mesa disponible para cada participante.

• ¿Qué aspectos me gustan y abrazo con gusto del líder que veo? • ¿De que te das cuenta con esto?, ¿Cómo es tu relación con el líder que ves en el espejo?		
Reflexiones individuales: Se le solicita a cada integrante que dibuje su mano izquierda sobre la hoja y dentro de la figura de la mano describa: • ¿Qué aspectos actuales de mi liderazgo me nutren y hacen sentir pleno? • ¿Qué cualidades, si las integrara en mi liderazgo, me harían sentir profundamente satisfecho conmigo mismo? • ¿Qué cosa, si lo lograra, haría sentir que mi rol como líder tiene un profundo sentido y trascendencia? Las hojas serán resguardadas por la facilitadora para usarse en sesión posterior.	15 minutos	Hojas de papel, crayolas, plumones, plumas Silla y mesa disponible para cada participante.
Compartir reflexiones: En grupo, se invita a los participantes a compartir su vivencia de los ejercicios anteriores. ¿Cómo se sintieron?, ¿De que me doy cuenta?	40 minutos	Sillas en círculo
Cierre: ¿Cómo me voy de la sesión?, ¿Identifico alguna cualidad que puedo empezar a implementar a corto plazo en mi liderazgo?	10 minutos	N/A

SESIÓN 4		
Facilitadora:	Sarahi Sandoval Robles	
Propósito de la sesión:	-Descubrir lo nutritivo de la empatía y escucha activa como condición necesaria para la tendencia actualizante en uno mismo y en los otros.	
TEMA Y DESARROLLO DE ACTIVIDAD	DURACIÓN	MATERIALES
Bienvenida Cada participante debe tomar de la mesa una tarjeta con la imagen del meme que mejor describa su sentir actual (puede ser su emoción de ese día o lo más sobresaliente de días recientes). 1 por 1, cada participante expresa ¿Cómo llega a la sesión de hoy? Completando la frase: "Como cuando..." y muestra su tarjeta al grupo.	10 minutos	Tarjetas de memes
Ejercicio escucha y empatía precisa <i>Adaptado del ejercicio de Barceló (2012): "Aprendiendo a escuchar" (p.142-144):</i>	40 minutos	Sillas en círculo (1 silla por pareja)

• Se solicita a los participantes que formen pareja con la persona que menos conozcan o que menor contacto hayan tenido en el taller. • En pareja, dedicarán 10 minutos a escuchar a cada persona. Iniciaré compartiendo la persona A y la persona B deberá escuchar atentamente, sin interrumpir o hablar, solo recibir a la persona. • Una vez terminados los 10 minutos, los papeles se invierten. Persona A escucha y persona B comparte siguiendo las instrucciones del punto anterior. • Al terminar los momentos de escucha, se pide a los participantes que regresen al círculo. Facilitadora solicitará a los participantes que se coloquen en parejas (grupo B, sentado en la silla y grupo A, de pie, detrás de él, colocando manos en sus hombros). • Grupo A: uno por uno, compartirán al grupo el sentir de su pareja, como si fueran ellos mismos, completando la frase “yo soy... y me siento...” (puede agregar emociones, necesidades identificadas, valores, etc.) sin contar por qué o los detalles de la situación que se le compartió. • Grupo B: escucha a los integrantes de grupo A, sin afirmar o negar lo que expresan. Solo notar ¿Cómo me experimento al verme reflejado(a)? • Una vez que el grupo A, haya concluido, se intercambian los lugares y se repiten los 2 pasos anteriores.		
Compartir reflexiones Se solicita a todos los participantes sentarse en círculo, reflexionar unos minutos sobre su experiencia y cuando estén listos, compartir: • ¿Cómo fue su experiencia escuchando? • ¿Cómo se vivieron al ser escuchados? • ¿Qué notaste en ti, al verte reflejado a través de otro?	60 minutos	Sillas en círculo (1 por persona)
Cierre Facilitadora solicita a los participantes que describan en 1 palabra: ¿Cómo me voy de la sesión?	10 minutos	N/A
• <i>Nota: en preparación para la siguiente sesión, se les solicitará a los participantes que a lo largo de la semana se observen a sí mismos en 2 escenarios: una interacción incómoda o desagradable y una interacción cómoda y agradable. Hacerse a sí mismos las preguntas de reflexión de la rueda de la consciencia. ¿Qué sensaciones tuve?, ¿Qué interpretación le di a esas sensaciones?</i>		

¿Qué emoción me provocó?, ¿Qué intención tuve?, ¿Qué hice finalmente?

SESIÓN 5		
Facilitadora:	Sarahi Sandoval Robles	
Propósito de la sesión:	-Identificar automatismos aprendidos como reacción ante el conflicto. - Distinguir la oportunidad de encuentro humano en una situación de conflicto. -Descubrir actitudes facilitadoras	
TEMA Y DESARROLLO DE ACTIVIDAD	DURACIÓN	MATERIALES
Bienvenida Facilitadora da la bienvenida a los participantes y les pide colocarse al centro del salón.	5 minutos	N/A
Ejercicio de centramiento “Vivenciando mis emociones”: • Se les solicita a los participantes que se pongan de pie, y comiencen a moverse aleatoriamente alrededor de la sala. Se les invita a notar su respiración, su cuerpo, mientras transitan por la sala. • A continuación, se les invita a representar corporalmente (a modo de actuación exagerada) cada emoción que la facilitadora vaya mencionando. • Se permite a los participantes experimentar cada emoción por 1 min, observando su cuerpo, ¿De qué te habla esa emoción?, ¿Qué te quiere decir? • Manteniendo la expresión corporal de cada emoción, la facilitadora expresa: ○ Alegría: Te invita a disfrutar, al placer, a valorar las cosas buenas de la vida ○ Miedo: agudiza tus sentidos para garantizar tu necesidad de protección. ○ Tristeza: acompaña el trabajo de duelo ante una pérdida, te señala el vacío ante algo valioso para ti. ○ Afecto: libera tus tensiones, te hace abrir los brazos para cubrir tu necesidad de conexión con el mundo, con el otro. ○ Enojo: es una reacción ante la frustración o la injusticia y te mueve a defenderte, a establecer límites, te ayuda a la necesidad de defender tus derechos. • En silencio, se les pide que tomen su asiento para la reflexión individual.	10 minutos	Espacio abierto sin sillas, ni mesas.
Ejercicio: descubriendo mi máscara ante el conflicto	20 minutos	Sillas con mesa

Conectando con la noción que se generó sobre las emociones, se les pedirá a los participantes que cierren sus ojos y visualicen un conflicto real, actual o muy reciente que estén enfrentando (puede ser personal o laboralmente). Una vez que lo hayan visualizado, aun en silencio y con ojos cerrados, la facilitadora guiará la reflexión: • ¿Qué observas en la situación, cuáles son los hechos?, ¿Qué observas en otro, que hace o que dice?, ¿Qué observas en ti mismo?, ¿En qué forma reaccionas... actúas o evades? • Vamos a detenernos un poco más en ti... observa más de cerca. ¿Identificas tu comportamiento (evasión o reacción), similar a otra situación en tu vida? • ¿En qué forma ha sido similar, en tu actuar, esas otras situaciones? • ¿Puedes recordar dónde aprendiste a actuar así? • ¿Qué beneficio te ha representado actuar de esa forma? (tal vez ganabas de alguna manera, o evitabas alguna consecuencia o peligro...) • Cuando estés listo(a), abre tus ojos. Aun en silencio, registra lo que descubres de ti mismo(a) ante el conflicto.		Hojas con dibujo de máscara veneciana, pluma y lápiz. La mascara debe con flechas señalar las preguntas a reflexionar. - Mente: ¿Qué idea tengo del conflicto? - Ojos: ¿Hacia dónde dirijo mi atención (que es lo que veo) en una situación de conflicto? - Mejillas: ¿Cuál es mi emoción más frecuente ante el conflicto? - Boca: ¿De que forma expreso mis emociones y/o necesidades?
Reflexión grupal y facilitación Se solicita al grupo reintegrarse en círculo, y se abre diálogo a modo de grupo de escucha. Preguntas de apoyo: • ¿Qué observas en el otro o los otros, involucrados en la situación, qué dicen o hacen que enriquezca o no tu vida? • ¿Qué emociones identificas en ti ante esta situación? • ¿De qué necesidad tuya te habla esa emoción? • ¿Qué petición podrías hacer para enriquecer tu vida? • ¿Qué crees que sucedería si le hicieras las 4 preguntas anteriores a la otra parte involucrada en el conflicto y escucharas con apertura y empatía?	70 minutos	Sillas en círculo
Cierre Se agradece a los participantes la disposición por las dinámicas vividas e invita a que cierren en 1 frase. ¿Qué descubres el día de hoy?	15 minutos	N/A

SESIÓN 6		
Facilitadora:	Sarahi Sandoval Robles	
Propósito de la sesión:	-Recapitular los temas abordados a través de los ejercicios en el taller y los autores que lo fundamentan y herramientas aplicables. -Resignificar su experiencia personal de liderazgo; reconocerse un líder en proceso.	
TEMA Y DESARROLLO DE ACTIVIDAD	DURACIÓN	MATERIALES
Bienvenida Facilitadora da la bienvenida y da oportunidad de que cada participante comparta, ¿Cómo se sienten el día de hoy?	10 minutos	N/A
Recapitulación de temas abordados Se compartirá con el grupo el flujo de temas que se han abordado en las 5 sesiones previas compartiendo herramientas que les puedan ser de utilidad en su día a día como líderes: • Actitudes facilitadoras de Rogers • Herramientas de comunicación: ○ Para el manejo de conflictos a través de la comunicación no violenta de Marshall Rosenberg ○ Diálogo interno a través de la rueda de la consciencia ○ Proceso de gestión del enojo en uno mismo y en el otro de Rosa Larios. • Herramientas de escucha empática: Docena Sucia de Thomas Gordon y Respuestas de escucha de Cormier y Cormier	45 minutos	Presentación de contenidos teóricos Materiales adicionales que se compartirán con el grupo posterior a la sesión.
Reflexión grupal y facilitación: Se invita a cada participante a compartir sus reflexiones de los contenidos teóricos. Facilitadora acompaña y guía el diálogo.	60 minutos	N/A
Cierre Facilitadora agradece a los participantes. Se solicita a los participantes 1 palabra que describa su experiencia en esta sesión.	5 minutos	N/A

SESIÓN 7		
Facilitadora:	Sarahi Sandoval Robles	
Propósito de la sesión:	-Identificar los aprendizajes significativos generados a partir del taller y posibles cambios que identifiquen en su forma de ser o verse como líderes. -Cierre de la sesión.	
TEMA Y DESARROLLO DE ACTIVIDAD	DURACIÓN	MATERIALES

Bienvenida: • La facilitadora inicia lanzando la pelota a uno de los integrantes y hace una pregunta de saludo breve (ejemplo: ¿Cómo estás hoy?, ¿Cómo llegas?, ¿Cómo te sientes?) • El participante que recibe la pelota responde la pregunta y repite el paso anterior con otro participante hasta que todos hayan participado.	20 minutos	Pelota Sillas en círculo
Ejercicio de centramiento: Meditación guiada “De la sonrisa interior”.	6 minutos	Bocina, audio de meditación de la sonrisa interna.
Resinificación del liderazgo Se le entregará a cada participante sus hojas de los ejercicios hechos en la sesión 2 y 3 (los dibujos de sus manos). El dibujo de la mano derecha expresa la idea inicial que el participante tenía del liderazgo antes del taller. El dibujo de mano izquierda expresa la visión que el participante imaginó de sí mismo a la mitad del taller. Facilitadora guiará la reflexión: • Observa nuevamente aquello que escribiste. ¿Notas algún cambio en tus creencias?, ¿Harías algún ajuste en este momento? • Desde esa consciencia, dibuja en una nueva hoja, una figura humana que te represente, esta figura representa tu nuevo ser cómo líder. ¿Cuál es el aprendizaje significativo que agregarías a esta persona líder renovada? Esta persona que se permite aprender y evolucionar... ○ ¿Para qué es líder? ○ ¿Qué lo hace sentir realizado? ○ ¿Qué noción de mí mismo, y mi liderazgo reafirmo a raíz del taller? ○ ¿Qué descubro nuevo sobre mí mismo(a) y mi liderazgo? ○ ¿Con qué recursos cuenta para hacer más nutritiva su vida y la de las personas con las que trabaja? • Con tus manos (dibujadas por tu “yo” de hace algunas semanas, y con las manos actuales), puedes abrazar esa nueva figura, transmítele tu amor por que está en el camino de seguir aprendiendo y seguirse construyendo.	14 minutos	Hojas resguardadas de los participantes en sesión 2 y 3. 1 hoja adicional por participante Mesas disponibles para los participantes. Crayones, plumones, lápices y plumas.
Reflexión grupal:	60 minutos	Sillas en círculo

Los participantes responderán las siguientes preguntas: ○ ¿Cuál ha sido el aprendizaje más significativo para mí, en este taller? ○ ¿En que forma moldea mi liderazgo este aprendizaje? El participante que inicia toma el extremo del estambre y al terminar su participación lo pasa a la siguiente persona (aleatorio). Cada persona que participa se queda sosteniendo una parte del estambre para formar una red entre todos.		Estambre
Cierre: Facilitadora abre una reflexión sobre el aprendizaje co-creado con la participación de todos en el grupo, y esa red de confianza que se ha formado y que podría continuar como red de apoyo entre ellos. Comparte su experiencia personal guiando el grupo y taller, abre espacio por si alguno quisiera hacer comentario de cierre hacia sus compañeros, agradece a los participantes y se despiden.	20 minutos	N/A

4.6 Consideraciones éticas

Al tratarse de un trabajo de investigación-acción participativa alocado dentro de una corporación, se considera elemental los siguientes aspectos que buscan resguardar la confidencialidad de los participantes y retribuir ética y moralmente la confianza que ellos mismos depositaron en el proceso.

En primer lugar, la convocatoria para participar se lanzó con carácter voluntario. Si bien, esta misma estuvo diseñada con el propósito de incentivar la participación, se realizó también acordando con la organización que se respetaría la disponibilidad de los colaboradores, permitiendo que el involucramiento partiera de un interés genuino por aprender y mejorar su liderazgo.

Previo al inicio del taller, se dialogó en forma individual con los interesados, detallando que el origen del mismo formaba parte del trabajo de obtención de grado para la Maestría en Desarrollo Humano, siendo por lo tanto un proceso de investigación que implicaría participar en sesiones que serían grabadas, con fines

de supervisión y análisis, recolectando los diálogos a través de una transcripción digital anonimizada. De igual forma, se les dio a conocer que su información permanecería confidencial para la organización y que no tendría efecto alguno en su crecimiento, evaluación de desempeño o desarrollo dentro de la misma. Por ende, las citas expuestas como evidencias en este trabajo mantienen también el criterio de confidencialidad y anonimato, utilizando pseudónimos para diferenciar a los participantes.

Una vez comprendidas las implicaciones de su participación, se les dio a firmar el consentimiento informado, documento que reafirma el compromiso hacia su privacidad y confidencialidad, así como la libertad de retirarse del proceso si en algún momento lo percibieran necesario. En dicho documento se les compartió también los datos de ITESO como institución académica respaldando la intervención y el correo del Dr. Ceja, asesor del proceso de investigación.

Una vez concluida la intervención, las grabaciones y transcripciones fueron eliminadas para protección de los participantes.

Capítulo V. Proceso experiencial de la intervención

El siguiente apartado busca integrar los primeros hallazgos del proceso de investigación a través del taller de intervención titulado “Liderazgo y Desarrollo Humano: un viaje hacia la consciencia, empatía y autenticidad”, que tuvo como objetivo facilitar la resignificación del liderazgo organizacional efectivo hacia un enfoque humanizante, transformador, que guíe hacia la autorrealización y bienestar integral.

Se compartirá el proceso vivido por los participantes, por la facilitadora, abordando reflexiones sobre el tema-problema desde la perspectiva del Desarrollo Humano, particularidades encontradas al tratar a la población de líderes en puestos gerenciales dentro de un entorno organizacional y el rol que juega la supervisión a la intervención desde el Enfoque Centrado en la Persona a lo largo del proceso. Se busca con ello, poner al servicio los aprendizajes de esta experiencia hacia la continuidad del estudio e investigación del liderazgo desde el Desarrollo Humano para la intervención social en el entorno laboral.

5.1 El Taller. Aprendizajes y proceso de facilitación para la evolución hacia un liderazgo humanizante.

A continuación, se describe el proceso de facilitación de la intervención dentro del marco organizacional; situada en una empresa multinacional con más de 45 mil empleados en México, fue necesario argumentar y justificar la necesidad de intervención dentro de la empresa. Para ello se presentó la propuesta del taller a los directivos responsables, considerando un análisis cuantitativo y cualitativo basado en las evaluaciones internas de liderazgo de las diferentes áreas funcionales. Con base en ello, se seleccionaron las dos áreas con mayor oportunidad de mejora en relación con los valores, comportamientos y habilidades esperadas en los líderes dentro de la organización. Una vez aprobado, se lanzó la invitación abierta y voluntaria a 18 gerentes de dichas áreas, ubicados en el corporativo, participando finalmente 11 de ellos. La mayoría de grupo estuvo conformado por hombres, siendo el 64% de los participantes y 36% mujeres. La antigüedad promedio del grupo en la

compañía fue de 12 años (teniendo un rango de 3 a 22 años) y una edad promedio de 41 años (rango de 34 a 46 años). La permanencia en el taller fue del 100% del grupo y se contó con una asistencia total de 87% considerando siete sesiones de trabajo presencial, dentro de su jornada laboral, con dos horas de duración cada una.

A lo largo del taller, se abordaron temas como el autoconocimiento y la autoconsciencia para la formación de un liderazgo congruente; la conexión humana a través de la empatía hacia sí mismo y los otros; y las habilidades facilitadoras para la solución de conflictos laborales.

La formación de grupo nutrió, las condiciones para crear un entorno de confianza que facilitara el encuentro, fueron la base para construir una relación de ayuda, no solo entre la facilitadora y participantes, sino entre los mismos integrantes. García y Carretero (2018), especifican que la promoción del potencial humano tiene lugar gracias a este tipo concreto de relaciones generadas a través de la práctica del Desarrollo Humano. Por ello, desde el inicio de la intervención, fue necesario dedicar tiempo a la integración del grupo, a conocerse como personas, invitándolos a compartir sus experiencias personales. Las autoras enfatizan que “para lograr esta relación es necesario que el facilitador o persona que proporciona la ayuda tenga tres actitudes que se consideran primordiales: congruencia, aceptación positiva incondicional y comprensión empática. Desarrollar a profundidad estas tres actitudes requiere un trabajo personal constante y es menester comprenderlas” (parr. 9). Dichas actitudes, a lo largo de la facilitación fueron puestas en práctica a través de respuestas de escucha, del uso del silencio intencional permitiendo que los participantes tuvieran espacio para asentar sus reflexiones, vivir sus emociones y decidir libremente aquello que quisieran compartir con el grupo.

El ambiente de confianza construido y sostenido desde la primera sesión fue sin duda consecuencia de la comprensión empática que los participantes percibieron en el encuentro, no solo con la facilitadora, sino también entre sí mismos. De acuerdo con Barceló (2012), “la comprensión empática consiste en la percepción por parte del facilitador del mundo interno de la persona facilitada con una actitud

de escucha profunda y activa” (p.130). De tal forma que el diálogo grupal permitió que los participantes exploraran desde una perspectiva distinta su propia experiencia de vida y su interpretación del liderazgo, comprobando así que el “encuentro en el diálogo resulta ser una condición para la conciencia de la propia identidad, una trascendencia común a todos del (totalitario) status quo, un comienzo sin posibilidad de retorno [...]” (p.5).

