

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGO EN PLANNING, AGENCIA
DE PUBLICIDAD, CD. DE MÉXICO.”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO

Presenta

ELENA ESPERANZA GALEANA UGALDE

Director: Mtro. César Lozano Vázquez

Lectores: Dr. Armando Sámano Gómez y Javier Palma Chávez

Índice

Resumen.....	4
1. Análisis de los Hechos y Definición del Problema	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Marco contextual.....	6
1.3 Diagnóstico y problematización	9
1.4 Justificación.....	17
1.5 Objetivos del taller	18
2. Marco conceptual	21
2.1 Historia del constructo de liderazgo.....	21
2.2 Marco teórico	22
2.3 Estado del arte	29
3. Planteamiento de soluciones plausibles	31
4. Metodología.....	35
4.1 Descripción por participante	35
4.2 Ética.....	37
4.3 Procedimiento.....	37
4.4 Cartas descriptivas por sesión	38
5. Análisis de la información.....	50
6. Resultados	51
6.1. Resultados del proceso por participante.....	51
6.2. Resultados del proceso grupal	73

7. Conclusiones	81
7.1. Ventajas de una intervención con Desarrollo Humano	85
7.2. Alcances y limitaciones	86
8. Recomendaciones	86
9. Valor agregado y evaluación económica de la intervención	87
9. Referencias bibliográficas	90
10. Apéndices	94
Apéndice 1	94
Apéndice 2	95
Apéndice 3	97
Apéndice 4	105
Apéndice 5	107
Apéndice 6	111
Apéndice 7	116
Apéndice 8	117
Apéndice 9	127
Apéndice 10	131

Resumen

El objetivo de este estudio de caso fue generar acuerdos para fortalecer el liderazgo en el área de Planeación Estratégica de una agencia de publicidad en la Ciudad México.

En los integrantes del equipo predominaba un sentimiento de soledad, lo que les generaba frustración y enojo, ocasionando un posible deterioro en el desempeño del trabajo, la deserción de los miembros y una desintegración del equipo. El diagnóstico de la intervención dio evidencia de que este sentimiento era generado por un liderazgo debilitado por parte del líder y los sublíderes. Es por eso que se trabajó en acompañar dicho sentimiento, y a través de la aplicación de tres actitudes del Enfoque Centrado en la Persona (aceptación positiva incondicional, empatía y congruencia), se buscó generar acuerdos que pudieran sumar nuevos estilos de liderazgo y así contrarrestar las desventajas del liderazgo prevaleciente.

1. Análisis de los Hechos y Definición del Problema

1.1 Antecedentes

De acuerdo a Kelly Services, consultora líder en soluciones de recursos humanos, en el 2012 en México, el 45% de los empleados estaba insatisfecho con el estilo de liderazgo de sus jefes, y sólo 5 de cada 10 se sentían inspirados por sus superiores para dar lo mejor en el trabajo (Anónimo, 2012, párr.1). Esto se debía a que el liderazgo predominante en este país era el autoritario, aquel que de acuerdo a Slater, Boone, Price, Martínez, Álvarez, Topete y Olea. (2002) los subordinados requerían que se les asignaran tareas y se les guiara, marcando considerablemente la distancia entre líder y el empleado, dejando de lado la participación e iniciativa de los subalternos y dejando todo el peso de las decisiones en el líder (Robles, Contreras, Barbosa & Juárez, 2013, p. 402). Este estilo de liderazgo tiene “una excesiva

orientación hacia la tarea, ya que se cree que ésta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la motivación está dirigida solo a la productividad” (González G. & González, 2012, p. 37).

En la industria publicitaria sucede algo distinto, pues se caracteriza por la gestión de intangibles (Etayo & Preciado, 2008, p. 153), ya que el producto que se vende son las ideas. Es por esta razón que la creatividad es un factor clave y la habilidad más valorada y fomentada (Etayo & Del Río, 2008, p. 197). Las formas para promoverla son a través de un clima de trabajo óptimo, donde los empleados se sientan confortados y se promueva el reconocimiento de los colegas por las ideas (Etayo & Del Río, 2008, p. 210).