A través de diversas actividades estructuradas, se habilitó el aprendizaje colaborativo, evolutivo y generó un ambiente de compañerismo, apertura y sensibilidad entre los integrantes, incentivando incluso las intervenciones y comentarios de los participantes entre sí, suponiendo por sí mismo un reto para el manejo del tiempo de las actividades y de las sesiones. Ante ello, surge un aprendizaje clave, la conveniencia de programar solo un ejercicio detonador y permitir la mayor parte del tiempo en las sesiones dedicada a la escucha y facilitación grupal, incluso si ante ello sucediera que no todos los integrantes pudieran participar a nivel grupal con la misma profundidad. La experiencia vivida mostró en los participantes, que las reflexiones y el encuentro a través de las historias que narraban, provocaba una empatía natural y genuina generando un ambiente muy cálido, conmovedor, de escucha activa que en palabras de los participantes fue: “liberador, seguro, de conexión, de empatía, generador de confianza y compromiso”. Así lo muestra una participante comentando en la segunda sesión del taller:

Esta es una reflexión y son cosas que sabemos que sé que están ahí, ¿no? Y que estos ejercicios te hacen como pues abrir un poco y [...]darme chance de sentir lo que estoy viviendo y lo que está pasando. Y entender sobre todo que cada quien tiene un enfoque súper diferente y que está muy padre tener como un espacio para poderlo expresar. Y creo que haciendo este ejercicio es como ir siendo como más consciente de eso, puede ser más empático y puede ser más abierto y puede ser más comprensivo con con las personas a tu alrededor. (SO, comunicación personal, 29 de febrero de 2024)

Los participantes se mostraron agradecidos por poder conectar con partes de sí mismos que no se habían dado tiempo para conectar anteriormente. A su vez, a lo largo de las sesiones, se destaparon algunas emociones intensas como nostalgia, admiración por sus seres queridos, agradecimiento, orgullo por sí mismos, aunque

ellos mismos reconocieron cierta resistencia a mostrarse vulnerables o incluso a poder nombrar las emociones o sensaciones que percibían, lo cual podría ser un avance esencial hacia el autoconocimiento y autoconsciencia.

Promover el desarrollo del potencial humano en líderes organizacionales ha mostrado ser posible a través de intervenciones de Desarrollo Humano. Como menciona Barceló (2012): “Desde el «Enfoque Centrado en la Persona», iniciado por Carl R. Rogers, podemos aprender que, a pesar de las incontables dificultades que entraña el ejercicio de la psicoterapia, 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” (p.124), si bien el taller no es un ejercicio de psicoterapia, si es un ejercicio de enfoque centrado en la persona, ajustando la intervención, las respuestas de escucha y preguntas reflexivas conforme el individuo y el grupo van avanzando en la comprensión personal de los temas, de su propia historia, resignificando su propio liderazgo. Sin duda, ha sido un ejercicio gratificante desde la experiencia de facilitación y también desde el participante, mostrándose generosos en su compartir.

En los capítulos subsecuentes se describirá con mayor precisión los resultados obtenidos en la intervención. Sin embargo, se ofrece a continuación un esquema que busca visualizar a modo de resumen el desarrollo del taller y los principales hallazgos y resultados:

Sesión y tema objetivo						
1. Presentación, encuadre.	2. Liderazgo congruente	3. Liderazgo autorrealizante	4. Liderazgo empático:	5. Habilidades facilitadoras	6. Herramientas	7. Cierre
Establecimiento de confianza y acuerdos de grupo	¿Qué entiendo por liderazgo?, ¿Cómo aprendí a ser líder?	¿Para qué soy líder?, ¿Qué tipo de líder quiero ser?	conexión humana para la realización personal y del otro	para la solución de dificultades laborales: una nueva tarea del líder	Características y habilidades de un liderazgo humanizante y transformador	Resignificar su experiencia personal de liderazgo; reconocerse un líder en proceso
Resumen de Hallazgos y Resultados						
Formación de un grupo nutricional y relación de ayuda mutua	Reconocer su influencia y necesidad de congruencia como líder a nivel personal y laboral	Abrazar sus cualidades, reconocer su autenticidad. Conectar liderazgo y sentido de vida personal	Encuentro con sus emociones a través de otros y disposición a compartirse Valorar la escucha empática, abrazar los silencios y comunicación no verbal	Abordar el conflicto constructivamente, favoreciendo el bienestar personal y reconocer la posibilidad de encuentro con el otro en la diversidad.	Conceptualizar las experiencias vividas en relación con autores de DH y aprender herramientas aplicables a su rol de liderazgo	Inspiración para cambiar estilo de liderazgo y generar un efecto multiplicador hacia sus equipos y organización

5.2 La experiencia sentida de los líderes participantes del taller

A continuación, se describe la vivencia de los participantes del taller, en el transcurrir de las sesiones, sus principales reflexiones, resignificaciones y aporte al desarrollo del potencial del grupo. Para cuidar la confidencialidad y anonimato de estos, se usarán pseudónimos para identificarlos.

Participante	Descripción y Reflexiones
SO Antigüedad org.: 15 años Edad: entre 35 y 40 años Sexo: Mujer	Ocasionalmente llegaba tarde y durante las sesiones solía usar discretamente su celular. En sus expresiones podría normalmente dejar de hablar en primera persona y hacer referencia a su experiencia como el “deber ser”. Compartió considerarse una líder social. Mencionó que, para ella, hablar es prácticamente un impulso, parte de su personalidad y reconoció que ella suele hablar de sí misma con los demás, con la intención de mostrarles su “empatía”. Conectó con su necesidad de evitar el conflicto debido a que así fue educada. Sobre todo, si se trata de algo que la involucra directamente o que percibe como una agresión personal, prefiere callarse y buscar otro momento para abordar la situación por temor a no saber como manejar sus emociones. Compartió que se siente más cómoda, en dado caso, enfrentando el conflicto en su entorno familiar que, en el trabajo, ya que en el trabajo existe mayor temor a “equivocarse” al abordar el conflicto, sobre todo ante emociones que considera intensas, como el enojo. Mencionó que notó un cambio en su percepción de un buen líder ya que solía relacionarlo con alguien que sabe decirle como hacer las cosas, “guiarlos y llevar a los demás” y no incluía la escucha como un elemento importante antes del taller. Sin embargo, identifica ahora la escucha como su principal objetivo para mejorar su liderazgo e incluso para, a través de ello, vivirse de forma distinta ante el conflicto
CH Antigüedad org.: 6 años Edad: entre 30 y 35 años Sexo: Hombre	Asistió a todas las sesiones. Muy participativo, solía identificarse con los demás y mostraba una necesidad inicial de expresarse al respecto compartiendo de sí mismo. Inicialmente tendía a basarse en el humor para distraerse a él mismo y a los otros de conectar con ciertas emociones o para tratar de “calmar” el llanto. Conforme fueron avanzando las sesiones, compartió su deseo de mejorar sus habilidades de escucha y empatía, a lo cual fue congruente en sus participaciones. Coincidió con el grupo en que es común que como líderes se les exija hablar o participar en las conversaciones para “mostrar que se está escuchando”, aunque a veces esas participaciones puedan ser prescindibles para dedicarse completamente a la escucha; En contraste comparte que este introyecto también le ha generado cierta inquietud cuando se encuentra con personas que solo lo escuchan en silencio.

	Conectó con un agradecimiento profundo hacia su familia, y a la vez con cierta vivencia de abandono lo cual provocaba nostalgia y por lo tanto la idea de que el liderazgo, para él, implica estar presente, cuidar a otros. Percibió que el enojo es una emoción compleja de experimentar, sobre todo en su vida familiar. De igual forma reconoció que al enfocarse tanto en sus metas laborales, incentivado por su motivación de tener mayor poder adquisitivo, descuidó su salud (incluso de estar en dos ocasiones en el hospital) y su vida familiar. Lo expresa como algo que lamenta, pero a la vez como un requisito necesario para llegar a la posición en la que se encuentra en el aspecto laboral y económico, y reconoció que no le gustaría que continuar creciendo a costa de su salud en un futuro. Reconoció que su visión de liderazgo antes de iniciar el taller era muy ambigua, que a raíz del taller identificó que ser líder implica ser congruente en todos los aspectos de la vida, no solo en el entorno laboral. Compartió que la escucha y la empatía es algo que está practicando para integrarlo a su liderazgo, como un “músculo” que necesita fortalecerse practicando día con día. Dio ejemplos de como lo ha vivido en el trabajo con su equipo directo y también con su familia y el beneficio que ve ahora de darse el tiempo y espacio de conectar de forma empática con otros
CL Antigüedad org.: 2 años Edad: entre 35 y 40 años Sexo: Hombre	Aunque no tiene hijos ha sido el tutor de su sobrina, cubriendo en cierta medida el rol de padre. Compartió haber sido educado con un enfoque militarizado de obediencia, a lo cual adjudica su necesidad personal de “hablarse duro” como herramienta para “incentivar” su cambio personal. Sin embargo, al momento de participar se mostraba muy sensible, identificado frecuentemente con los demás, contuvo el llanto en varias ocasiones. Solía mantenerse mayormente en escucha hacia sus compañeros, expresó que para él resulta sencillo escuchar y que comprende que eso invita también a la gente a compartirle cada vez más cosas. Compartió que, a raíz del taller, ha intentado escuchar a su equipo de trabajo con más atención, y aunque al inicio notó que lo recibieron con cierto nerviosismo, eso pasó rápido y hubo personas que posteriormente lo buscaban para continuar ese acercamiento de forma natural. Respecto a su cambio en la perspectiva de liderazgo, lo relacionó con que anteriormente sufría mucho de las rodillas y sentía que esos malestares estaban quitándose gracias a sentirse liberado de la presión de satisfacer a otros y vivirse congruente consigo mismo en su quehacer como líder.
OJ Antigüedad org: 7 años Edad: entre 35 y 40 años	Muy activo y abierto con el grupo. Solía extender sus participaciones o intervenir al escuchar a otros y sentirse identificado. Conectó profundamente con su experiencia de convertirse en padre y cómo eso ha cambiado su perspectiva hacia sí mismo, hacia la vida y hacia los demás. Se dio cuenta que él mismo contiene sus emociones, las bloquea como consecuencia de la idea de que “un hombre no debe llorar” enseñado por su papá y que inconscientemente transmitía a su hijo.

Sexo: Hombre	Identificó que aprendió a enojarse como medio para conseguir que las cosas fueran como él quisiese, incluso al grado de hacer “berrinches” ya de adulto y compartió que es algo que ha estado trabajando al leer de inteligencia emocional, sin embargo, reconoció que el taller le ayudó mucho más a identificar de forma vivencial sus emociones. Mencionó darse cuenta de que pocas veces se detiene a escucharse, a escuchar a los demás por vivir en la prisa de las cosas que “tiene que lograr” tanto en lo laboral y lo personal; reflexionó que, al observar más la comunicación no verbal en el otro, puede tener mejor comunicación y mayor empatía. Conectó que esa empatía le ha ayudado a ser más comprensivo con su hijo y más congruente en su forma de mostrarse ante su familia y en el trabajo.
RI Antigüedad org.: 18 años Edad: entre 45 y 50 años Sexo: Hombre	Padre de familia. Muy atento y participativo en las sesiones. Compartió que sus aprendizajes del taller solía compartirlos con su esposa y con ello continuar reflexionando. Se mostró como una persona sensible, aunque al inicio solía evadir sus propias emociones o hablar de sí mismo en tercera persona, se notaba conmovido ante las experiencias de los demás. Conectó con su tendencia al perfeccionismo y el impacto que ese ejemplo está teniendo en su esposa, en sus hijos y por lo tanto la necesidad de ser congruente en su liderazgo (tanto en su entorno laboral y personal). Compartió que escuchar y empatizar con los otros es uno de sus principales aprendizajes. Incluso empatizar con algunos líderes cuando puede percibirlos molestos. Descubrió que en su concepto de liderazgo puede integrar también la posibilidad de aceptar el error, de saber que puede tener altibajos y a través de la empatía saber sobrellevarlo, aceptar la diversidad de estilos que puede encontrar en el liderazgo en el lugar de trabajo, y a la vez reconocer que eso le permite ser auténtico y abrazar sus cualidades.
TD Antigüedad org.: 4 años Edad: entre 30 y 35 años Sexo: Mujer	Se mostró orgullosa de los logros en su vida de pareja e ilusionada por sus planes de convertirse en mamá en un futuro. Conectó profundamente con la nostalgia que siente por percibir un abandono de sus padres en su infancia, aunado a un agradecimiento profundo por el ejemplo de superación que le dio su mamá y por los cuidados que le dio su abuelita con amor incondicional. Conmovida por reconocerse, pudo resignificar su percepción sobre su introversión hasta sentirse orgullosa de esa cualidad que inicialmente rechazaba en sí misma, creyendo que le “restaba” liderazgo. Reflexionó que su forma de evadir el conflicto puede ser a veces escuchando a la otra persona, sin responder, tratando de decir o asentir lo que la otra persona espera. Compartió que con su pareja aprendió que a veces es mejor esperar a abordar el conflicto cuando las dos partes se sienten listas para hacerlo de forma constructiva y no forzar a que se haga de forma inmediata. Compartió que su experiencia en el taller la ha ayudado a cambiar su perspectiva del liderazgo, integrando una visión

	más completa donde considera la empatía hacia los demás y conectar a nivel personal como algo elemental para ser una líder efectiva.
VE Antigüedad org.: 11 años Edad: entre 40 y 45 años Sexo: Mujer	Creció en una familia grande. Constantemente conmovida con las participaciones de los demás, se mostraba atenta, dedicada a la escucha. Identificó que su forma de trabajo es distinta a lo que normalmente ve en su área, logró decidir ser auténtica en el trabajo, aunque eso implique temor por ir en contra de la “normalidad”, pudo reconocer el valor en su estilo de trabajo humano, conectando con la gente y encontrando por ejemplo ayuda con mayor facilidad a raíz de ello. Relacionó el conflicto como un encuentro de opiniones, donde no necesariamente implica una pelea con el otro, pero tampoco representa que deba cambiar su punto de vista a raíz de ello. Compartió que antes del taller tenía el introyecto de que conectar emocionalmente con las personas en el trabajo, la inhabilitaría a exigir resultados, e incluso llegó a sentirse presionada por copiar otros estilos de liderazgo que no resultaban naturales y genuinos para ella, por lo que dentro de sus principales aprendizajes está el mantenerse fiel a sí misma, congruente con sus emociones y su estilo de trabajo con la confianza de que eso le ha rendido ya frutos al generar relaciones de confianza y cercanía con la gente con la que colabora.
NM Antigüedad org.: 21 años Edad: entre 40 y 45 años Sexo: Hombre	Se mostraba relajado en sus participaciones, compartió sobre su infancia y su vida familiar, generalmente con un tono cómico, pero conectando con momentos significativos en su vida y a la vez incentivaba la participación de los demás. Notó que su idea de liderazgo había evolucionado a lo largo de su vida y se cuestionó cómo ser más empático hacia los demás aceptando que pudieran tener perspectivas distintas a la suya. Conectó con lo esencial para él de ser congruente en el liderazgo con su familia. Refirió que, para él, los silencios al momento de escuchar resultan incómodos y que puede ser más sencillo escuchar por ejemplo una retroalimentación en el trabajo, en comparación con escucharla en su casa, con su familia donde sintió una necesidad fuerte de “defenderse” y dar argumentos, cuando en el trabajo normalmente no lo haría de esa forma. Mencionó que, a raíz del taller, ve que puede aprender de otras personas, consciente de cómo puede manejarse de forma distinta el liderazgo, considerando sus emociones, hablando en primera persona, cuidando el no adelantarse a dar consejos a diestra y siniestra, sino detenerse a ver primero lo que la persona necesita. Expresó sentirse liberado con sus aprendizajes.
DA Antigüedad org.: 7 años Edad: entre 45 y 50 años	Dispuesto a reflexionar y aprender, aunque en cierta forma renuente a profundizar en sus emociones. Compartió que el ejercicio de historia personal y liderazgo le había ayudado a darse cuenta cómo ha repetido patrones de comportamientos aprendidos de otras personas a quienes consideraba “líderes” y reconoció la posibilidad de elegir cambiar conscientemente. Refirió sentirse aliviado al verse escuchado por los

Sexo: Hombre	demás. Conectó con la escucha hacia sí mismo como herramienta para poder identificar mejor la necesidad que subyace cada emoción y a raíz de eso aprender a pedir ayuda, a moderar su enojo, a actuar de forma consciente ante la emoción. Refirió sentirse renovado, con una nueva visión de sí mismo, empoderado a abrazar sus cualidades e integrarlas como parte de su liderazgo, alejarse del automatismo de imitar a otros
JG Antigüedad org.: 13 años Edad: entre 35 y 40 años Sexo: Hombre	Atento a escuchar a los demás, aunque reservado en compartir su experiencia personal, generalmente participaba al final de las sesiones. Faltó en dos ocasiones al taller, argumentando que las urgencias de su rol no le permitían mantenerse totalmente concentrado en el taller. Expresó que la gente lo reconoce como buen escucha, sin embargo, reconoció que él internamente no lo siente así, ya que se vive con una ansiedad interna al escuchar por temor a interrumpir a la persona, sobre todo si se trata de una conversación personal en la que se siente identificado y quisiera expresar de forma verbal esa empatía. Para calmar un poco esa ansiedad que siente, lo que hace es usar incentivos no verbales con la persona que esté en la conversación. Reconoció que aprendió a manejar el conflicto de forma evasiva ya que sus padres le ordenaban (a su hermano y él) irse a cuartos separados para “Resolver” los pleitos. Identificó que a veces esta acción de alejarse y aislarse lo hace en la actualidad de forma inconsciente, aunque sabe que posteriormente necesitará abordar la situación para resolverla. Compartió que su principal aprendizaje del taller era integrar en su visión de liderazgo, la gestión de sus emociones. Desde el hecho de identificarlas mejor en sí mismo, expresarlas y aprender a distinguirlas en los demás. Agregó que pudo reconocer cómo y dónde aprendió sobre el manejo del conflicto y que ahora, integrando la empatía hacia los sentimientos propios y de los demás puede resolverlos de forma más sencilla, con menos estrés
MC Antigüedad org.: 17 años Edad: entre 35 y 40 años Sexo: Mujer	En varias sesiones mencionó notarse “bloqueada” a conectar con sus emociones, con algunos recuerdos de su etapa adulta, o al abordar el tema del conflicto. A diferencia del grupo, ella expresa mayor dificultad para expresarse sobre sí misma en comparación con escuchar. Menciona sentirse más cómoda escuchando a otros o si es necesario hablar, hablar de otros o para otros, siempre y cuando no se le pida expresarse a nivel personal. Refirió también que ante el conflicto prefería evitarlo a toda costa, “por el bien común” a pesar de que hubiera necesidades personales que quedaran sin cubrir. Compartió que se siente esperanzada de poder hacer un cambio en el liderazgo de su área, a través de su ejemplo, a pesar de aun encontrar ejemplos de liderazgo que no son de su agrado. Al cierre del taller refirió vivirse más relajada ante las situaciones de estrés en el trabajo y eso le permitía atender sus necesidades biológicas con mayor naturalidad ya que escucha mejor su cuerpo. Compartió que percibe que los demás se

	extrañan al verla relajada y pareciera que necesitaran verla tensa a ella para entonces ellos relajarse, sin embargo, eso parecía no incomodarle y se expresó confiada en que su ejemplo podría poco a poco mostrar a los demás que las cosas podrían fluir y resolverse sin necesidad de tensar demasiado el cuerpo.
--	---

5.3 El proceso vivido desde la perspectiva de la facilitadora

A continuación, se comparte el experimentar de la facilitadora a lo largo del taller:

La escucha activa y la empatía precisa fueron las protagonistas. Fue interesante y enriquecedor notar el nerviosismo que se hacía presente al inicio de las sesiones, a través del ritmo cardíaco acelerado, algunas veces transformado en entusiasmo. Trataba de llegar al menos media hora antes a la sala para darme el espacio de prepararme en todos los sentidos, incluido algunos minutos de respiraciones conscientes para centrarme y disponer mi mente, mi cuerpo y mi espíritu a la escucha. Recordando que “una mente calmada ayuda a escuchar” (Friedman, 2005, p.8). Conforme avanzaba el encuadre y bienvenida de cada sesión, me sentí cómoda, confiada y fluida.

En cada sesión me sorprendía lo natural que fue identificarme al menos parcialmente en las historias que los participantes compartían. Sin embargo, consciente de mi implicación, buscaba validar a través de reflejos y paráfrasis la vivencia y significado que para ellos tenía cada elemento, ya que, como menciona Barceló (2012), “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” (p.134), por ello hice mi prioridad, el no asumir que mi interpretación fuera acertada desde un inicio, sino validarla apoyándome también a través de clarificaciones.

Así, fue tomando forma mi estilo de facilitación. Un estilo en formación, a veces más formal, serio, otras veces divertido, combinado con bromas, con algunas dudas internas de elegir la técnica adecuada, de aplicarlo en la forma correcta, pero con la certeza de hacerlo con mucha pasión, con cierto cariño y desde un interés genuino

por el bienestar de los líderes que confiaron en mí y en el potencial del taller para sus vidas.

Un elemento imprescindible fue practicar la congruencia. De acuerdo a Barceló (2012):

Se trata de que el facilitador deje fluir sus sentimientos en cada instante, se percate de su proceso experiencial y de las emociones que experimenta aquí y ahora que van siendo accesibles a la conciencia y sea capaz de vivir estos sentimientos, de experimentarlos en la relación y de comunicarlos si persisten. Establece así una relación de persona a persona (p.138).

Esta atención dual, hacia los participantes y hacia mí misma, me permitió notar que también se hacía presente una voz interna crítica hacia mí misma. Mi tendencia al perfeccionismo sobre los pequeños detalles, que, al descubrir atrasos en mi planeación, imprevistos que me exigían ajustes o incluso reacciones distintas a las que imaginaba que el grupo tendría, se generaba cierta tensión interna y por lo tanto distracción de la escucha. Darme cuenta de esto me permitió hacer ajustes internos en mi forma de experimentarme y parar de cierta forma mi diálogo interno para entregarme a la empatía.

Para Lietaer (1997), “la empatía profunda siempre significa “escuchar con el tercer oído” en el que es importante un contacto regresivo con los niveles más profundos de los sentimientos propios y la habilidad para poder imaginar lo que se sentiría en una situación parecida” (p. 31). Esto representó también un reto personal, para mantener la atención no solo a lo que percibía en los participantes, sino también en mi propia experiencia sentida para ponerlo al servicio del grupo y de su desarrollo.

Constantemente me sentí sorprendida con las reflexiones que escuchaba, compasiva con las caras de nostalgia que observaba, y aunque el diseño de los ejercicios precisamente buscaba ese propósito, me causó asombro ver lo preciso que fueron sus conclusiones, sus reflexiones, incluso más profundas y significativas de lo que podría haber imaginado al diseñar el taller. Me conmovió su generosidad para compartirlo y me sentí muy agradecida con los participantes por permitirse adentrar de esa forma a su propia experiencia de vida con el liderazgo, por atreverse -aun a pesar del miedo y el nerviosismo de encontrarse entre compañeros de trabajo- a mostrarse vulnerables y reconocer el camino aun por recorrer para

comprenderse mejor, para experimentar de forma más libre y consciente sus emociones y para replantear su visión de liderazgo.

Me sorprendió mucho escuchar de varios de ellos que percibían que su cambio de paradigmas o introyectos les ha permitido ya notar cambios físicos en su cuerpo, como quitarles dolor de rodillas, notarse más ligeros, atender necesidades como la sed o el hambre de forma natural cuando anteriormente era algo que podían omitir inconscientemente. Cuando escuché estos testimonios sentí ganas de llorar, conmovida e impresionada del alcance del taller que estaba -más allá de influir en su rol como líderes en una organización- beneficiando el bienestar integral de estas personas. De fondo sentí también una profunda alegría y agradecimiento a Dios por permitirme aportar este granito de arena en el mundo organizacional. Pienso que de alguna forma esta es mi manera de hacer la obra de Dios en mi trabajo, conectar el Desarrollo Humano para generar un cambio hacia un liderazgo más humano.

5.4 Reflexiones sobre la población abordada: líderes en puestos gerenciales, con personal a su cargo, dentro del entorno laboral

Al inicio del taller, existieron ciertos cuestionamientos o dudas de parte de algunos directivos de la empresa, sobre la prudencia y conveniencia en reunir a líderes de áreas funcionales distintas entre sí, incluso cierto temor en que al tener responsabilidades tan diferentes pudiera ser perjudicial para los objetivos del taller. Sin embargo, la experiencia vivida a través de los participantes no refleja efecto alguno relativo a sus responsabilidades y funciones. Por el contrario, la diversidad en el grupo en edades, tiempo de experiencia, tiempo de antigüedad en la compañía, pareciera haber nutrido mucho más el diálogo y las reflexiones que fueron entrelazándose y dando pie a aprendizajes co-creados por los participantes.

En primera instancia, respecto a la interpretación o visión inicial del liderazgo, resulta interesante notar que, a pesar de tener líderes de diferentes generaciones, edades, áreas y géneros en el grupo, coincidían de forma generalizada en que antes del taller, relacionaban el liderazgo con algo mayormente enfocado a generar resultados, influir en otros e incluso imitar otros estilos para “ser exitosos”;

Consideraban que involucrar emociones en su gestión organizacional podría restar efectividad, por lo que habían aprendido a reprimirlas de forma sistemática y prácticamente automática e inconsciente.

Durante las actividades estructuradas y las reflexiones grupales, es posible notar que los participantes se identifican y empatizan entre sí, tanto en temas a nivel personal, familiar y laboral. Pareciera que encontraran en el otro, una historia o sentimiento similar que los anima a expresar también su propia experiencia, pero se vive a la vez una lucha por contener las sensaciones desbordantes como el llanto y las envuelven casi de inmediato a través del humor y la risa, a veces incentivado por el mismo hablante en cuestión o a veces con comentarios esporádicos de otros participantes.

Por otra parte, respecto a la escucha y empatía, reflejaban que existe una creencia compartida de que para mostrar su liderazgo es “necesario hablar”. Los participantes lo expresaban con la frase: “uno más que tú”, haciendo referencia a que, al ser líder, pareciera necesario siempre tener algo que aportar al otro para demostrar su potencial o su capacidad, por lo que habían aprendido que como líderes es necesario hablar e incluso “interrumpir para mostrar que se está escuchando al otro”; Los silencios los interpretaban como incómodos e incluso les generaba inquietud de si estaban captando o no el interés de la otra persona; por ende la mayoría mencionaba sentirse más cómodos hablando que escuchando.

Pareciera que el reto más complejo ante la empatía es darse la posibilidad de pausar ante el otro, guardar silencio y dedicarse a escuchar atentamente. Considerando una población que ha sido condicionada socioculturalmente a hablar para mostrar su valía, para simular o probar resultados a través de ello, guardar silencio pareciera en el mayor de los casos una aberración, un ir contra el sistema y el riesgo a ser catalogado como poco productivo o influyente. Sin embargo, a través de los testimonios el grupo, se puede notar que el Desarrollo Humano habilita una perspectiva más humanista sobre el liderazgo, les ha permitido redefinir su comprensión del mismo, e integrar nuevos elementos de éxito, como la escucha activa, la empatía, la comprensión de las emociones en uno mismo, en el otro y

expresan encontrar también beneficios en ese escenario que resultan enriquecedores tanto para la persona que escucha, como para sí mismo, ya que incrementa la confianza, la disposición a compartir y por lo tanto la posibilidad de ayudar al otro a través de su rol.

Por último, al tener un rol de liderazgo, donde constantemente se ven enfrentados a exponer su punto de vista, diferir con otras personas y debatir para tomar mejores decisiones, es interesante notar una visión común sobre el conflicto como algo negativo, que “debe ser evadido a toda costa”, limitando incluso la escucha a las personas que pudieran considera “necias”, lo cual podría percibirse como una falta de disposición a la comprensión empática hacia sus colaboradores o compañeros. Al momento de invitarlos a reflexionar si estas actitudes o comportamientos continuarían siendo útiles en un futuro, es esperanzador escucharlos dispuestos a evolucionar y encontrar nuevas herramientas para abordarlo de forma constructiva.

5.5 El liderazgo organizacional humanizante y transformador, a través del desarrollo humano: Primeros hallazgos

La evolución del liderazgo hacia una visión humanizante, transformadora, autorrealizante, requiere un encuentro en comunidad, donde la persona pueda reconocer su potencial, redefinirse, a través de un entorno de confianza y aceptación. Conectar como seres humanos, generar espacios de escucha activa y de empatía, habilita y anima a las personas a reconocer, explorar y expresar emociones que regularmente no se sentirían seguras expresando. Para ello, el Desarrollo Humano aporta las actitudes facilitadoras que generan esa sensación y certeza de escucha empática, promueve la tendencia actualizante, misma que podría implicar un desafío personal de congruencia al enfrentarse a las expectativas impuestas por el entorno social. ¿Ser cómo se espera que sea, o como yo quiero ser?

Sin duda el Desarrollo Humano puede aportar herramientas de autoconocimiento y discernimiento para guiar al líder a través de esta disyuntiva y observar con detenimiento los motivadores que moldean su actuar bajo los diferentes contextos en su vida.

El Desarrollo Humano habilita un entorno fértil para que la persona líder pueda adentrarse en un proceso de introspección para reconocer su propia historia, redescubrirla y redefinirse a sí mismo en el camino. A partir de ver en retrospectiva su historia de vida, de ligarlo con el impacto que las experiencias personales han tenido en la propia formación y visión de liderazgo, permite identificar los introyectos aprehendidos, y a la vez cuestionar su efectividad en la luz de una nueva consciencia personal conectada a un lado más humano.

Esta nueva perspectiva permite también identificar la ausencia existente de espacios de escucha en el entorno laboral, reconocer que la normalidad pareciera enfocar el día a día en asuntos de eficiencia y productividad, invitando a reprimir emociones y necesidades humanas, descuidando por lo tanto la atención de las personas desde sus experiencias sentidas, de sus historias de vida y asilando por ende, la posibilidad de comprensión de las motivaciones personales intrínsecas, afectando entonces la salud de la persona al permitirse desbocar todo su esfuerzo en la consecución de objetivos laborales, materiales, por encima de las necesidades personales, fomentando un diálogo interno severo, exigente, como un requisito que pareciera indispensable para el éxito.

Aunado a esto, el conflicto pareciera en términos generales desde el liderazgo algo que se enseña que es mejor evitar, a falta de herramientas o soluciones que puedan ofrecer una alternativa para abordarlo de forma constructiva, la única salida pareciera evadirlo. El choque de perspectivas es percibido como un obstáculo al logro de objetivos en el entorno laboral y no como una oportunidad para capitalizar la diversidad como fuente de innovación y encuentro humano.

Ante esto, el Desarrollo Humano aporta una nueva propuesta a la forma de vivirse en el entorno laboral, con una escucha activa, una presencia empática que habilita la expresión creativa del potencial humano en los líderes, y a través de las actitudes facilitadoras podrían beneficiar este proceso personal para reconocer y expresar asertivamente las emociones, identificar las necesidades personales que cada emoción comunica a la persona que las vive y re-descubrir el conflicto como un elemento enriquecedor para los equipos de trabajo al abrazar la diversidad en

perspectivas u opiniones y buscar alternativas de solución creativas que satisfagan en la medida de lo posible, las diferentes necesidades.

Darse la oportunidad de explorar su propia vida y las formas en las que se ha aprendido sobre el liderazgo, las emociones, el conflicto, permite replantearse lo que significa ser líder desde una perspectiva auténtica, personalizada y adaptada al estilo y personalidad genuina de cada persona. Además, esa consciencia pareciera acompañar de forma muy natural en el día a día, situaciones de interacciones en el mundo laboral, en el entorno familiar o personal, incluso aquellas que pudieran ser consideradas como estresantes, convirtiéndose en realidad en detonadores de reflexiones internas que permiten continuar aterrizando aprendizajes, humanizando así cada vez más las relaciones interpersonales.

5.6 Aporte de la supervisión del facilitador a lo largo del proceso

La supervisión desde el Desarrollo humano es el acto de acompañar a un facilitador(a) en revisar su intervención con sus clientes para ampliar su autoconsciencia, autocomprensión de su experiencia, confiando en que cuenta con los recursos internos para reconocerse y encontrar los elementos de mejora en su que hacer, desde la confianza en sí mismo.

A partir de Lambers (2003) y Carretero (2004), se comprende que la supervisión incluye revisar las inquietudes que puedan surgir en el supervisado tanto en el ámbito emocional, moral o ético y también cognitivo, es decir, es posible incluso abordar temas teóricos que pudiera necesitarse explorar a mayor profundidad para favorecer los recursos del facilitador con sus clientes. La supervisión puede darse a nivel individual o en grupo y requiere mantener las actitudes del enfoque centrado en la persona, que implica escucha activa, empatía, aceptación, generar un entorno de confianza y calidez, generar una relación de genuino interés entre supervisado y supervisor (y/o grupo), así como de cuidado que permita al supervisado indagar las áreas de oportunidad, bajando poco a poco el temor o nerviosismo que pudiera representar el sentirse evaluado.

Para efectos de la presente intervención, el acto de supervisión se realizó semanalmente como parte de la formación académica, que más allá de cumplir funciones de evaluación como maestrante en Desarrollo Humano, tuvo como propósito guiar el proceso de crecimiento en congruencia como facilitadora. A través de la experiencia en la supervisión de esta intervención, se identificó también que es una labor y una responsabilidad ética y moral de todo el grupo de alumnos participando en la supervisión, no solo del supervisor(a). Carretero (2004), menciona que “las experiencias significativas de los supervisados pueden ser el resultado de la interacción con sus compañeros, la retroalimentación, el apoyo y la estimulación que se dan entre sí, al igual que la que reciben de su supervisor” (p.27), por lo cual se requirió no solo apertura a la experiencia de ser supervisada, de adentrarse a las propias experiencias significativas en la facilitación y continuar reconociéndose como facilitadora del desarrollo humano, sino también una corresponsabilidad hacia los compañeros de supervisión en ofrecer reciprocidad, una relación empática, de respeto y mucha confianza.

Los efectos de la supervisión se tornan notables a lo largo de las sesiones de intervención, resultando en una mayor confianza en el ser genuino ante el rol y las habilidades de facilitación, asumir que es normal sentir nervios previos, ya que se requerirá abordar situaciones tal vez imprevistas, acompañar situaciones y emociones donde seguramente habrá implicación personal, y la supervisión incrementó por ende, la confianza en la preparación, experiencia e interés genuino por el desarrollo de las personas facilitadas.

El proceso de supervisión representó sin duda un acompañamiento necesario, conmovedor y reafirmante donde hubo también lugar a identificar amable y respetuosamente las áreas de oportunidad e implicación personal, no solo en el proceso de facilitación sino también en el diseño mismo de los ejercicios del taller, permitiendo hacer los altos necesarios para replantear la dinámica de las sesiones, garantizando el propósito de las mismas, reconociendo el valor que tiene no solo las actividades en sí mismas, sino lo que eso provoca en los participantes.

La supervisión permitió también notar que la implicación ética ante este tipo de taller requiere estar consciente de que los participantes tienen una relación laboral que influye de cierta forma en su experiencia y su apertura para compartir las reflexiones en el grupo y es necesario, por ende, cuidar no presionar demasiado para profundizar en sus reflexiones, sino estar atenta a los límites que el mismo participante va marcando implícita o explícitamente. Ayudó también a valorar, a tener una mirada más compasiva y admirar con más detenimiento la participación de los integrantes que se expresan con cierta valentía, incluso enfrente a sus compañeros de trabajo, a su equipo o reportes directos.

5.7 Reflexiones finales respecto a primeros hallazgos

La intervención social a través del Desarrollo Humano en las organizaciones requiere cierta apertura de la empresa para dar los espacios y tiempos a la realización de la misma, un interés genuino de parte del facilitador(a) para entregarse a la empatía y generar una relación genuina de ayuda que implica confianza de persona a persona, y sobre todo requiere valentía de los participantes, en abrirse a la experiencia, animarse a compartir su ser y emociones con la confianza de que el aprendizaje valdrá la pena y será nutricio no solo para liderazgo, sino también para su vida.

Actualmente se reconoce que las cualidades de liderazgo están íntimamente ligadas a nuestras personalidades - que, a su vez, son producto de nuestra educación y de nuestras características heredadas-. Al mismo tiempo, los científicos sociales creen que el entrenamiento y la educación, si pueden tener un impacto y que, con experiencia y práctica, la gente es capaz de alterar su comportamiento y de desarrollar estilos efectivos de liderazgo. (Napier y Gershnfeld, 2000, p.163)

La investigación-acción participativa puede tener un efecto positivo, exponencial, en la evolución del liderazgo. Sin embargo, dentro del entorno organizacional, esta perspectiva humanista, representa también un reto al sistema que pareciera exigir a los líderes estar disponibles para atender las solicitudes de su rol en todo momento, incluso aunque eso pueda representar dejar desatendido actividades para su propio bienestar, desarrollo o mejora personal.

El involucramiento y co-creación de aprendizajes entre los participantes, a través de la comprensión empática y confianza generada, detona una apertura a nuevas experiencias que abarcan desde tomar consciencia de los introyectos adquiridos y el efecto que los mismos tienen en las conductas actuales, hasta la apertura a la posibilidad de seguir evolucionando en su liderazgo, adoptar conductas más nutritivas para su propia expectativa de futuro en sus familias o sus equipos, incluso motivados por la posibilidad de incentivar un cambio a su alrededor. Reiterando con ello la perspectiva de Fromm (1992):

Aunque el hombre es el objeto de fuerzas naturales y sociales que lo gobiernan, al mismo tiempo, no es solo objeto de las circunstancias. Tiene voluntad, capacidad y libertad para transformar y cambiar el mundo, dentro de ciertos límites, lo que aquí importan no es el ámbito o alcance de la voluntad y la libertad, sino el hecho de que el hombre no puede tolerar la pasividad absoluta. Se siente impulsado a dejar huella en el mundo, a transformar y cambiar, y no solo a ser transformado y cambiado. (pp.20-21)

Una vez incentivado el liderazgo consciente, empático, pareciera inevitable el impulso humano por compartir los aprendizajes, e incentivar por lo tanto el cambio social y cultural a través del ejemplo congruente.

Capítulo VI. Resultados de la intervención

El siguiente apartado busca compartir los resultados obtenidos del proceso de investigación-acción a través del taller de intervención: “Liderazgo y Desarrollo Humano: un viaje hacia la consciencia, empatía y autenticidad”, mismo que buscó resignificar el liderazgo en un grupo de gerentes o líderes organizacionales, acompañándolos a evolucionar hacia un liderazgo humanizante y transformador que guíe hacia la autorrealización y bienestar integral.

El taller fue facilitado desde el enfoque centrado en la persona, buscando generar una relación facilitadora, donde los participantes se conocieran, generaran las condiciones que crearan lazos de confianza entre sí mismos, así como con la facilitadora y logaran identificarse como grupo. Es decir, lograr el encuentro interpersonal del que refiere Schmid (2008):

En un encuentro interpersonal se pueden experimentar la afinidad y la alienación al mismo tiempo. Por lo tanto, encuentro es una aventura que contiene una semilla creativa, un gran avance hacia algo nuevo. [...] El encuentro es dónde comienza y tiene lugar el diálogo (p.4)

Se busca de esta forma, mostrar el impacto que el DH puede tener, a través de la intervención en las organizaciones, en promover la realización del potencial humano de los líderes. En línea con Pacheco (1993), “[...] se trata de un trabajo directo, que es también intencionado, sostenido y planificado, ya sea a nivel individual o grupal. Mediante estas acciones se intenta mejorar el nivel de vida” (p. 15).

Para ello, se describirán las categorías y sub-categorías que dieron forma y estructura al proceso de intervención, mismas que se desarrollaron a partir de la construcción del marco teórico y que tienen origen en la problematización del presente trabajo respecto a la falta del enfoque humanista, de congruencia, empatía y facilitador en situaciones de conflicto en el liderazgo organizacional. Así mismo, se integran las experiencias sentidas por los participantes y la facilitadora a través del análisis hermenéutico de las transcripciones de las sesiones, como evidencia de la validez y relevancia de la intervención.

6.1 Autoconocimiento y autoconsciencia en la formación de un liderazgo congruente

Comprender la historia propia, comprender los introyectos que han moldeado el actuar y generar por lo tanto una consciencia personal, es el inicio de todo líder para discernir libremente por un liderazgo auténtico y congruente a sus valores.

Esta categoría aborda el proceso de descubrimiento personal de los líderes, sobre su propio concepto de liderazgo. Napier y Gershnfeld (2000), definen al líder como alguien con autoridad para tomar decisiones e influir en otros, explorando diversas fuentes de poder, por lo que el concepto que tenga de ello “afecta profundamente su estilo de supervisión y las bases de poder que establecerá” (p.163).

En sintonía con ello, Zohn y Moreno (2008), subrayan la influencia de la historia personal y cultural en la identificación de actitudes en los líderes desde temprana edad. Por lo cual, durante el taller se buscó acompañar a la persona a reconocer el constructo social que ha adoptado consciente o inconscientemente sobre su ser líder, de tal forma que esto le habilite la posibilidad de discernir conscientemente su identidad de liderazgo y reconocer que puede ser un líder en construcción constante, tal como menciona Doval (2017), el líder en proceso busca constantemente descubrirse y reconstruirse, adoptando un enfoque de aprendizaje continuo.