De acuerdo con Amabile (1988, 1996), este tipo de estrategias tienen que ver con la *motivación intrínseca* (Etayo & Del Río, 2008), que es aquella motivación con “orientación hacia el logro, el reconocimiento por el trabajo bien hecho y sentirse tratado con consideración” (Etayo & Del Río, 2008). Así, se puede ver que el estilo de liderazgo en las agencias de creatividad está orientado hacia las relaciones y no tanto hacia la productividad, como sucede en el liderazgo autocrático. Se puede concluir que las estrategias de liderazgo aplicadas en las agencias de publicidad pertenecen principalmente al estilo democrático, ya que de acuerdo a White y Lippit (1940, 1943) se distingue por una mayor atención hacia el grupo y la amistad, así como el elogio mutuo (Cartwright & Zander, 1971, p.p.349-367).

Desde este panorama es posible percibir que, debido a la naturaleza creativa en la industria de la publicidad, el liderazgo está orientado hacia un estilo democrático, por lo que vale la pena valorar las implicaciones que esto conlleva y si es necesario sumar otros estilos.

1.2 Marco contextual

La intervención se llevó a cabo en el área de Planeación Estratégica de una de las agencias de publicidad más prestigiosas del país, localizada en la colonia de Santa Fe, en la Ciudad de México. Es reconocida por su creatividad, habiendo ganado numerosos premios en los festivales más reconocidos del mundo. Durante la intervención, la empresa contaba con 204 empleados y estaba dividida en diversos departamentos, siendo las áreas de Servicio al Cliente, Creatividad y Planeación Estratégica y Producción las que realizaban las campañas de publicidad.

La filosofía de la empresa.

- **Misión:**

Crear el contenido comercial más impactante del mundo, que cambie y refuerce comportamientos.

- **Visión:**

The Work, The Work, The Work. Este lema significa que el trabajo es la única medida verdadera de una agencia, es la precisión y calidad en todo lo que hace. Es lo que toca el corazón y la conciencia de los consumidores y es lo que cambia su comportamiento generando fans de las marcas.

- **Valores:**

1. Hacer el mejor trabajo.
2. Amar a los clientes.
3. Orientados al “nosotros”, no al “yo”.
4. Se levanta la mano, no se señala.
5. Sé una persona que irradia energía positiva, no una que absorbe y emana energía negativa.

6. Presenta bien.
7. Posee una paranoia sana: lleva a cabo la vida de forma optimista, pero sin cerrar los ojos ante la realidad.
8. Siempre concluye lo que empezaste.
9. Sé una persona que cuando cae, inmediatamente se levanta.
10. Haz lo correcto, en lo ético y en lo moral.

Asimismo, la agencia estaba catalogada como uno de los mejores lugares para trabajar por la revista Expansión, debido a su buen ambiente de trabajo. (Mesa Editorial Merca 2.0, 2015, párr.

4). Adicionalmente, cada año realizaba una encuesta al total de la empresa, para medir las percepciones de los empleados en relación a liderazgo, trabajo en equipo, calidad del trabajo y otros. El año en el que se realizó este estudio de caso, la encuesta arrojó los siguientes resultados en cuanto a liderazgo. (Debido a la confidencialidad de la encuesta no es posible dar estadísticas, sólo se pueden mencionar algunos aspectos importantes):

- Existía una percepción de que los valores de la empresa eran transmitidos por los directivos y aplicados por los empleados.
- Consideraban que el trabajo en equipo era algo que se valoraba.
- Creían que los directivos les daban empowerment, que, de acuerdo al Presidente de la agencia, se refería a que a los empleados se les permitía realizar su trabajo de forma libre.
- Existía la percepción de que hacía falta dirección por parte de los jefes.
- Se percibía falta de reconocimiento por el trabajo.