Entre los testimonios y evidencias del taller relativos a esta categoría, se puede percibir en los participantes una evolución en su propia perspectiva sobre el liderazgo. Pasan de definir la autorrealización del líder en términos de resultados organizacionales, hacia identificarlo con ser congruentes en su liderazgo no solo en un nivel laboral con sus colaboradores y compañeros, sino también en su vida personal hacia sus familias y seres queridos; reconocen además la posibilidad de abrazar su autenticidad y diversas cualidades, en vez de imitar a otros al tratar de encontrar su estilo personal de liderazgo.

A continuación, se describen las subcategorías y las evidencias recabadas a lo largo del taller en cada una:

6.1.1 Conocer la historia personal para re-conocer el propio liderazgo

¿Cómo replantear el propio liderazgo sin antes comprender el origen del mismo?

El líder actual se vive rodeado de metodologías y teorías sobre liderazgo que poco indagan en la implicación que la historia personal o el contexto sociocultural puede tener en el mismo. Rodríguez (2019), destaca el desafío de mantener la autenticidad en un entorno que impone modelos preestablecidos, iniciando así un proceso de adopción que puede alejar al líder de su propósito trascendental. Esto parece resonar con el testimonio de MC expresado durante el taller:

Como que a veces parece que ese estilo de liderazgo es el que se nos instruye, el que habla y habla, que satura, hasta aturde. Pero a la hora de la hora, donde está el qué hicimos juntos, no está el resultado, pero está el bla, bla, bla. Entonces, a mí me ha costado trabajo defender los otros liderazgos, los que son contundentes en los hechos, más que en las palabras. (comunicación personal, 22 de marzo de 2024)

Los líderes organizacionales se viven rodeados de influencias y exigencias externas e internas. Esto se puede ver ejemplificado por el testimonio de SO:

Es muy fácil sentirte mal cuando no cumples una expectativa. ¿No? O sea, tú mismo te pones estándares muy altos (comunicación personal, 29 de febrero de 2024)

Es por lo tanto necesario un alto en el camino, donde la persona líder pueda comprender el impacto o efecto que su propio contexto y vivencias han tenido en su estilo actual de liderazgo y partiendo de esta consciencia reconocer aquellas cualidades que le son nutricias para él y la comunidad en la que ejerce su rol, alejándose del automatismo de repetir patrones de acción tal vez aprehendidos inconscientemente.

A la manera de Carl Rogers (1987), luego de la intervención realizada, podemos afirmar que la identidad del líder se construye desde la congruencia entre la experiencia consciente y su comunicación, por ello el taller parte de una exploración inicial a la propia historia, apelando a esa consciencia personal que podría incentivar la congruencia en el líder. A raíz de ello, el grupo conectó esta congruencia con ser consistente en su actuar como líderes no solo en el mundo laboral, sino también en

su entorno personal. Tal fue la experiencia de DA que reconoció conmovido, el efecto negativo que esta inconsciencia le había traído hasta el momento:

Lo que yo odiaba de un líder o un capataz, en algún momento de mi vida, lo hice con mi familia. (comunicación personal, 29 de febrero de 2024)

Aunque en términos generales, la mayoría de las reflexiones de parte de los participantes eran relacionados a entornos laborales, todos coincidían en ver una conexión con su entorno familiar o personal, y cómo sus conductas o tipo de liderazgo se ven reflejados también fuera del trabajo. Al respecto, el participante RI compartió reflexivo sobre el propósito de su liderazgo:

[Yo quiero] inspirar a la gente. O sea. Y todo va pues, desde el núcleo familiar. O sea, eh. Mi esposa me dice todo lo que tú te propones, siempre lo logras. Y qué bueno que lo piense así de mí. ¿Entonces cómo? Cómo voy a cambiar también a la mentalidad de mi hijo para que no, no se quede como que mi papá es un capataz, es una persona que a fuerzas quiere lograr sus cosas. ¿Pero a costa de qué? ¿A costa de enojos? Y no, yo creo que hay que empezar a equilibrar, hay que ser congruentes en todos los aspectos laborales, personales (comunicación personal, 08 de marzo de 2024).

Como menciona Barceló (2012), “la primera condición actitudinal tiene que ver con la autenticidad, la sinceridad y la congruencia. Cuando el profesor, el educador o el facilitador se muestra a sí mismo en la relación, sin esconderse detrás de una máscara psicológica y profesional” (p.130), de igual forma el líder puede vivirse congruente y auténtico en todos sus entornos, incluyendo darse la oportunidad de conectar con sus propias emociones, de transmitirlas de forma asertiva y construir a través de ello relaciones laborales cada vez más humanas.

Del deseo de evolucionar, de ser auténticos y congruentes hacia sus valores personales surge de la reflexión personal de cada participante, de darse cuenta que los introyectos que fueron útiles en cierto momento de su vida, pueden no ser nutricios para su futuro y sus nuevas metas.

Esta tendencia al crecimiento no forma parte exclusivamente del ámbito de la moral, más bien tiene que ver con el desarrollo biológico y con la capacidad de adaptación en la satisfacción de las propias necesidades, con el impulso intrínseco de cada individuo al restablecimiento del equilibrio emocional y con el deseo interno de desarrollar las propias potencialidades (Barceló, 2012, p.129)

Durante la reflexión grupal muchos de los participantes reconocieron que la idea actual de liderazgo está influida desde sucesos en su familia o en su infancia. Algunos de ellos reconocieron haber hecho un alto en su camino para replantearse los patrones de comportamiento que querían seguir replicando. En línea con ello, Carretero (2004) refiere que los procesos de autoconocimiento, como aquellos altos para reflexión a los que han referido los participantes, nutren la libertad de la persona para elegir quien quiere ser.

El ser humano como unidad integral, es capaz de conocerse, es decir, de ser consciente de sí mismo, de las situaciones y de las condiciones que lo influyen y a su vez de la influencia que él ejerce sobre las mismas. Esta conciencia le permite la libertad precisamente como la capacidad de libre elección. El ser humano es libre para tomar decisiones en relación a su propio ser y quehacer en el mundo (pp.31-32)

En este caso, el proceso reflexivo de autoconocimiento acompaña al líder a decidir sobre su propio ser de liderazgo.

Surge entonces la inquietud por evolucionar, por adquirir nuevas herramientas o habilidades que les permitan cubrir las nuevas necesidades reconocidas en la persona y da paso por ende a un liderazgo humanizante. Así lo menciona MC:

Me di cuenta que las cosas fuertes que yo había vivido no eran las que yo quería vivir. ¿No todas no?, o sea, rescaté cosas muy buenas, pero otras así marcadas no. [...] Y creo que ahí fue el alto donde dije tengo que hacer algo diferente. (comunicación personal, 29 de febrero de 2024)

Basar el taller en el autoconocimiento habilitó la posibilidad a los participantes de re-conocerse a través de la comprensión de su propia historia y contexto, cuestionarse con amabilidad y amor, percibirse auténticos y sentirse seguros de mostrarse como tal en su liderazgo, en todas las esferas de su vida.

6.1.2 Discernir para re-construir libremente la identidad de liderazgo

¿Qué me identifica como líder?, ¿Para qué soy líder?

Resolver estos cuestionamientos, entre muchos otros, requiere en el líder actual una consciencia personal. Es una invitación a identificar las imágenes mentales que se ha formado sobre su quehacer en el mundo organizacional. Damasio (2000), señala que especialmente en el liderazgo, este proceso es crucial

para comprender sus creencias internas, para discernir; es decir, elegir conscientemente las actitudes y acciones que habrán de ayudarlo a conseguir sus propósitos y acercarle a la autorrealización. Para Baena (2020), el discernimiento implica una elección consciente y libre basada en la realidad, de igual forma Navarro (2022), agrega que el líder consciente se cuestiona a sí mismo para actuar con autenticidad.

Rodriguez (2019), destaca el desafío de mantener la autenticidad en un entorno que impone modelos preestablecidos, iniciando así un proceso de adopción que puede alejar al líder de su propósito trascendental. El líder actual encuentra un desafío de congruencia al definirse a sí mismo, es decir, al plantear consciente o inconscientemente su identidad de liderazgo viéndose influenciado por presiones del entorno laboral y personal. Respecto a este punto, Larios y Macías (2010), enfatizan los riesgos de perder la identidad al adoptar patrones externos debido al miedo de desencajarse, de no pertenecer o ser rechazado por la corporación. Ejemplo de esto, es la vivencia de VE, participante del taller que compartió:

Porque justo en una sesión me decían: Es que tienes que ser como más dura con el equipo, y yo así de: Pero es que mi personalidad no es así. Me ponían un ejemplo: Es que tienes que ser como cierta persona. Visualízate y trata de enojarte como ella. Y yo: No puedo. Y es algo que no está en mí, ni siquiera en mi vida. (comunicación personal, 10 de abril de 2024)

Los participantes coincidieron en la importancia de ser congruentes en su liderazgo, y actuar de forma auténtica y genuina de acuerdo con sus valores personales, incluso si esto representara un reto de actuar o ser diferente en comparación de lo que se espera o lo que es normalizado en el centro de trabajo.

Así como VE, muchas personas se experimentan estresadas por cubrir un “ideal” de liderazgo que pareciera un modelo de éxito para otros, aunque este ignore y rechace las cualidades y atributos de la persona que lo diferencia de los demás, muchas veces impactando negativamente la autoestima. Referente a ello la participante TD mencionó:

En algún momento yo creía que el ser introvertida no te podía llevar como un buen liderazgo, hasta que empecé como a estudiar también como que sobre ese punto y no es cierto. O sea, hay liderazgo o hay líderes que son introvertidos, y han llegado

muy lejos y hay líderes que también son extrovertidos y han llegado lejos o han fracasado, ¿no? Entonces yo tenía como que esa lucha conmigo, porque yo me considero introvertida. Y ahorita que hacemos como el ejercicio de reflexión, como que al principio era dura conmigo en esa introversión, pero creo que también en esa introversión que tengo han salido cualidades que me han llevado a hacer como que una buena líder, ¿no? En diferentes aspectos. Y hoy me lo reconozco y hoy me lo agradezco a mí. [...] Por qué tendría que pretender ser alguien que no soy solo como para encajar en un sistema? Y antes sí, como que me lo me lo cuestionaba y así, pero ahora no, ahora me lo agradezco porque también esas cualidades me me han llevado a a donde estoy y me siento orgullosa. (comunicación personal, 08 de marzo de 2024)

De tal forma que el taller habilitó la oportunidad para que los participantes reconocieran y abrazaran aquellas cualidades o características que solían rechazar o ignorar en sí mismos, con el afán de seguir aquel molde aprehendido del líder referente, permitiéndose por lo tanto experimentarse como un ser auténtico y libre. Muestra de ello es la reflexión que CL compartía:

Es que, sé el líder que quiere ser y no lo que esperan que seas. Y creo que yo le añadiría sé el líder que esperabas tener. (comunicación personal, 08 de marzo de 2024)

Durante el taller, los participantes reconocieron también que suelen estar más conscientes sobre sus actitudes de liderazgo en el trabajo ya que hay un riesgo implícito de rechazo social o incluso pérdida de empleo en caso de no ajustarse o alinearse al sistema organizacional; sin embargo, el plano familiar resulta novedoso, siendo un entorno que muestra el grado de congruencia que viven en sus actitudes de líder.

Y digo bueno, o sea, ¿cómo cambias no solamente en la parte empresarial, sino también en la parte personal toda esa parte no? [...] es que pienso en todo. ¿En mi tema de salud no? Y cuando hicimos el tema del espejo. La primera percepción que vi... O sea, me dio risa porque me vi mal, me dio pena verme, ¿no? ¡Y fue un momento donde dije ay! Pero después dije, este es el resultado o las las las heridas de guerra. [...] O sea, todo el descuido que a lo mejor puedes ver de de de la parte personal o la parte física que se ve, has sacrificado ciertas cosas por ganar, otras ¿no? Casi como de... puta, ¿hasta qué momento me di cuenta de que no era así? (CH, comunicación personal, 08 de marzo de 2024)

Pareciera que ser un líder congruente implica para esta población, cierta consistencia en comportamientos bajo diferentes escenarios o hacia distinto tipo de personas, independientemente de si se tratara de un rol en la vida personal o laboral. Acerca de esto, Rogers (1987), señala que una identidad se construye

desde la congruencia y consciencia entre la experiencia y la comunicación con otros. La identidad del líder ha de construirse de la misma forma.

Al escuchar al grupo de participantes verbalizar su esperanza por hacer un cambio en su propio liderazgo e inspirar a otros a evolucionar y mejorar sus actitudes a través del ejemplo, “parece plausible la existencia en las personas de una tendencia a la supervivencia, al crecimiento y a la autorrealización” (Barceló, 2012, p.128), incluso si esto representa un reto o dificultad por contradecir lo que está normalizado en el entorno laboral. Tal es el ejemplo de MC, que mencionó:

Pues sí se puede. ¿No? yo estoy en medio de dos liderazgos totalmente opuestos y creo que, si se puede llevar un liderazgo diferente, más simpático. Que me toca a mí, la contención de entre el viejo y el y el que quiero hacer, es horrible. ¿No? me siento cargando la tensión [...] Y les diré que hay que aguantar vara en mi caso, ¿no? Para poder hacer. [...] Lo más fácil es irme al liderazgo tradicional y que permea ahí el área, pero no. Entonces, yo creo que sí se puede. Me voy a empeñar un rato más. (comunicación personal, 08 de marzo de 2024)

Es notable entonces un ajuste en la visión de liderazgo de los participantes, un movimiento hacia la congruencia, hacia permitirse expresar su ser líder desde su autenticidad y conectando profundamente con sus valores generado a raíz del contexto de empatía y aceptación en el que se desarrolló el taller. “La combinación de la empatía y de la consideración positiva incondicional en la terapia facilita el movimiento hacia la congruencia” (Lambers, 2003, p.317). Dicho contexto fue acordado por el grupo desde el inicio del taller y el hecho de que varios de ellos hicieran mención del “vínculo” que se formó entre ellos como grupo, confirma esta noción.

6.1.3 Abrazar el aprendizaje significativo: ser líder en proceso

¿Cómo iniciar un cambio en el liderazgo?

Así como Rogers (2020) nos plantea la posibilidad de abrazar la humanidad de la persona, de aceptarse “como un individuo decididamente imperfecto” (p.29) y en el camino modificarse y reconstruirse a raíz de esa aceptación incondicional, el

líder puede también reconocerse como un ser en proceso de construcción constante en su labor de liderazgo. “Cuando me acepto como soy, puedo modificarme” (Rogers, 2020, p. 29)

Para Doval (2017), el líder puede buscar constantemente descubrirse y adoptar un enfoque de aprendizaje continuo para redefinirse. González (2001), refiere al respecto, que la reestructuración cognitiva es esencial en el aprendizaje significativo del liderazgo. Es decir, permitir que algo cambie en la mente, en la forma de percibir las experiencias, la interpretación que se le da y por ende el actuar distinto ante ello.

Dicho aprendizaje significativo respecto al liderazgo es percibido en los participantes del taller, donde, a raíz de reconocerse como líderes, reconocer la implicación de su propia historia y del contexto en su vivencia del liderazgo, les fue posible sentir una aceptación genuina hacia sí mismos, hacia su autenticidad y a partir de ello abrir la puerta a un cambio consciente y nutricao en su rol de líder.

“El aprendizaje debe se funcional, relacionado con el saber hacer, con la transformación de la realidad” (González, 2001, p.28). Referente a ello, el participante DA mencionó:

Mira, me siento nuevo, me siento como si estuviera empezando, pero ya con mis objetivos bien definidos, con mis pensamientos más estructurados, con mis emociones más controladas. Me siento como que si estuviera iniciando el nuevo yo. [...] Bueno, no lo siento. Estoy haciendo mi nuevo Yo. (comunicación personal, 10 de abril de 2024)

En diferente sesión, NM compartía su reflexión sobre su ideal de liderazgo y logró reconocer que lejos de ser una idea fija de éxito, podría ser una visión cambiante, abierto a reestructurarse cuanto fuera necesario para adaptarse mejor a las necesidades personales y de su equipo y de su entorno:

Yo sigo teniendo esa figura [de liderazgo], pero ha ido cambiando y probablemente pues estoy en la mitad del camino y probablemente hacia adelante fluya [...], no es un concepto único, es depende de momentos y circunstancias. (comunicación personal, 29 de febrero de 2024)

Además de mostrarse inspirados hacia un cambio personal en su liderazgo, los participantes del taller expresaban su entusiasmo por generar un movimiento

incluso en la corporación donde laboran a través de su influencia en sus equipos y/o compañeros de trabajo, invitando, a través de su propio ejemplo congruente, a un aprendizaje significativo comunitario que provocara una evolución grupal en el estilo de liderazgo organizacional. MC mencionó en referencia a ello:

Estoy aguantando porque me convengo de que, si fluimos todos los demás en un nuevo estilo de liderazgo, va a empujar hacia arriba. [...] Independientemente de la posición en la que estés. (comunicación personal, 08 de marzo de 2024)

Redescubrir no solo que es posible un cambio personal, sino que este puede ser el inicio de una transformación organizacional tal vez silenciosa pero contundente, fue uno de los elementos que más generó ánimo en el grupo.

Esta jornada transformadora, requiere espacios de reflexión que permitan a la persona conectar con su lado más humano, requiere un encuentro en comunidad donde la persona pueda re-conocer su potencial y redefinirse a través de un entorno de confianza y aceptación. Rodríguez (2019), plantea que “si usted sabe lo que enfrenta, conoce sus debilidades y entiende por qué muchas veces sus esfuerzos han sido infructuosos, puede más rápidamente corregir el rumbo para llegar a su destino anhelado” (p.24). Es menester del líder generar espacios de introspección, para conocerse, cuestionarse e impulsarse al cambio. Así lo menciona uno de los líderes participantes del taller al compartir su reflexión sobre su propio proceso transformador:

Lo que me llevo es, no está mal hacer altos de pronto como para redefinirse un poco, ¿no? Y creo que sigo aprendiendo Y todavía hay uno que vi que todavía hay que echarle ganitas (MC, comunicación personal, 29 de febrero de 2024).

Mucho de lo que se reconoce o admira de aquellos líderes a los que se considera “buenos” en efectos de este trabajo, líderes humanos, viene de haber dedicado el tiempo y espacio a esos espacios de introspección que terminan siendo muchas veces parteaguas para la identidad de líder. Rodríguez (2019) menciona al respecto:

Muchos admiran a los grandes líderes, como si se asombraran del tamaño de un iceberg, pero olvidan que mientras más grande es lo que se ve sobre el agua, aún mayor es lo que está por debajo. Los mismos reflectores que nos permiten ver lo que nos sorprende del liderazgo de una persona, muchas veces nos impiden

ponderar con justicia todos los sacrificios que están ocultos de nuestra vista (Rodríguez, 2019, p.25)

Se busca entonces que el líder comprenda el cambio en su estilo de liderazgo como un proceso, una jornada, un camino continuo y no una meta fija a la cual pueda llegar como un destino definitivo y final. Así lo reflexionaba uno de los participantes:

Soy la evolución de mí mismo (DA, comunicación personal, 29 de febrero de 2024). Ser un líder en proceso es adentrarse a la historia personal para comprender mejor su presente pero mejor aún, para modificar desde esa comprensión las acciones del futuro, es abrazar su propio ser imperfecto y guiar en consciencia su evolución y transformación personal, disfrutando la autenticidad y genuinidad aunque ello implique ir en contra del “status quo”, es tomar la libertad en las manos para decidir aprender y elegir, tal vez diaria y conscientemente cómo ser, quién ser, cómo presentarse ante el mundo desde el rol de liderazgo para sentirse pleno, realizado y congruente.

6.2 Liderazgo empático: conexión humana para la tendencia actualizante personal y en el otro

El líder contemporáneo, sumergido en un entorno de alta competitividad y sobre exigencia por sobrepasar los resultados organizacionales, se ve envuelto en la inercia inconsciente de realizar su labor desde un enfoque “pragmático” donde ve a las personas como medios o recursos para lograr los objetivos y difícilmente encuentra el tiempo o espacio para reflexionar al respecto y re-encausar su forma de gestión.

Ante ello, esta categoría enfatiza la importancia de desarrollar líderes capaces de tener una cercanía humana en el entorno laboral hacia las personas con las que interactúa, capaces de escuchar atentamente, empatizar y ver no solo su potencial de productividad sino de desarrollo humano, así como aprovechar su influencia para nutrirlo buscando un beneficio genuino hacia la realización de la persona.

Autores como Codina (2004) y Friedman (2005) destacan que la habilidad de escuchar y empatizar promueve la influencia mutua entre las personas y no solo de forma unilateral, por lo que se puede asumir que la empatía en un entorno laboral contribuye en sí misma a reducir el autoritarismo e incrementar la efectividad de liderazgo al dar posibilidad de gestar relaciones interpersonales nutritivas.

Es a través de dichas relaciones constructivas, donde el líder puede conectar desde un sentido humano y cumplir su propósito. De acuerdo con Goleman (2005), el líder efectivo tiene la responsabilidad de reforzar las habilidades de los demás, es decir apoyarles en su desarrollo personal y profesional y no solo enfocarse en la consecución de los objetivos organizacionales. En ese sentido, González (2001) enfatiza la importancia de compartir, respetar y trabajar juntos para un bien mayor; por lo que, aplicado al liderazgo, implica la dedicación del líder para ser facilitador del desarrollo de su equipo, de las personas a su cargo y aquellas con las que interactúa e influencia, aunque no haya una línea de reporte directa.

Dentro de los resultados obtenidos a través de la intervención, se observa en los participantes una modificación en su interpretación sobre la influencia y potencial del líder, pasando de verlo como alguien que puede expresarse elocuentemente, hablar ante grupos, convencer, etc.... a reconocer el valor intrínseco que la escucha empática puede tener no solo para la persona líder, sino para las personas con las que trabaja, comprendiendo que los silencios son también una parte importante de la comunicación no verbal y que a través de ello se puede construir relaciones nutritivas que contribuyen a realización personal y a la efectividad organizacional.

Es notable así mismo, la evolución de los participantes en la relación con sus emociones, y su vivencia de estas dentro y fuera del entorno laboral, cambiando su noción de verlas como causantes de ineffectividad y vivir reprimiéndolas de forma automática y prácticamente inconsciente, para disponerse no solo a vivirlas plenamente, sino abrirse a la posibilidad de compartirlas con los demás buscando un encuentro humano.

A continuación, se muestran las evidencias en cada subcategoría:

6.2.1 Escucha y comprensión empática

¿Qué me sucede al sentirme escuchado?, ¿Qué implica escuchar y empatizar desde el liderazgo?

La escucha fue uno de los temas que mayor reflexión generó entre los participantes... escucha hacia sí mismos, sus necesidades y hacia los demás, incluyendo la empatía y la capacidad de percibir las emociones en sí mismos y en los otros. A pesar de ser personas poco conocidas entre sí, y de tener en cierta forma una dificultad estructural debido a que algunos de ellos eran reportes directos de algún líder presente, fue posible lograr momentos de escucha genuina y atenta y generar a raíz de ello un entorno de confianza y sensación de respeto mutuo que coincide con lo que expresa Rogers (1985, en Lietaer, 1997), “ganar la confianza del otro no exige una rígida estabilidad, sino que supone ser sincero y auténtico. [...] debo poder advertir cualquier sentimiento o actitud que experimento en cada momento” (p. 27). Esto reta a los líderes a cultivar y mantener una consciencia personal sobre su propio sentir en los momentos de escucha a los otros. Requiere mantenerse escuchando a sí mismo a la par que dedica su tiempo y su ser a recibir al otro. Reflexionando en torno a esto, varios participantes hicieron referencia a la ausencia de espacios de escucha en el entorno laboral después de experimentarse escuchado por sus compañeros de taller:

Raro... no sé, no soy mucho de hablar de esto ¿no? [refiriéndose a su historia personal y sus emociones], en mi casa y en mi familia, digamos con temas así, más tranquilo... pero francamente así con compañeros de trabajo casi no... osea si hablamos del balance, de las cuentas, pero estar así en un círculo como este, no había tenido una experiencia así [...] es un juego de emociones [...] pero escuchar y sentir la experiencia del resto me da esa confianza y seguridad que lo puedo abrir (NM, comunicación personal, 29 de febrero de 2024).

Los escucho, pero también analizo, y ahorita que pensaba la escucha activa... creo que al final del día y no sé si sea el propósito o no, creo que parte de ser un líder es saber escuchar y ahorita me gustó generar esta confianza, engagement entre todos [...] al final del día pude escucharlos, hay veces que no nos tomamos el tiempo de entender a las personas y generar esta empatía, y si me sorprendí mucho (CH, comunicación personal, 23 de febrero de 2024).

A pesar de encontrarse en el trabajo, con compañeros de su mismo equipo a quien conocían de años atrás, e incluso con la presencia de líderes de “mayor rango” organizacional, el hecho de percibirse escuchado, y de notar en los demás también la apertura a expresar sus propias experiencias generó un entorno de confianza y seguridad para explorar a mayor profundidad su propio vivir como líder. Como bien menciona Lietaer (1997), “en los momentos de gran vulnerabilidad puede ser que lo único que se necesite es la suficiente cercanía empática” (p.40), la empatía va más allá de simplemente oír, requiere un escucha experiencial, atenta, que de apertura al otro para explorar su propio vivir libre de prejuicios, estar dispuesto a descubrir una nueva faceta de la persona en cuestión a través de ello. Al respecto Schmid (2008) agrega, la “empatía es la habilidad, el desafío y el intento de entrar en una relación de solidaridad con el Otro, reconociendo la diferencia, la diversidad [...]”. Ser empático significa construir un puente hacia una tierra desconocida” (p.8). Es decir, ser empático es permitirse sorprenderse por el otro, es la apertura a la diversidad de experiencias.

Se percibe en el grupo un cambio en introyectos respecto al liderazgo, donde ahora la capacidad de escucha se valora como algo aspiracional, deseable, que además les muestra efectos positivos al ponerlo en práctica con sus equipos de trabajo, y con sus seres queridos. Refieren la escucha como ese músculo que habrán de poner en práctica constantemente hasta desarrollarlo de forma intrínseca en su gestión en todos los ámbitos de su vida. Así lo expresaba uno de los participantes del taller:

Creo que podría ser un mejor líder si escucho a las personas. [...] los consejos están sobrevalorados. Y la verdad es que las personas quieren que las escuchen (SO, comunicación personal, 10 de abril de 2024).

Pareciera entonces que el aporte del Desarrollo Humano para generar un liderazgo empático comenzara por el desarrollo de la habilidad de escucha activa hacia la persona y hacia su entorno, complementando de esta forma el enfoque mayormente positivista que abunda en los planes de desarrollo de habilidades dentro de las organizaciones. El participante OJ reflexionaba al respecto:

Un punto es de a lo mejor en ese afán de hacer el buen liderazgo, el entregar, el enfocarte, el motivarte, el estar ahí. Eres una máquina que quiere siempre ir adelante, ¿no? porque por algo te gusta ser líder, pero hay veces que no te detienes a escuchar. A mí en lo personal eso es lo que creo que necesito trabajar o más bien voy a trabajar, ¿no? (comunicación personal, 08 de marzo de 2024).

En cierto momento durante el taller, se pidió a los participantes que participaran en un ejercicio donde la escucha la realizarían completamente en silencio. Ante ello, parece interesante notar que se generara en los participantes experiencias encontradas, algunos refirieron sentirse inicialmente un poco ansiosos de no poder hablar y devolverle al otro palabras que le “hicieran notar que estaba siendo escuchado”, y conforme fue evolucionando la dinámica lograron experimentar una sensación de alivio, de respeto, de sentirse atendidos por el otro y permitió que notaran con mayor énfasis el lenguaje no verbal, como un elemento importante para una comunicación empática. Al compartir sus descubrimientos al respecto, el participante OJ comentó:

Que toda la comunicación cuenta, la verbal, las señas, el ojo que se lanzó, los movimientos [...] pero desde el lenguaje corporal de la persona con la que vas a entregar un mensaje, creo que también es válido identificar qué te está diciendo desde su semblante. Porque le decía, a lo mejor llegas, tú arrancas en segunda y aquí él apenas está en primera y no le das chance, pero está ¿No? está ahí, la comunicación ahí está (OJ, comunicación personal, 22 de marzo de 2024).

Para lograr una escucha profunda y nutricia en la relación, es requisito otorgar también respuestas empáticas, como las que menciona Barret-Lennard (en Vanaershot, 1997) “hace referencia aquí a esa condición tan importante establecida por Rogers que viene a decir que el cliente debe ser capaz de percibir la empatía del terapeuta” (p. 52), o en el caso del liderazgo, el equipo o las personas con las que interactúa, deben ser capaces de percibir la empatía del líder a través de sus gestos, respuestas de escucha, expresión corporal, etc.

A través de los participantes del taller, es posible notar la existencia de cierta presión en los líderes donde se les exige cumplir la expectativa de “siempre tener algo que aportar”, lo cual, aunque puede ser positivo en algunos escenarios organizacionales, cuando referimos a espacios de escucha la habilidad de guardar

silencio y encontrar formas creativas de mostrar la atención y comprensión al otro – por ejemplo a través de lenguaje no verbal o pequeños incentivos verbales- puede ser de mucho mayor impacto que el tratar de ser elocuente en las ideas o en la expresión verbal. Al respecto, algunos participantes comentaban:

Creo que coincido con ustedes, que malamente creo también, y igual en general, la mayoría de los líderes, no todos, pero sí te dicen: “Pero di algo”. O sea, te estoy escuchando, ¿pero quieres que diga algo?, como que se va inculcando esa parte de que para que sepan que estás escuchando, participes. Cuando hay veces que es solamente escuchar (CH, comunicación personal, 22 de marzo de 2024).

Creo que si, esto deja como la sensación de que a veces sí tenemos que guardar un silencio. No siempre es que los dos tengan la comunicación, sino tenemos que aprender a escuchar a las personas (RI, comunicación personal, 22 de marzo de 2024).

Adicionalmente, es notable cierta dificultad compartida para hablar de emociones, o permitirse expresarlas sobre todo al tratarse de un entorno laboral. Algunos de los participantes refieren haber sido educados de esta forma, invitados a ocultar las emociones, reprimirlas de cierta forma y reconocen que esto lo ven reflejado en ellos replicándolo también hacia otras personas (sus hijos, sus equipos), como siguiendo este automatismo aprendido de forma inconsciente y que, sin embargo, al estar en un entorno de convivencia cercana, auténtica, y de escucha activa es posible experimentar su propia vulnerabilidad y atender sus emociones de forma genuina.

Rogers (en Vanaershot, 1997) refuerza que las personas son capaces de profundizar aún más en la comprensión de sí mismas, de su propia experiencia con mayor amplitud al notarse escuchados con precisión y desde una empatía profunda y genuina. En sintonía con ello, el participante MN expresaba en una de las sesiones:

Retomando la parte emocional, especialmente como hombres si tenemos esa línea de que “no llores”, “tienes que ser fuerte” ... pero cuando se les escucha hablar y especialmente de esa emoción, se nota lo auténticos. Y la verdad que se valora mucho, porque un círculo para que sea de confianza necesita haber eso auténtico, que no trato de aparentarte o darte una cara que no soy yo, pero cuando uno percibe algo así, es cuando se crea ese lazo, o se siente. Es difícil describirlo, pero se siente conexión que es auténtica (comunicación personal, 23 de febrero de 2024)

Reconocen también la necesidad de incorporar en sí mismos, nuevas herramientas o actitudes que les permitan conectar de forma más humana, más sincera y genuina con las personas que les rodean.

Me identifico mucho con con todos los chicos, porque creo [...] la mayoría tuvimos como que una educación, así como que muy dura, ¿no? muy rígida de tiene que ser así, no mostrar sentimientos y entonces creo que el poder como tratar ahorita de romper esa barrera, de salirte como de romper ese cascarón [...] O sea, sí me ha servido, pero pues necesito también como llenarme de otras cosas que me ayuden a fortalecerme (VE, comunicación personal, 08 de marzo de 2024).

Es a través de un entorno de escucha activa, de empatía profunda y atención plena que el líder encuentra un ecosistema de confianza donde puede ser capaz de identificar los automatismos de su rol aprendidos de forma inconsciente y le da por ende la oportunidad de cambiar hacia una mejor versión de sí mismo.

6.2.2 Liderazgo realizador y transformacional desde el entorno laboral.

¿Qué sería un líder sin sentido de realización personal?

El mundo laboral actual exige resultados como primer elemento de reconocimiento hacia los líderes y es muchas veces en torno a ello que las personas construyen su sentido de realización sin reparar o detenerse a encontrar una conexión hacia su propio sentido de vida y permitirse por ende abrazar sus cualidades.

Rodriguez (2019) destaca la necesidad de que el liderazgo, para ser considerado tal, sea relevante ante las necesidades de su entorno, de la comunidad donde ejerce su labor y contribuya hacia una transformación positiva. Frankl (1991) por su parte, aborda la motivación humana y destaca la importancia de encontrar un sentido en la vida y vivir congruentemente hacia su realización, esto se relaciona en el caso del líder con descubrir su propósito y trabajar hacia la consecución del mismo. De igual forma, Novelo (2018) afirma que no son las condiciones laborales, los beneficios en compensación, el rol en sí mismo, etc.... sino un sentido de vida lo que ayudará a la persona a sentirse realizada.

¿Cómo podría entonces un líder conectar con su sentido de vida ante un entorno demandante que exige en incremento su atención en los objetivos organizacionales?

Encontrar y construir relaciones interpersonales nutritivas en el mundo laboral, permiten crear un entorno de confianza para que la persona pueda explorarse con mayor profundidad y aceptarse plenamente, y a partir de esa aceptación, valorar en equilibrio sus fortalezas y áreas de oportunidad para estar en disposición de conectar con su sentido de vida y entregarse, a través de su labor, como líder para transformar o dejar huella, es decir realizarse a sí mismo.

Durante taller fue posible ejemplificar de forma experiencial que la escucha activa, aceptación y empatía en el grupo puede contribuir para la formación de relaciones nutritivas, incluso en personas que tenían años conviviendo bajo una línea estricta de solo asuntos laborales. Los participantes expresaron sentirse liberados, en confianza, y sumamente agradecidos por tener un espacio para abordar temas que normalmente no se llegan a tocar en el trabajo. Este espacio de escucha empática permitió que incluso algunos de ellos reconocieran y verbalizaran su deseo y necesidad por permitirse mostrar más sus emociones, por validar sus cualidades y abrazar su autenticidad. Así lo expresó RI en su testimonio:

Creo que también me di cuenta de que hay muchos tipos de líderes [...] Y al final todos llegamos a este lugar por algo, por alguna cualidad, por alguna fortaleza, por algo que nos hace diferentes y que nos hace que la gente confíe en nosotros. Entonces, lo importante es mantener eso, que la gente te vea así, con esa confianza. [...] Ser auténtico. O sea, no tratar de disfrazar algo ante las personas, sino más bien así. Así soy, así son mis cualidades. Y creo que con eso las personas también van a aceptar (comunicación personal, 10 de abril de 2024).

Al sentirse escuchados, expresan sentirse aliviados, respetados, motivados, incluso al tratar temas personales en un entorno laboral donde no están acostumbrados a mostrar su vulnerabilidad. Barret-Lennard (1988, en Vanaershot, 1997) firma que “sentirnos escuchados y oídos, particularmente en momentos de lucha y de limitaciones, nos ayuda a valorarnos y a fortalecernos. Nos vemos a nosotros mismos y nuestra humanidad en el espejo del otro, además de saber que no estamos solos” (p. 53), sentirse acompañado en la diversidad fortalece la valentía del líder para abrazar su autenticidad, para reconocerse y encontrar el motor interno

que lo motivará a encontrar su sentido de vida y la conexión con su rol y su forma de vivirse en el entorno laboral. El participante CL reflexionaba al respecto:

Lo que yo sentía, lo que yo creía era que ser líder, era en cómo me veía, en cómo me percibían. Y ahora veo, o empecé a escribir, y me di cuenta que me enfoqué más en cómo me siento yo siendo cierto tipo de persona o haciendo ciertas cosas. Y también creo que también me di cuenta de que es muy importante expresar las emociones. Entonces, en general, es estar bien conmigo, el saber que estoy haciendo bien las cosas y eso creo que va a dar fruto. Y a lo mejor eso va a hacer que la gente se perciba otra cosa, pero ya no estoy enfocando en ellos (comunicación personal, 10 de abril de 2024).

Espacios de conexión humana e introspección le permiten al líder adentrarse hacia sus motivadores personales, descubrir su sentido de realización auténtico y vivirse por ende como un ser pleno que puede en congruencia validarse a sí mismo y no depender de los motivadores extrínsecos, ya sean halagos de otras personas, bonos económicos, reconocimientos organizacionales, entre muchos otros.

A través de algunos ejercicios de reflexión, los líderes participantes del taller pudieron reconocer que muchas veces el sistema organizacional los orienta hacia la persecución de esos reconocimientos externos y que por lo tanto buscar la motivación interna puede representar un reto. Así lo expresó, por ejemplo, la participante SO:

A veces esperas un reconocimiento cuando debería de ser interno y no tanto externo y eso puede ir mermando un poco tus motivaciones (comunicación personal, 29 de febrero de 2024).

Recaer en estímulos externos para mantener la motivación, es una tentación real en el mundo organizacional actual. Napier y Gershnfeld (2000) advierten que “es posible que influyan sobre nosotros aquellos de mayor estatus, con una posición que nos parece importante, con un estilo personal o carisma atractivo” (p.156), por ello el ser líder conlleva una doble responsabilidad al respecto: la de mantenerse motivado a sí mismo, enfocado en su sentido de vida y la de influir con su congruencia hacia la realización de los demás.

Al reflexionar sobre su propósito como líder, el participante OJ compartió:

Quisiera ser como en algún momento, ser esa persona que deje algo bueno en la gente con la que colabore. Creo que esa sería como la forma de multiplicar para bien (OJ, comunicación personal, 10 de abril de 2024)

A través del taller fue posible acompañar a los líderes a conectar con su sentido de vida en el cual, invariablemente, reconocían su necesidad de trascender y transformar a través de hacer el bien a los demás. En línea con ello, Rodríguez (2019) invita a reflexionar sobre el alcance que el liderazgo puede tener y menciona que “nuestro corazón no puede enfocarse simplemente en lo que hacemos sino en la permanencia de ello. No simplemente por nuestras intenciones, sino por nuestro esfuerzo y estrategia para lograr tan sublime fin” (p.20). Al considerarse líder, una persona deberá entonces perseguir su realización consciente de la disyuntiva entre dejarse llevar por los motivadores del entorno o conectar con su sentido de vida como mayor ancla interna que le favorecerá su realización personal.

6.2.3 Favorecer el desarrollo de los colaboradores y su realización personal

¿Qué sería un líder sin otras personas?

En el mundo empresarial, ser un líder frecuentemente se relaciona con la posibilidad de influencia y persuasión hacia otros, mayormente favoreciendo con ello el logro de los resultados organizacionales. Al integrar una visión humanista en el liderazgo, se propone que el líder encuentre su realización personal al aportar al desarrollo otras personas no como un medio para alcanzar mejores resultados, sino como un fin en sí mismo, de forma integrada a su sentido de vida.

Goleman (2005) refuerza que un líder efectivo requiere de empatía y disposición para acompañar a otros en el desarrollo de su potencial. González (2001) a su vez, enfatiza la responsabilidad del líder en ser un facilitador del desarrollo, para acompañar a la persona en su camino de aprendizajes y en su propio descubrir, sin querer pensar por ellos o moldearlos a conveniencia.

Ser un líder facilitador implica entonces poner su quehacer al servicio del otro, buscando como motivador principal la realización del potencial de la persona a su

cargo, inspirarlo para abrazar sus cualidades, para aprovechar sus habilidades y mejorar aquellas que resulten nutricias para su sentido de vida.

Durante el taller, fue posible notar en los participantes la integración de esta noción en su interpretación sobre la responsabilidad que un líder tiene. CH compartió al respecto:

Sí siento que como líder es también como constantemente innovas para seguir siendo, de alguna manera, no quiero decir un punto de referencia, pero sí una persona que sigue contribuyendo al desarrollo de las otras personas (comunicación personal, 22 de marzo de 2024).

Más allá de ser un punto de inspiración o aspiración para otros, los participantes coincidieron en reconocer que es necesario asumir la responsabilidad de acompañar a otros en su desarrollo, incluso cuando ello implique tal vez dejar de lado el protagonismo, para permitirle a sus equipos vivir las experiencias enriquecedoras de primera mano. Así lo expresó NM al compartir en una reflexión grupal:

Yo me siento más cómodo hablando, o sea, en las dos posiciones que escuchando y combinando con el tema de liderazgo. Con mi equipo, me he dado cuenta que, por ejemplo, hay juntas donde, nuevamente, yo me siento muy cómodo cuando digo: Yo tomo la batuta, yo hablo, yo explico y yo digo: Y mi equipo está atrás de mí. Y si necesito un dato, pues si me lo pasan y salimos. Pero en ese camino, lo que... Ya me di cuenta que debo de bajarme un poquito también de ese protagonismo al momento de hablar. Y que mi equipo tome ese rol (comunicación personal, 22 de marzo de 2024).