La filosofía de la empresa y los resultados de esta encuesta dieron evidencia de que los estilos de liderazgo prevalecientes eran el democrático y el laissez-faire, y que la presencia de éstos

habían ayudado a que la agencia se posicionara como uno de los mejores lugares para trabajar, pues promovían un clima de trabajo creativo, amigable y participativo (White & Lippitt, 1940,1943). Estos estilos eran percibidos por los empleados, ya que en la encuesta declaraban que se valora el trabajo en equipo, algo característico del estilo democrático (White & Lippitt, 1940,1943) y se les permitía realizar su trabajo de forma libre; sin embargo, declararon que hacía falta dirección por parte de los directivos, propio del laissez-faire (White & Lippitt, 1940,1943). Esta última percepción dejaba ver que el liderazgo no era del todo eficaz, pues se orillaba principalmente a los estilos democrático y laissez-faire, haciendo falta el autocrático, aquél que establece procesos y da dirección (White & Lippitt, 1940,1943), por lo que era necesario sumar este estilo y así lograr un equilibrio.

Filosofía y estructura del área de Planeación Estratégica.

Esta área había tenido varios cambios de directivos, lo que impedía que se tuviera una estructura estable. Sin embargo, en los últimos cinco años había permanecido el mismo líder. Éste había formado parte del departamento de Creatividad y era la primera vez que se desempeñaba en Planeación Estratégica, por lo que mucho de su liderazgo estaba caracterizado por los estilos laissez-faire y democrático, caracterizados principalmente por generar un ambiente de trabajo confortable, de reconocimiento a los otros y orientado a la libertad en el trabajo y en fomentar la creatividad, características del laissez-faire (White & Lippitt, 1940,1943). El liderazgo autocrático, más orientado a la tarea propio del laissez-faire (White & Lippitt, 1940,1943), se presentaba de forma tenue en él y el democrático se debía de reforzar, pues aunque reconocía a su equipo, los escuchaba poco y su comunicación era limitada. Numerosas veces había mencionado al equipo que su creencia era que las personas aprendían y crecían a

través del hacer y de la experiencia, razón por la cual daba a los colaboradores completa libertad de hacer su trabajo, con una mínima dirección y comunicación de su parte.

En el área no existía un organigrama, de tal manera que no había claridad en cuanto a la definición de roles y tareas de cada uno de los sublíderes y colaboradores. Tampoco existía una misión o visión que indicara el rumbo donde debía ir el departamento.

1.3 Diagnóstico y problematización

Con el objetivo de conocer las estrategias de liderazgo y el estilo predominante en el área de Planeación Estratégica y sus implicaciones, en octubre del 2014 se realizó una investigación de corte cualitativo en esta población. Estas personas, al estar involucrados diariamente en la dinámica de la empresa y de su área, tenían la información necesaria para comprender el liderazgo en su departamento.

La facilitadora era colaboradora en el equipo. Sin embargo, con la finalidad de mantener la objetividad durante el diagnóstico y que los participantes pudieran abrirse y expresarse con honestidad, se decidió que ella no participaría durante el diagnóstico, ni en la intervención. Por esta razón se contrató a una investigadora profesional, lo que permitiría a los integrantes sentirse en mayor libertad y confianza para expresarse.

En total se trabajó con ocho personas. Se realizaron dos grupos focales, uno con los cuatro colaboradores y otro con los tres sublíderes. Al líder se le aplicó una entrevista a profundidad.

Los sublíderes eran tres mujeres y el líder un hombre. En su mayoría eran de nacionalidad mexicana, excepto una, quien era originaria de Venezuela. El rango de edad iba de los treinta y uno años hasta los cuarenta y dos. La mayoría, con excepción de uno, eran solteros y todos tenían una profesión diferente.

Debido a la confidencialidad del caso, se asignaron códigos para referirse a los participantes y a la empresa. Al líder se le nombró *L*; a los sublíderes y colaboradores se les asignaron tres códigos. El primero indica su puesto: *S* para los sublíderes y *C* para los colaboradores; el segundo, un número