Ser líder facilitador del desarrollo implica por ende el compromiso personal de brindar a los otros aquellas oportunidades nutricias, abrir la puerta hacia los entornos favorecedores para mostrar sus cualidades y afinar aquellas habilidades que le puedan aportar en su crecimiento personal y profesional, alejándose por ende de una visión utilitaria sobre sus equipos de trabajo. Las personas con las que colabora un líder facilitador dejan de ser recursos que le proveen de información, de reportes, de resultados, etc.... sino pasan a ser recibidos, apoyados y guiados como personas íntegras, con dignidad, con respeto y entusiasmo hacia su potencial.

En sintonía con lo anterior, algunas reflexiones de los participantes durante el taller referían notar una diferencia en la gestión de sus equipos al darse la oportunidad de conectar de forma genuina en un sentido humano, de escucha activa:

El líder tiene que servir y tiene que ayudar y tiene que aportar. Entonces, también cuando yo conecto con las personas de forma genuina y te preocupas de forma genuina por tu equipo, hay una conexión diferente. (OJ, comunicación personal, 03 de abril de 2024)

Acompañar al otro desde la empatía y respeto, deteniéndose a comprender su contexto particular, requiere del líder una escucha activa, abierta a la diversidad, permitiéndole mantener su autenticidad, aunque eso implique que será tal vez muy diferente al mismo líder que lo acompaña. La empatía, respeto y aceptación del líder implica comprender la realidad, tal y como la otra persona lo percibe y no tratar de imponer algo distinto aprovechándose de su posición de influencia.

La participante SO, compartía su reflexión en torno a ello:

Me gustaría enfocarme más en escuchar, escuchar más. Creo que viendo... O sea, sobre todo como al principio, las figuras que eran líderes para mí, o sea, más como que imponían, cuando puede ser algo más que te escuchen. O sea, un líder no necesariamente te tiene que decir cómo hacer las cosas, pero te puede acompañar, te puede guiar, te puede escuchar (SO, comunicación personal, 10 de abril de 2024).

Una noción compartida entre los participantes fue darse cuenta que han aprehendido a interpretar que una característica de un líder “fuerte” es saber mucho de diferentes temas, de modo que siempre puedan “aportar” algo. Pareciera que en el rol de persona adulta, líder, existiese una exigencia personal intrínseca por “poder con todo” y rechazar por ende la posible preocupación de los demás hacia el mismo bienestar del líder por considerado como algo “no necesario”; Sin embargo, esto a la vez justifica una creencia interna para no dedicar demasiado tiempo escuchando a aquellos que consideran “necios” o “demasiado dramáticos o preocupados”, ya que se argumenta que así como el líder puede “solo” con sus problemas, la otra persona debería también poder de la misma forma. Poco se detiene la población a reflexionar el impacto que esto puede tener en la comprensión empática percibida

por el otro. A continuación, se comparte una muestra de la reflexión en torno a ello de una participante del taller:

A veces sentimos, como lo mencionabas, como que necesitamos interrumpir. A veces, yo lo digo, como el “uno más que tú”. Si yo te cuento que tengo esto y tú me interrumpes y me dices: Es que tengo este, pero también tengo este. Y como que se torna la plática que yo quería hacer contigo, en una plática sobre tí. (VE, comunicación personal, 22 de marzo de 2024)

Schmid (2008) enfatiza que la palabra “persona” conlleva una connotación de individualidad e independencia, pero también el sentido de relación con los otros, de tal forma que “una persona es quien ha llegado a ser él o ella misma precisamente a través de otros, lo que implica interdependencia, solidaridad y responsabilidad” (p.3). Puede asumirse, por ende, que ser una persona líder es permitirse esa interconexión humana, desde la responsabilidad moral y ética para valorar la diversidad de pensamiento, ideales, personalidades, etc.... y enriquecerse mutuamente a través de una escucha atenta y un esfuerzo consciente por tener una comprensión empática que favorezca las condiciones para que la persona pueda validar e incluso maximizar su potencial, convirtiéndose de esa forma en un facilitador del desarrollo de otros. Schmid fundamenta no solo que es posible generar este cambio entre las personas líderes tal como los participantes lo expresaron, sino que, además, al hacerse responsables de sí mismos, y vivirse en interdependencia con otros en el trabajo, pudiera exponenciarse la evolución hacia una gestión más humana y el cambio positivo hacia otros.

6.3 Habilidades facilitadoras como mecanismo de solución de dificultades laborales: una nueva tarea del líder

¿Cómo mantener el sentido humano ante situaciones de conflicto?

Un liderazgo efectivo, consciente y humanizante muestra su congruencia al atender las situaciones complejas y posiblemente estresantes del mundo laboral. Mucho tiempo se ha hablado del liderazgo “situacional” que admite diferentes estilos de gestión de acuerdo a las necesidades de los equipos de trabajo y aunque este

enfoque mayormente positivista sin duda rinde frutos para las organizaciones con demandas cada vez mayores hacia su productividad y efectividad, cuando se trata de abordar situaciones de conflictos en los equipos de trabajo - como puede ser un caso de bajo desempeño, de disputas interpersonales, etc....- da espacio a una interpretación posiblemente inhumana o insensible donde el uso de “la mano dura” se justifica como medio para “corregir” la situación y la premura de lograrlo deja de lado el atender las necesidades humanas subyacentes desde el respeto, aceptación y comprensión empática que el desarrollo humano promueve.

La presente categoría trata acerca del rol que tiene el líder para abordar situaciones de conflicto o dificultades con las personas en un entorno laboral desde un sentido humanizante, donde se permita tocar, experimentar y mostrar su propia vulnerabilidad, así como comprender sus emociones y abrirse a la posibilidad de recibir también las emociones en otros, a pesar de la incomodidad que pueda implicar, para finalmente poner en práctica las habilidades facilitadoras que le favorezcan encontrar y co-construir una resolución armónica.

Autores como Doval (2017) y Goleman (2005) afirman que el líder efectivo requiere saber abordar las situaciones de conflicto de una forma constructiva para encontrar una solución que idealmente pueda beneficiar a ambas partes. A esta perspectiva se suman autores como Rosenberg (2019), que desde una perspectiva humanizada invitan a buscar esa solución creativa tomando como base el comprender primero las necesidades humanas que dan origen a tal conflicto para posteriormente comunicarlas asertivamente en conexión con las emociones. Por su parte Barceló (2003), invita a atender la experiencia sentida comprendiendo el significado que esta tiene para la persona en cuestión y la implicación que conlleva para que, partiendo de ello, se pueda favorecer entonces la comunicación en dos vías que posibilite la solución que transforme un conflicto hacia un encuentro.

Resulta interesante descubrir el cambio que refieren los participantes del taller en su percepción sobre el conflicto. En términos generales, pareciera que pasa de ser una situación indeseable, incómoda, algo que “debe evitarse a toda costa” a una situación que tiene el potencial de ser abordada desde la apertura, poniendo en

práctica respuestas de escucha que permitan al otro percibir su comprensión empática, generando así un sentimiento liberador, relajante, que contribuye a su bienestar emocional, mental e incluso físico y que les transmite cierta seguridad de poder abordar la ambigüedad del conflicto desde una perspectiva humanizada, que atiende sus necesidades y las del otro.

A continuación, se comparten las evidencias dentro de cada sub-categoría.

6.3.1 Apertura a la experiencia y vulnerabilidad para atender el conflicto

¿Cómo admitir la vulnerabilidad en el liderazgo?

Para evolucionar o madurar la forma y estilo de gestión de una persona líder ante una situación retadora o de dificultades dentro del entorno laboral, sería conveniente comprender en primera instancia cómo percibe o interpreta esta persona lo que es un conflicto. Autores como Napier y Gershnfeld (2000), explican que en ocasiones se encuentra en el mundo organizacional, una tendencia a negar los conflictos o evadirlos a pesar de que esto resulte en ineficacia y falta de confianza. Tal fue el caso de los participantes del taller, que al reflexionar sobre su percepción del conflicto compartieron que es algo que aprendieron a evitar y que incluso genera temor al no saber cómo gestionar sus emociones ante ello. A continuación, se muestra dos evidencias ejemplo de los líderes participantes:

Yo descubrí que como que fui educada a que es lo último, el último recurso, ¿no? el conflicto. Es como, lo debes evitar siempre y se ha reprimido muchas veces [...] Lo he notado últimamente, me da como mucha angustia y mucho coraje. Y como decía ahorita OJ, puede llevarme a desbordar mis emociones. Entonces, como que... Ahora lo evito más (SO, comunicación personal, 03 de abril de 2024).

Yo evito mucho el conflicto. Cuando las otras personas se ponen, a veces los veo como que muy necios, donde nada más quieren defender su punto de vista y lo que ellos piensan, lo que ellos dicen, no le entro (CL, comunicación personal, 03 de abril de 2024).

Más allá de reconocer que existe una inclinación personal por evadir los conflictos a toda costa, o de abordarlos de forma desproporcionada e incluso con actitudes deshumanizadas, en el caso de las personas líderes se vuelve imperante percibir

las consecuencias que esto puede tener en su eficacia, eficiencia y sobre todo el impacto humano y social que lleva de por medio.

Damasio (2000), expone que la forma de abordar los conflictos es aprendida socialmente, y que puede ser que inconscientemente quede arraigada la forma prácticamente automática de responder de la persona. Para los líderes, reconocer que sus respuestas ante las situaciones difíciles fueron alguna vez aprendidas, da también oportunidad de desaprender y buscar formas nuevas de abordar situaciones futuras, aprendiendo de sus experiencias pasadas. Para ello Laríos y Macías (2010), hablan de preguntarse ¿Para qué me sirve? y cuestionar así aquellos aprendizajes inconscientes, o automatismos en las reacciones personales, dando cabida a la posibilidad de replantear una nueva respuesta, más creativa, constructiva y acorde a las necesidades del presente.

Zohn y Moreno (2008), comparten que los modos de reacción aprendidos pueden ser un recurso o un obstáculo. A su vez, Soto (2019), coincide en afirmar que las situaciones difíciles superadas, se vuelven un recurso para ayudar a otros. Por ello, en el caso de los líderes organizacionales que buscan una efectividad desde una perspectiva humanizada, es necesaria la valentía de abordar los conflictos aprovechando sus experiencias previas, los aciertos, los errores e incluso los temores, como un recurso disponible a favor de la resolución en cuestión.

Para ello se vuelve necesaria también la capacidad de abrirse a la experiencia nueva. Para Barceló (2003), esto implica apertura para experimentar nuevas situaciones y realidades, para replantear su estilo de liderazgo conforme sea necesario en el nuevo contexto, y para resolver conflictos o entender al otro.

En el caso de los participantes del taller, fue posible conseguir dicha apertura al cambio, apertura a replantear sus introyectos; sin embargo, coincidían en sentirse vulnerables ante el error o el fracaso. A continuación, se comparte la evidencia al respecto de uno de los participantes del taller:

¿Qué debo de cambiar? Pues es, a veces tengo miedo a equivocarme y tengo miedo a los errores o a los fracasos y todo eso, y un líder pues los va a tener. O sea, no,

porque es un líder, pues nunca vas a fracasar o vas a tener algo. Pues de esos estás aprendiendo precisamente para ir mejorando y siendo cada vez mejor. Entonces, como me enfoco tanto en no tener errores, pues a veces creo que transmito eso... por lo que veo a mi hijo. (RI, comunicación personal, 08 de marzo de 2024)

Navarro (2022), coincide en reconocer el temor al fracaso en los líderes al vivirse con el introyecto aparente de que ser un buen líder es mostrarse sin defectos. Es así, que la vulnerabilidad en las personas que ejercen roles de liderazgo no solo recae en mostrar una gestión perfecta en resultados, sino en ocultar aquellas características de su personalidad consideradas como “defectos”, dentro de las que es posible encontrar la manifestación de algunas emociones.

Durante el taller fue posible notar que en los líderes participantes existe una resistencia, e incluso temor a sentir y expresar las emociones propias, sobre todo al estar dentro de un entorno laboral. Al compartir su experiencia sobre situaciones retadoras o de dificultad, una de las participantes mencionó:

Cuando yo veo que doy un argumento y no está siendo suficiente y ya me empieza a ganar la emoción, sí noto que prefiero ya quedarme callada (SO, comunicación personal, 03 de abril de 2024).

Lejos de tomar la emoción como un recurso que le permitiese identificar y comunicar sus necesidades de forma asertiva, los participantes coincidían en actitudes evasivas ante ello. Esta negación hacia sus propias sensaciones y emociones pudiera tener una implicación en la apertura para aceptar y recibir las emociones en el otro, lo cual sería a su vez un elemento desfavorecedor para poder construir relaciones facilitadoras, basadas en la comprensión empática como líderes. Ejemplo de ello fue que en varias ocasiones mostraban cierta lucha por contener las sensaciones desbordantes como el llanto y las envolvían casi de inmediato a través del humor y la risa (tratando de distraer o evadir la emoción intensa que se estaba experimentando), esto a veces incentivado por el mismo hablante en cuestión o a veces con comentarios esporádicos de otros participantes. Este efecto sucedía principalmente con los hombres, aunque no fue exclusivo de este género. Al reflexionar sobre ello, uno de los participantes compartió:

Creo que a veces nos generamos esta presión nosotros mismos, pero pues nada, por algo somos líderes, ¿no? porque nos nos gusta estar ahí, o sea, queremos ser,

queremos ir marcando la pauta. Pero creo que en esa atracción y en ese empuje que nosotros mismos nos auto generamos, la parte de las emociones, como dices, como que a ver espérame [se agarra de la silla y gesticula en negación inclinándose hacia atrás], aguántame tantito y ahorita no, y entonces... lo vas dejando, lo vas dejando (OJ, comunicación personal, 08 de marzo de 2024).

Considerando que los líderes participantes se conocen mayormente desde una perspectiva laboral y que dentro del entorno de trabajo existe cierta jerarquía entre ellos, pareciera que fuese una situación que pudiera conllevar ciertos sesgos o prejuicios entre sí, sobre todo al momento de mostrarse vulnerables y expresar emociones que normalmente no son expresadas en el trabajo; Sin embargo, al comenzar a compartirse en un entorno de respeto, escucha atenta, empatía y reciprocidad fue posible notar que se identificaban entre sí, se percibían implicados con las historias familiares, sobre todo fuertemente en la relación padre-hijo. Así lo muestra el siguiente testimonio al cierre de una de las sesiones:

Me llevo conexión hoy. Al escucharlos a todos como en esta parte más personal... uno siempre está como en la dinámica del día a día y como que no conoce lo que la persona detrás vive y no sé, hay historias que escuché que resuenan conmigo en algunas otras situaciones como familiares, y me llevo esa conexión y quiero agradecerles a todos abrirse así porque no es sencillo cuando no conoces a la persona fuera del trabajo (TD, comunicación personal, 23 de febrero de 2024).

Pareciera que, el encontrar en el otro, una historia o sentimiento similar, los anima a expresar también su propia experiencia y explorarla con mayor confianza. Tal como Rogers (en Vanaershot, 1997) afirma que:

Cuando las personas perciben que se les comprende, se ven a sí mismas adquiriendo un mayor contacto o un rango más amplio de su experienciar. [...] si la empatía ha sido precisa y profunda, puede que también sean capaces de desbloquear el fluir de la experiencia y permitir que siga su curso de forma desinhibida (p. 55).

Consecuentemente, al experimentarse en un ecosistema nutricional, a través de la relación facilitadora formada en el taller entre los participantes mismos, así como con la facilitadora, los líderes pudieron integrar también la vivencia de las emociones como parte natural de su gestión en su trabajo y no como algo que debiera aislarse rotundamente. A continuación, una evidencia relacionada a ello:

Hoy con este curso me doy cuenta que [...] las emociones siempre las tenía yo como... es un liderazgo y las emociones son punto y aparte. Esto es como de la puerta, del lobby para allá, ya son emociones y acá es profesional. Y hoy creo que tengo que abrir la puerta y dejar entrar todo ese cúmulo de emociones que también la gente tiene (OJ, comunicación personal, 10 de abril de 2024).

Abrazar su vulnerabilidad, habilita al líder vivirse de forma más auténtica y plena, abrirse con mayor soltura a la posibilidad de una realidad o experiencias distintas a las que solía conocer y con ello darse la oportunidad de desaprender automatismos y aprender formas creativas y nutricias de abordar las situaciones complejas de su rol laboral, siendo esto una base útil para construir también un acercamiento hacia los otros desde la curiosidad y comprensión empática que le permita mostrarse no como un líder perfecto, sino como un ser humano dispuesto a liderar desde su ejemplo y en beneficio de las personas a las que acompaña.

6.3.2 Autogestión emocional en transacciones personales dentro del entorno laboral

¿Cómo descubrir el rol de las emociones hacia la resolución de los conflictos?

Cuando se trata de emociones, en el mundo laboral es común escuchar que se hable de “inteligencia”; sin embargo, se ha interpretado un tanto de forma generalizada, que tal “inteligencia” es equivalente a “control”. Ser inteligente emocionalmente refiere al líder a mantener en control sus emociones, lo cual pareciera que le requiere ocultarlas, negarlas e incluso dejar de sentirlas para ser efectivos en el mundo corporativo.

El desarrollo humano invita a comprender las emociones propias para descubrir las necesidades que se tratan de expresar a través de ellas. Larios y Macías (2010), hablan acerca de comprender la acción a la que invita la emoción. Es decir, identificarla, comprenderla y encontrar la forma de transmitirla asertivamente y partiendo de esa congruencia, aprender a identificarlo también en otros.

En el taller fue posible distinguir en los participantes cierto temor a experimentar emociones, sobre todo algunas como el miedo, el enojo o la tristeza, por el riesgo de que pudieran “desbordarse” hacia los demás. Miedo generado por haber vivido

momentos en los que consideran que se desbordaron, es decir, las sintieron y expresaron de una forma desproporcionada y fuera de “control” y causaron daños hacia sí mismos o hacia otros. Se encuentra una creencia generalizada que sería mejor contener o rechazar dichas emociones, tratar de disimularlas sobre todo en entornos laborales para evitar el riesgo que podría suponer el hecho de mostrarlas (afectar la reputación personal, agredir a otras personas o incluso llegar a perder el trabajo). Ejemplo de ello es el siguiente testimonio.

En la parte profesional, sí he tenido como que feedback de que soy como que muy ecuánime, como que no transmito las emociones también. Y sí, creo que tiene que ver con lo que decía SO, que en el trabajo tratas de ser como que más *polite*, o sea, no puedes explotar así de la nada. Entonces, o sea, que en el trabajo sí cambia un poco el cómo manejar las emociones también (TD, comunicación personal, 03 de abril de 2024).

Pareciera que el temor por considerar que no se tiene la habilidad de gestionar las emociones, o incluso reconocer que podrían existir herramientas o la posibilidad de aprender a hacerlo, determinaría que la única alternativa segura ante el conflicto fuera la evasión. Ante ello, Rodríguez (2004), afirma que, aunque no se transmitan verbalmente, las emociones serán expresadas invariablemente a través de la comunicación no verbal.

En el mundo de los líderes la comunicación corporal transmite mucho de lo que sienten, con respecto no sólo a sus anhelos sino también a sus afectos y a sus desencuentros con sus colaboradores. Inútil negar lo que de todas maneras se verá y, sobre todo, se sentirá (p.114).

En línea con ello, Bustamante y Bustamante (2015), enuncian que existe cierta tendencia a que “esconder la cabeza en la arena y [esperan] que el problema se resuelva por sí solo” (p.110), aunque ello resulte no solo en no generar los resultados esperados, sino en también afectar negativamente el bienestar de la persona en cuestión. Filliozat (2007), advierte que “el precio que se paga por esconder los afectos es una enorme tensión interna” (p.50).

Por ello, al hablar del liderazgo desde la perspectiva del desarrollo humano es necesario permitirse identificar el origen de los introyectos respecto al manejo de las emociones o del manejo del conflicto. Esto le permite al líder replantear

conscientemente si estos comportamientos que se han mantenido como automatismos impulsivos o inconscientes podrían seguir siendo nutricios para su bienestar y el de las personas que le rodean, hacia futuro.

Durante el taller, los líderes pudieron conectar con su propia tendencia en el manejo de sus emociones e incluso identificar que empezaban a cambiar su forma de experimentarlas. OJ compartió al respecto:

Ya he trabajado mucho en autorregularme y ya no a explotar la primera, ya no ser tan mecha corta. [...] Cuando algo me hacía enojar, es cuando no salía como yo lo había visualizado. Si yo iba por un sí y me decían no, ya me enojaba y entonces el bloqueo era: Ya no quiero nada, no sé, lo que era como un tipo berrinche (comunicación personal, 03 de abril de 2024).

Se identificó una necesidad compartida por aprender a reconocer y expresar sus emociones. Las participaciones en general coincidían en que no suelen expresarse emocionalmente de manera tan frecuente y algunos de ellos reconocieron la dificultad que les genera aceptar y vivir ciertas emociones, asumiendo a su vez que pueden ser un recurso valioso para construir mejores relaciones, y por añadidura mejorar la posibilidad de un buen desempeño en sus equipos de trabajo al sentirse comprendidos, recibidos y valorados. Al reflexionar sobre los aprendizajes al respecto algunos participantes compartieron:

Cuando la empiezas a meter un poquito más de corazón a la emoción, pues como que todo va fluyendo más fácil (CH, comunicación personal, 08 de marzo de 2024).

Creo que también este curso me lo que me deja es el entender que las emociones también son muy valiosas. [...] de entender cómo fuimos educados, la forma en la que cada persona, incluso el momento de vida de cada persona está, el conectar de alguna manera, si esta o aquella persona está pasando por un mal momento, no solo un día, sino una situación de vida diferente, también eso influye bastante" (OJ, comunicación personal, 10 de abril de 2024).

Rodríguez (2019), comparte que los líderes en la actualidad tienden a querer resolver los problemas sin detenerse a comprender el origen causal de los mismos. Expresa que, en la prisa por generar resultados, tienden a “más vivir corriendo para atender a los síntomas que arrancar de raíz y de forma definitiva aquello que los ocasiona. Como consecuencia, los problemas solo desaparecen temporalmente y nos encontramos en una lucha interminable, casi imposible, por intentar eliminarlos”

(p.27). Hablar de un liderazgo humanizado requiere por ende incluir la apreciación, aceptación y gestión de las emociones como parte de su quehacer en el mundo laboral, de tal forma que las mismas sean un recurso disponible para comprender mejor las necesidades de las personas -sobre todo ante situaciones de dificultades- y partir de ello para encontrar una solución acorde, que aborde la necesidad de raíz y contribuya al bienestar personal, corporativo y social.

6.3.3. Habilidades facilitadoras aplicadas al conflicto

¿Cómo canalizar la situación de conflicto hacia un encuentro humano?

Un entorno lleno de cambios y retos invariablemente requerirá del líder la capacidad de abordar con éxito las situaciones de conflicto. Un liderazgo humanizante invita a mantener la congruencia, gestión sensible y mirada apreciativa – es decir, enfocada en las fortalezas, el potencial y recursos disponibles – hacia el otro incluso ante momentos de dificultades laborales.

Durante las reflexiones al respecto en el taller, se identificó en los participantes una tendencia a interpretar el conflicto como algo negativo, que erosiona las relaciones interpersonales y posiblemente obstaculice el logro de los resultados organizacionales. A continuación, una evidencia relativa a ello:

Para mí el conflicto es un choque de perspectivas en el cual interrumpe o el logro de un objetivo, se lo pongo en el punto de vista del trabajo, pero en este caso, que interrumpe en la convivencia sana y que muchas veces está en una de las partes decidir hasta qué punto. (JG, comunicación personal, 03 de abril de 2024)

Desde el desarrollo humano se puede enriquecer esta perspectiva a través de habilidades o actitudes llamadas “facilitadoras” como son la comprensión empática, aceptación incondicional y congruencia para construir una relación de aprecio por el otro y favorecer el encuentro interpersonal. De acuerdo con Rogers (2020), esas actitudes, experimentadas de forma genuina, generarían una relación de ayuda donde las posibilidades de reconocer el potencial y los recursos latentes de las personas involucradas se incrementa, se puede interpretar entonces que esto daría paso a su vez, a la posibilidad de encontrar soluciones creativas – idealmente de beneficio mutuo - ante el conflicto.

Codina (2004), enfatiza que “la capacidad para discutir las discrepancias es el principal indicador de una relación fructífera. Saber discutir los problemas requiere saber escuchar” (p.6), reconoce además que uno de los principales generadores de conflictos es no saber escuchar. Es por ello que, durante el taller, los participantes tuvieron la oportunidad de conocer las respuestas de escucha propuestas por Cormier y Cormier (1996), así como las características de una escucha activa expuestas por Egan (1981).

La reflexión en torno a ello les permitió a los participantes distinguir que aquellos introyectos con los que aprendieron a mostrarse como “líderes”, los incentivaban a hablar más que a escuchar y reconocieron que al poner en práctica una escucha abierta, presente, desde la curiosidad y dispuestos a comprender con empatía, les permitía mejorar no solo su vida profesional, sino también su vida personal. A continuación, se comparte el testimonio de una de las participantes:

Me cuesta trabajo porque también hablo mucho, no dejo que a veces las personas terminan en la idea, pero esta parte de escuchar y al final, después preguntar ¿qué es lo que tú estás buscando?, con todo lo que me estás diciendo... ¿qué es lo que realmente quieres? Eso hizo un cambio no solamente en la parte del trabajo, sino también en la parte de la vida propia (CH, comunicación personal, 10 de abril de 2024).

El impulso, a veces inconsciente de los líderes para hablar, imponer o tomar el protagonismo, pudiera relacionarse, de acuerdo con Zohn y Moreno (2008), con la necesidad de “reconocimiento, la admiración, el agradecimiento” (p.6), lejos de buscar el crecimiento y bienestar de la persona con la cual se establece la relación de ayuda ya que “nuestra propia personalidad, historia de vida y modos de relación que hemos aprendido, se hacen presentes y se manifiestan como elementos que pueden ser recursos u obstáculos en el ejercicio de la labor profesional” (p.6).

Se reitera, por ende, la relevancia del autoconocimiento y autoconsciencia en el liderazgo para discernir aquellos introyectos que pueden ser o no nutricios en la gestión de los desencuentros con las personas con las que colabora en el trabajo. Al reflexionar al respecto, una de las participantes del taller compartió:

Me quedo mucho en el tema de manejo de conflicto, me cayó a muchos veinte como yo lo aprendí. O sea, dejar de ponerle obstáculos, cómo tratar de evitarlos, sino ya ahora que lo entiendo, como lo aprendí y como identificando un sentimiento, se puede entender otra persona, me genera mucho más valor y me relaja. Y noto como... Si alguien me dice algo en una situación de estrés y el solo hecho de pedirle que repita y que clarifique, yo, que entendí lo que dijo, baja y quita ese estrés. Entonces, son útiles [refiriéndose a las respuestas de escucha] (JG, comunicación personal, 10 de abril de 2024).

Rodríguez (2004), aborda que, ante situaciones de conflicto, donde el resultado o la conducta de alguna persona no es lo esperado, el líder o los colaboradores se pueden sentir “obligados a intervenir” y al tratarse de interacciones complejas, “usualmente son generadoras de estrés, temor a las consecuencias y ansiedad por lo que se va a decir de la propia persona, así como por los efectos que pueden provocar en la imagen y la autoestima” (p.133).

La evidencia anterior ejemplifica que es posible generar nuevas respuestas y actitudes ante el conflicto partiendo de la comprensión y reflexión personal sobre la socialización que tuvo al respecto. Además, integra el potencial que tiene no solo en la resolución de los conflictos por si misma, sino en contribuir al bienestar social, reduciendo la tensión y el estrés al adentrarse al mundo de las emociones y sentimientos buscando generar relaciones de mutuo beneficio, desde la comprensión empática, tal vez aprovechando recursos como las respuestas de escucha y la retroalimentación.

Capítulo VII. Conclusiones

Evolucionar los estilos de gestión hacia un liderazgo humanizante, transformador y autorrealizante requiere un espacio de encuentro en comunidad donde la persona líder se sienta recibida, escuchada, acompañada y libre de juicios de tal forma que encuentre un ecosistema seguro y de confianza donde explorar su propio proceso de aprendizaje, concepción y socialización sobre su rol de líder y las actitudes y comportamientos que lleva de por medio.

Dicho enfoque en el autoconocimiento y autoconsciencia del líder le podría permitir identificar los introyectos aprendidos a través de su historia personal, mismos que han moldeado su liderazgo actual y distinguir por ende cuáles de ellos siguen siendo favorables para su propio bienestar, para la efectividad de la organización y el equipo con el que labora, para contribuir positivamente al desarrollo de sus colaboradores y la comunidad.

La base de la transformación hacia un liderazgo humano es una jornada de valentía que inicia con la consciencia y discernimiento del líder. Consciencia para comprender las implicaciones y efectos que sus actitudes y comportamientos promueven, distinguir el origen de los mismos y discernir no solo entre el bien o mal, sino cuestionar los introyectos desde una mirada renovada, que permita la disposición a re-conocer el potencial para redefinirse y ajustar lo que fuera necesario para ser congruente a sus valores. Con ello, la persona líder podría habilitar en sí misma una identidad de liderazgo auténtica ante el desafío social por pertenecer a ciertos grupos organizacionales o niveles jerárquicos que inconscientemente exigen que se imite cierto estilo, argumentado como el camino hacia el “éxito”.

La intervención social desde el Desarrollo Humano planteada en el presente trabajo, cumplió con su propósito de provocar la resignificación del liderazgo desde una perspectiva humanista y transformadora a través de un taller diseñado para generar un aprendizaje inductivo, que parte del autoconocimiento y la reflexión personal, para habilitar en los líderes una gestión congruente a su sentido de realización personal, consciente de sus emociones y comprensión empática que les facilite

generar conexiones humanas en el mundo laboral y con ello dar espacio a la tendencia actualizante en sí mismos y en los otros. De igual forma busca la congruencia en el líder en la resolución de conflictos o desencuentros a través del ejercicio de habilidades facilitadoras.

Es notable en los participantes un cambio en su visión de liderazgo, pasando desde una perspectiva donde definían su efectividad como líderes basado mayormente en la consecución de objetivos o resultados organizacionales, hacia integrar también en su concepción de éxito la importancia de generar relaciones humanas nutritivas dentro y fuera del entorno laboral, de permitirse experimentar y expresar asertivamente sus emociones, de vivirse con autenticidad, congruentes con sus valores y de llegar a incluso apreciar en sí mismos aquellas cualidades o habilidades que solían rechazar en su gestión por ser “demasiado diferentes” a lo que el contexto laboral les marcaba como “debido”.

A su vez, el hecho de replantearse su propia identidad de liderazgo les permitió reconocer algunas habilidades clave que podrían robustecer o desarrollar en sí mismos para tener una gestión más integral, más humana y que contribuya al bienestar. Los participantes expresaron entre sus principales aprendizajes el deseo de escuchar más y mejor, de aprender a observar la comunicación no verbal en el otro para ser más empáticos antes incluso de recibir un mensaje o contenido verbal, también asumieron sentirse respetados, aliviados, y motivados al percibirse escuchados, por lo que mostraron el deseo y disposición para compartir su vulnerabilidad con los demás y también ser escuchados.

Algunos ejemplos destacables de transformación de la perspectiva de liderazgo en los participantes fueron RI, CL (por mencionar solo algunos a modo de resumen):

En el caso de RI, al inicio del taller se reconocía a sí mismo como un líder con tendencia al perfeccionismo, evitando a toda cosa mostrar su emocionalidad en diversas situaciones y sobre todo si se tratara de asuntos laborales. Hacia el cierre del taller, expresó lo importante que era ahora para él vivirse congruente como líder en el aspecto familiar y laboral, dispuesto a mostrar su vulnerabilidad a través de los errores, a conectar con sus propias emociones aceptando sus “altibajos”

emocionales y partiendo de ello, mostrar su comprensión empática hacia su familia, y sus colaboradores.

CL por su parte, al inicio de la intervención afirmaba relacionar el liderazgo con la “obediencia”, para él “hablarse duro” era la vía necesaria para lograr sus objetivos. Conforme avanzó el taller, reconoció sentirse “liberado” de la necesidad de satisfacer incondicionalmente a otros, y dar lugar por ende a experimentar un liderazgo auténtico, consciente y congruente a sus valores. Esta nueva flexibilidad le representó no solo beneficios emocionales, mayor apertura a escuchar a otros y a sí mismo con intención de empatizar, sino también le “redujo dolores de rodilla” que tenía años experimentando.

La comprensión empática, congruencia y escucha activa fueron actitudes indispensables para la construcción de un entorno de confianza y seguridad psicológica y emocional dentro del taller creando a partir de ello una relación de ayuda no solo entre la facilitadora y los participantes, sino entre ellos mismos, donde la dinámica de grupo tomó el protagonismo, siendo esta misma un elemento favorecedor para detonar la tendencia actualizante entre los líderes.

Esta nueva forma de experimentarse como compañeros, a pesar de tener años laborando juntos, fue sorpresiva para los participantes, evidenciando con ello la ausencia de espacios de escucha en el entorno laboral. Si bien las condiciones laborales no son determinantes para el sentido de realización personal en los líderes, una reflexión constante entre ellos fue notar que dicha ausencia incentiva un trato mayormente superficial entre las personas, fomentando la consecución de objetivos desmedidos que llegan a pasar por alto las necesidades humanas, reprimen, a su vez, la expresión de las emociones por considerarlo “ineficiente” y promueven el uso de diálogos internos severos – con el uso de reproches, regaños, o exigencias extremas - como “requisito” para el éxito.

En línea con ello, se identificó que las situaciones de conflicto parecieran justificar el uso de actitudes deshumanizadas, sobre todo si los resultados organizacionales se vieran comprometidos. Sin embargo, a través del taller los participantes pudieron encontrar en el conflicto una posibilidad para re-conocerse como líderes,

transformándolo en un puente para enriquecerse en la diversidad, humanizando las relaciones interpersonales y encontrando en ello una oportunidad de desarrollo personal, organizacional y social.

Tal fue el caso de MC, participante que expresó sentirse “bloqueada emocionalmente” en las primeras sesiones de taller. Había aprendido que era “mejor” escuchar a otros y evitar expresarse a modo de evadir posibles conflictos. Conforme avanzó el taller, reconoció el valor que tiene no solo escuchar a los demás, sino escucharse congruentemente a sí misma, identificar sus propias necesidades a través de su experienciar corporal y sus emociones. Así, encontró que, al vivirse en armonía, podía ofrecer a los demás una escucha más atenta, más relajada y reducir incluso el temor al conflicto al visualizarlo como una oportunidad de conexión y empatía. Este cambio en su visión de liderazgo le permitió no solo encontrar una forma más efectiva de lograr sus resultados, sino cuidar en paralelo su bienestar atendiendo necesidades básicas que anteriormente solía descuidar fácilmente, como comer a tiempo, beber agua, etc.

La intervención generó no solo un cambio en el líder como individuo, sino también un efecto positivo hacia sus equipos mostrando con ello el impacto multiplicador que puede tener el Desarrollo Humano en tantas esferas de la vida de una persona. De igual forma, el grupo compartió reiteradamente que los aprendizajes se han extendido mucho más allá del entorno laboral, beneficiando también las interacciones con sus familias, con sus hijos, incluso teniendo repercusiones positivas hacia su salud y bienestar físico. Integrar la vivencia consciente y congruente de sus valores en el ámbito personal y laboral, le permite al líder expresar su autenticidad y fundamentar en ello un liderazgo transformador.

Hacia el cierre del taller, los participantes expresaron entusiasmo por compartir los aprendizajes hacia sus equipos de trabajo e incluso solicitando que se replicara el ejercicio con más personas dentro de la organización. 67% de los comentarios anónimos en la encuesta de salida aplicada solicitaban a la empresa replicar el taller en otras áreas, hacia niveles organizacionales mayores e incluso integrarlo como parte del programa de entrenamiento para líderes. Reconociendo con ello el

potencial transformador que puede tener las intervenciones sociales a partir del Desarrollo Humano, no solo en la persona que los experimenta de primera instancia, sino en aquellos que al observar prácticas congruentes de líderes que priorizan al ser humano pudieran verse también inspirados por su ejemplo y generar poco a poco cambios trascendentales en las prácticas de gestión organizacional, aportando a la construcción de ambientes laborales saludables y en última instancia a transformar la cultura empresarial.

Es importante mantener en mente que estos resultados no se generaron de forma inmediata en todos los participantes. Si bien, cada sesión reflejaba en ellos momentos de introspección profunda, fue necesario mantener la congruencia también en la ejecución del taller, cuidando que el ecosistema creado en el grupo siguiera las características de un entorno de Desarrollo Humano que respetara los procesos y tiempos de cada persona para su crecimiento confiando en su tendencia actualizante.

Evolucionar el liderazgo organizacional, demanda trabajar con las personas en procesos estructurados, intervenciones planeadas, con sustento metodológico y bases científicas que dé la configuración óptima de acuerdo con las necesidades de grupo y la organización. Requiere también consistencia y disciplina en la participación y ejecución, aunado a cierta flexibilidad que permita ajustar los ejercicios y herramientas en armonía con la vivencia de los integrantes confiando en su potencial para crecer, re-conocerse y re-construirse.

Hacia adelante, queda abierta una invitación para continuar monitoreando e investigando el impacto que intervenciones de este tipo pueden tener en diversos indicadores de mejora de la efectividad de las personas, equipos y organización - ejemplo de ello son las evaluaciones del liderazgo, de satisfacción laboral, KPIS de negocio, etc. – que debido al tiempo acotado en este trabajo no fue posible comprobar.

Finalmente este proceso muestra que el liderazgo no es un destino final o un estado determinante hacia los comportamientos; muestra que una persona líder puede estar en constante desarrollo y construcción de sus habilidades y que con la debida

apertura, curiosidad, interés y valentía, puede encontrar aprendizajes significativos que reten su status quo, para reconstruir su identidad de líder, replantear su estilo de gestión hacia uno más empático, compasivo, de interés genuino por el bienestar de los otros, congruente a sus valores, dispuesto a reconocer y compartir su vulnerabilidad cuando fuere oportuno y por ende ser un líder cada día más consciente y humano.

Esta intervención refleja que un liderazgo humanista y transformador es posible, que además es necesario y beneficioso para los retos de los entornos sociales y empresariales actuales y que este tipo de liderazgo tiene el potencial de contribuir más allá de las organizaciones donde labora, trascendiendo hacia las vidas de las familias, contribuyendo a la creación de una sociedad más auténtica, empática, compasiva, realizada y feliz que facilite el desarrollo integral de las personas.

Referencias Bibliográficas

- Andrade, V., & Gómez, M. A. (2021). *Identidad presencial e identidad virtual: implicaciones de la interacción virtual incrementada por la pandemia*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia
- Baena, E. M. (2020) *Reflejos y sentidos de las reglas de discernimiento en el epistolario ignaciano (1536-1556)*. [Trabajo de fin de máster] Universidad de Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/44475/TFM001317.pdf?sequence=1>
- Baena, G. M. E. (2017). *Metodología de la investigación*. (3 ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/lc/iteso/titulos/40513>
- Banco Mundial (2018, 03 agosto). Invertir en las personas para desarrollar capital humano. <https://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2018/08/03/investing-in-people-to-build-human-capital>
- Banco Mundial. (2019). La Naturaleza Cambiante del trabajo. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/767331554985479543/pdf/Main-Report.pdf>
- Barceló, B. (2012) Las actitudes básicas Rogerianas en la entrevista de relación de ayuda. *Miscelánea comillas*. Vol 70. número 136
- Barceló, T. (2003). *Crece en grupo: una aproximación desde el enfoque centrado en la persona* (2a. ed.). Editorial Desclée de Brouwer. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/47695?page=1>
- Bocconi University (2023). *Global Issue: Values*. World Economic Forum. <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LGrDEAW?tab=publications>
- Bustamante, M. y Bustamante, S. (2015) *Desarrollo Personal, autoconocimiento*. Quito-Ecuador
- Carretero, M. (2004). *Estilos de gestión de un grupo de supervisión de facilitadoras del desarrollo humano en grupos de mujeres del Cerro del Cuatro*. Tesis de maestría no publicada, ITESO, Tlaquepaque, Jalisco, México. Pp. 1 -36.
- Casillas, E. Cervantes, S. & Zohn, T., (2019), *Entrevistar en psicología*. ITESO - Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/130074?page=4>
- Codina, Alexis (2004). *Saber escuchar*. Un intangible valioso. Intangible Capital, (3), [fecha de Consulta 9 de Marzo de 2021]. ISSN: 2014-3214. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/549/54900303.pdf>
- Cotteleer & Sinderman (2017). ¿Qué es la Industria 4.0?, *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>
- Damasio, A (2000) *Sentir lo que sucede. Cuerpo y emoción en la fábrica de la consciencia*. Editorial Andres Bello

- Deloitte. (s.f) *El rediseño de la empresa del futuro*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/empresa-futuro-eficiente.html>
- Doval-González, M. J. (2017). *El liderazgo actualizante: una competencia para la integración de equipos de trabajo en las organizaciones*. [Trabajo de obtención de grado, Maestría en Desarrollo Humano]. ITESO <http://hdl.handle.net/11117/4795>
- Filliozat, I. (2007). *El Corazón tiene sus Razones*. Conocer el Lenguaje de las Emociones. (pp. 23-96). Barcelona: Urano.
- Flores, G. (2018). *Metodología para la Investigación Cualitativa Fenomenológica y/o Hermenéutica*. Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial (17), 17-23.
- Forbes (2021, 28 julio). *México ya no es tan feliz como antes de la pandemia; cae 23 lugares en ranking de la ONU*. <https://www.forbes.com.mx/mexico-ya-no-es-tan-feliz-como-antes-de-la-pandemia-cae-23-lugares-en-ranking-de-la-onu/>
- Frankl, V. (1991) *El hombre en busca de sentido*. Herder.
- Frankl, V. (2015). *El hombre en busca de sentido* (3ra edición). Paidós.
- Friedman, N. (2005). Experiential Listening. *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 45 No. 2, 217-238. http://previous.focusing.org/es/escuchar_experiencial_original_corr_trad_riveros_031209.pdf
- Fromm, E. (1992) *El corazón del hombre*. Fondo cultura Económica USA
- García, L. y Carretero, M. (2018). *Intervenir desde la perspectiva de Desarrollo Humano*. Notas de clase
- Goleman D. (2005), Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review América Latina, Vol. 83, No. 11, pp 119 – 122.
- Gómez, E. y Alatorre, F. (julio-diciembre, 2014). *La intervención socioeducativa. Cuando se juega en la cancha del otro*. Sinéctica, 43. Recuperado de http://www.sinectica.iteso.mx/articulo/?id=43_la_intervencion_socioeducativa_cuando_se_juega_en_la_cancha_del_otro
- González, D. (2001) *Capítulo III. Referente teórico. En Elaboración de aprendizajes significativos a partir del procesamiento de la vivencia en experiencias estructuradas*. [Tesis de maestría en Desarrollo Humano, Centro Humanístico del Ser].
- Gurrola, M. (2021) *Intervención de Desarrollo Organizacional en una empresa multinacional de consumo en México*. Tesis de Maestría no publicada. INESPO. Ciudad de México
- Hall, S. (2013). *Sin garantías. Trayectorias y problemáticas en estudios culturales*. Biblioteca de ciencias sociales. Ecuador

- Juárez, B (2021, 12 julio). *Burnout, enfermedad laboral masiva todavía no reconocida por México*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Burnout-enfermedad-laboral-masiva-todavia-no-reconocida-por-Mexico-20210709-0058.html>
- Lafarga, J. (2010). *¿Qué es el desarrollo humano en México? Origen y Proyecciones*. Cuaderno de difusión del instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano. Ciudad de México: Grupo Espiral.
- Lambers, E. (2003) Supervisión en la terapia centrada en la persona: facilitación de la congruencia en Mearns, D. y Thorne, B. (2003). *La terapia centrada en la persona hoy*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Larios, R. & Macías, A. (2010). *Corazón de Piedra... ¿Yo?* México: Amat Editorial
- Lewin, K., Tax, S., Stavenhagen, R., Fals, O., Zamosc, L., & Kemmis, S. (1946). *La investigación acción participativa*. Editorial Popular.
- Lietaer, G. (1997) Capítulo 1: Autenticidad, congruencia y transparencia. En Brazier, D. (1997) *Más allá de Carl Rogers*. PP. 25-42. Desclée de Brouwer.
- López-Martínez, A. E. (2021). *El liderazgo: generador de relaciones interpersonales de mutuo desarrollo y creador de una cultura organizacional humanizada*. [Trabajo de obtención de grado, Maestría en Desarrollo Humano]. ITESO. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/7514>
- Martínez, Y. (2005). Revisión de la fenomenología existencial. *Rev. Mexicana de Logoterapia*, 14, 61-89.
- Mejía R. y Sandoval S. (1998) *Tras las vetas de la investigación cualitativa, perspectivas y acercamiento desde la práctica*. ITESO
- Muñoz, M. (2012). *Una Hipótesis Humanista sobre la Emoción*. México: INIDH.
- Muñoz, M. (2019) *Emociones, sentimientos y necesidades, una aproximación humanista*.
- Napier, W.R. y Gershnfeld M.K. (2000) *Grupos, teoría y experiencia*. Ed. Trillas
- Navarro-Borja, A. (2022). *La experiencia emocional de cuadros medios en empresas PyMES. Un camino al autoconocimiento para potenciar su desarrollo personal*. [Trabajo de obtención de grado, Maestría en Desarrollo Humano]. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/7943>
- Novelo-Medina, P. (2018). Las condiciones laborales y el potencial humano. Una estrecha relación. [Trabajo de obtención de grado, Maestría en Desarrollo Humano]. ITESO. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5487>
- Ramírez Atehortúa, F. H., & Zwerg-Villegas, A. M. (2012). *Metodología de la investigación: más que una receta*. AD-Minister, (20), 91–111. Recuperado a partir de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1344>

- Rodríguez C. (2004), *Liderazgo Contemporáneo*. (pp. 105 a 140). ITESO – Universidad de Colima.
- Rodríguez, J. (2019) *Un liderazgo que transforme. Secretos del discipulado cristiano*. Editorial Nomos
- Rogers, C. (1987). *El camino del ser*. Kairós
- Rogers, C. (2020). *El proceso de convertirse en persona*. Paidós
- Ros, E. (2022). *La ‘gran renuncia’: cuando el trabajo ya no es la vida*. La vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/vida/20221025/8579231/gran-renuncia-trabajo-vida-brl.html>
- Rosenberg, M. (2019) *Nonviolent communication: a language for life*. Puddledancer press
- Sanchez, R. (1993). Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación. *Perfiles Educativos*, Num. 61, pp. 64-78
- Schmid, P. (2008). ¿Conocimiento o reconocimiento? La psicoterapia como “el arte de no saber”: Perspectivas de más desarrollos de un paradigma radicalmente nuevo. Disponible en: <https://studylib.es/doc/4470184/la-psicoterapia-como-%E2%80%99Cel-arte-de-no-saber%E2%80%99D>
- Soto-Trujillo, C. A. (2019). *La facilitación de los procesos de comunicación en la organización. Una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral*. [Trabajo de obtención de grado, Maestría en Desarrollo Humano]. ITESO.<http://hdl.handle.net/11117/5818>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. (T. E. Zimmerman, Trad.)
- The Global Goals. (2015). *Quality Education*. <https://www.globalgoals.org/goals/4-quality-education/>
- World Economic Forum. (s.f.). *Strategic Intelligence. SDG 04:Quality Education: Lifelong Learning Pathways*. <https://intelligence.weforum.org/topics/a1G0X0000057N00UAE/key-issues/a1Gb0000001hNYKEA2>
- World Intellectual Property Organization. (2022). *Global Innovation Index 2022, What is the future of innovation-driven growth?* (15th Edition) <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
- Zohn, T. y Moreno, S. (2008). *El sanador herido*. Mirada. Revista de Espiritualidad y Desarrollo Humano. Año 7. No. 26.

Anexos

ANEXO A: TABLA DE CATEGORIZACIÓN

CATEGORÍAS DE PROBLEMATIZACIÓN	EVIDENCIAS	INTERPRETACIÓN
Falta de autoconocimiento y autoconsciencia para la formación de liderazgo.	“No soy tan consciente de como fue pasando, pero te vas conociendo en el mismo proceso y conforme te vas conociendo vas aprendiendo de cosas buenas que hiciste y de cosas malas que dices: lo debí de haber manejado diferente. En ese proceso, cosas que siempre me fueron marcando fue: necesitas ser cercano a la gente, preocuparte por la gente, siempre creo que fue algo que tuve y en algunas ocasiones me funcionó muy bien y en otras debí de ser más duro” (Director de Operaciones, comunicación personal, 23 de marzo de 2023). “La maestría que fueron 2 años dedicados a mí, a ver temas de recursos humanos, de comportamiento organizacional, etc.... de tomar decisiones y te vas dando cuenta que todos tomamos decisiones de forma diferente y confiar en tus decisiones, en tu criterio. Y lo mejor que puedes hacer es tener cabeza fría, irte a los hechos, ver que opciones tienes y sobre eso tomar decisiones” (Director de Operaciones, comunicación personal, 23 de marzo de 2023). “Observando y acompañando a los que me lideraban a mí y decir esto si me gusta, esto no me gusta de lo que están haciendo y poder tomar esas buenas prácticas y las que no me gustaban, ni siquiera registrarlas como una forma de liderazgo para mí. También aprendí regándola, y recibiendo retroalimentación. Y la última también con cursos de liderazgo, como de cómo hablar en público, cómo hacer presentaciones, manejo de gente, más recientemente	El liderazgo se aprende consciente e inconscientemente. En 100% de las entrevistas se constató que el ejemplo que recibieron de otros líderes ha sido la fuente principal para aprender a ser líderes; misma idea que se refuerza posteriormente en la práctica (la cual deja apertura a reforzar prácticas deshumanizadas si se alcanzan los resultados deseados). Los cursos formales son también fuente de aprendizaje, sin embargo, se enfocan mayormente en habilidades técnicas. Las estrategias de formación de líderes actuales refuerzan la alta valoración cultural al logro de resultados, aislando el manejo asertivo de emociones.

CATEGORÍAS DE PROBLEMATIZACIÓN	EVIDENCIAS	INTERPRETACIÓN
	cursos de diferentes tipos de liderazgo en el IPADE.” (Gerente de Ventas, comunicación personal, 20 marzo de 2023) 91% de las empresas demandarán profesionales que cuenten con aptitudes y habilidades como capacidad de comunicación, perseverancia, liderazgo, posibilidad de trabajo en equipo, empatía y capacidad de resolución de conflictos, entre otras. (Deloitte, s.f., parr. 2) “Tener un mal ejemplo, estar en un entorno que así es... esto es colectivo. Pudieron haberlo observado en otros líderes y al ver que ellos crecen y les está funcionando creo que pues siguen por ahí... no creo que haya personas que digan intencionalmente “quiero ser un mal líder”, simplemente así lo fueron aprendiendo y se va reforzando que eso está bien y que es un buen estilo de liderazgo.” (Gerente estrategia, comunicación personal, 01 de abril de 2023) “Me ha tocado ver las dos caras de la moneda, los líderes que logran adaptarse y los que no. Creo que la mayoría ha sido mucho por el ejemplo que han vivido, que replican lo que ven. Adicional, era lo que antes se premiaban, ejemplo antes casi te premiaban por cuantas cabezas habías cortado, a cuánta gente habías exhibido, si le gritabas a alguien... entonces son esos reforzamientos de un liderazgo que viene así, y el ser humano funciona con incentivos, entonces empiezan a actuar en esa forma.” (Gerente de RH, comunicación personal, 31 de marzo de 2023)	
Falta de empatía en el líder para conocer los motivadores y	“Si no puede escuchar, no creo que pueda crecer o seguir influyendo en la gente” (Director de Operaciones,	Parece que se toman los motivadores y necesidades de la

CATEGORÍAS DE PROBLEMATIZACIÓN	EVIDENCIAS	INTERPRETACIÓN
necesidades de desarrollo de la gente a su cargo, conectadas al propósito de vida de la persona.	comunicación personal, 23 de marzo de 2023). “Hay común denominador, todos quieren un buen sueldo, todos van a querer reconocimiento, en general quieren aprender, sentir que pueden tomar decisiones, tener calidad de vida, ¿no? Son necesidades en común” (Director de Operaciones, comunicación personal, 23 de marzo de 2023). “Si tienes una escucha correcta puedes entender si vas bien o vas mal, lo que he aprendido es que el equipo te va guiando. Cuando los escuchas y no haces nada, el equipo deja de comunicarse contigo; pero cuando los escuchas y haces algo al respecto, el equipo si lo ve, entonces se atreven a decirte más cosas y solito empiezas a generar una confianza donde ellos te digan cómo se sienten y ellos mismos empiezan a generar una dinámica donde se desarrollan.” (Gerente de RH, comunicación personal, 31 de marzo de 2023) “También se deben de sentir con sentido de... no de deuda, sino de responder al mismo calibre ese liderazgo. Si yo tengo un líder que me está dando las herramientas, que me tiene contento, que genuinamente se preocupa por mi crecimiento, creo que lo mínimo que tendría que hacer el empleado es hacer bien su trabajo, y sentir ese sentido de pertenencia con el líder y con la empresa.” (Gerente de Ventas, comunicación personal, 20 de marzo de 2023)	gente como algo generalizable y se asumen como medio para acelerar el logro de resultados. Se busca escuchar a la gente como medio para influir en ellos, no desde un deseo genuino de comprender el mundo del otro. Pareciera que se asume que la motivación del mismo líder por crecer dentro de la organización es compartida por los colaboradores a su cargo, lo que genera una expectativa de inicio para la relación de ayuda mutua. El colaborador debe ayudar a lograr los resultados para obtener a cambio el sentido de desarrollo a través de su carrera profesional, omitiendo la posibilidad de encontrar un sentido de realización a su propósito de vida o incluso de mencionar el desarrollo de su potencial (tendencia actualizante).
Falta de habilidades y actitudes facilitadoras para abordar las dificultades laborales.	“Me dijeron en el mismo trabajo que estaba siendo demasiado bueno y que podía haber personas que se estuvieran aprovechando y necesito ser más duro, sobre todo cuando alguien no está dando el ancho, pues	Pareciera que la necesidad de alcanzar de ciertos resultados en corto plazo justifica actitudes deshumanizadas de

CATEGORÍAS DE PROBLEMATIZACIÓN	EVIDENCIAS	INTERPRETACIÓN
	“fire fast”. Hoy soy consciente de que de pronto tengo que ser más duro y si alguien no da, si darle retro y todo, pero si no, también chau y así doy un mensaje a todos.” (Director de Operaciones, comunicación personal, 23 de marzo de 2023). “En una situación no funcionó, el colaborador no estuvo de acuerdo en la calificación que se le asignó y aunque fuiste transparente y fuiste directo, pero mientras la persona no colabore en entender la situación o esté cegada, o cegado a que hizo bien las cosas pues entonces se complica más (...) y pues entonces ya no supimos que hacer, fue decirle la verdad y quedarte con esa angustia que no terminaste un ciclo con ese trabajador.” (Gerente de Ventas, comunicación personal, 20 de marzo 2023) “75% de las personas trabajadoras en México padecen los efectos del estrés laboral crónico; siendo el país que mayor número de horas trabaja a nivel mundial” (OCDE en Juárez, 2021) “Hoy lo que premian es el tema de resultados, creo que está tratando de migrar a un enfoque de gente, pero la prioridad sigue siendo resultados. (...) Muchas veces se premia los resultados a costa de lo que sea, o se aplaude pasar por encima de la gente” (Gerente de RH, comunicación personal, 31 de marzo de 2023) “Ahorita lo primero que hago con mis equipos de trabajo es entender cómo están ellos, cuál es su situación de vida y a dónde están aspirando para saber cómo vamos a trabajar a lo largo del año y en qué vamos a trabajar. Si la persona quiere ir a cierto rumbo de la empresa, pues hay que llevarlo poco a poco en pasos o actividades que lo	liderazgo; el líder asume que es necesario cambiar sus actitudes y empatía para exigir una mejora en sus colaboradores y garantizar los resultados, apela a una motivación extrínseca, la cual se espera que el colaborador encuentre en la empresa, en su carrera, en la lealtad hacia el líder mismo, etc.... alejando con ello a la persona de la posibilidad de conectar con un sentido de trascendencia y realización basada en su propósito de vida. La falta de asertividad, empatía precisa, escucha genuina, pudiera ser detonante de ansiedad, estrés innecesario dentro del ambiente de trabajo y afectar por lo tanto directamente el bienestar emocional, físico y mental de las personas.

CATEGORÍAS DE PROBLEMATIZACIÓN	EVIDENCIAS	INTERPRETACIÓN
	lleven a ese rol, yo lo trato de ayudar” (Gerente de Ventas, comunicación personal, 20 de marzo de 2023)	

ANEXO B: FORMATO CONSENTIMIENTO INFORMADO

Tlaquepaque, Jal. a 23 de Marzo de 2023

Lic. Sarahi Sandoval Robles

Presente

Por medio de la presente expreso mi consentimiento y le doy mi autorización para que lleve a cabo la entrevista que tendremos. Entiendo que el propósito de esta entrevista consiste en participar con mi opinión y mi experiencia de una investigación acerca del tema Liderazgo y Desarrollo Humano. Es de mi conocimiento que dicha investigación usted la realizará como parte de su Trabajo de Obtención de Grado, de la Maestría en Desarrollo Humano, del ITESO. Entiendo también, por lo que me ha dicho, que la información de la entrevista será tratada con respeto y en un marco de confidencialidad que restringe su uso para los fines antes señalados.

Atentamente

Nombre y Firma

ANEXO C: FORMATO GUIA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DE ACERCAMIENTO EMPÍRICO A LA POBLACIÓN

DATOS GENERALES DE LA ENTREVISTA:

- Fecha:
- Lugar:
- Realizada por:

DATOS DE ENTREVISTADO:

- Nombre:
- Edad:
- Nacionalidad:
- Lugar de residencia:
- Último grado de estudios:
- Lugares donde ha tenido experiencias laborales o académicas:
- Puesto actual:
- Número de personas a su cargo:
- Años de experiencia laboral:
- Tiempo en rol de liderazgo (con gente a su cargo):

PREGUNTAS

1. ¿Qué **significa para ti** ser líder? (que representa, cómo te hace sentir, cómo te vives etc.)
2. ¿En qué piensas cuando escuchas “**liderazgo efectivo**”? (como se ve, cómo lo identificas en otros, en ti mismo, qué se sentirá, que sentirá la gente con la que trabaja)
3. ¿Qué ha **cambiado** en tu liderazgo?
4. ¿Cómo líder a qué **retos** te enfrentas/cómo los abordas?
5. ¿Has tenido experiencias con liderazgos de otras nacionalidades?
 - ¿Qué diferencias encuentras entre liderazgo mexicano y extranjeros?
 - ¿Consideras/te imaginas que hay diferencias?
6. ¿Cómo **aprendiste** a ser líder? ¿Cómo aprende una persona a ser líder? / ¿Qué te hizo tener esa visión de “liderazgo efectivo”?
7. ¿Cómo describirías los ejemplos de liderazgo con los que creciste? (notar si fueron exclusivos mexicanos o internacionales)
8. ¿Qué características/habilidades consideras que se **premian** en el estilo de liderazgo mexicano? (a través de promociones, reconocimientos en las org.)
9. ¿Qué características/habilidades del liderazgo mexicano se **sancionan**? (que causan despidos, estancamiento, rechazo, acciones disciplinarias, etc.)

10. ¿Qué **efectos** has experimentado en ese estilo de liderazgo?
11. ¿Cuál o cuáles **causas** crees que generaron ese tipo de liderazgo?
12. ¿Qué es bienestar para ti? ¿consideras que el líder laboral aporta de alguna forma a ese bienestar? ¿De qué forma?

Experiencias: que te ha pasado/ que has hecho/ cómo te has involucrado

Vivencia: desde la parte afectiva cómo lo has vivido

Significado: ¿Cómo lo piensas?, Creencias que se generan a partir de ello, que ha cambiado, que has hecho distintas del principio a cómo estás ahorita (te ayuda a comprender mejor los efectos que ha experimentado).

OBSERVACIONES GENERALES:

¿Cómo fue la interacción?, ¿Qué dice el lenguaje no verbal?, ¿Cuáles momentos, preguntas o temas notaste que fueron sensibles/importantes para el entrevistado?

REFLEXIONES PERSONALES:

¿Qué te impactó?, ¿Qué te fue pasando a ti?

PRIMERA IMPRESIÓN DE NECESIDADES DETECTADAS SOBRE LAS QUE EL DESARROLLO HUMANO PUEDE APOYAR: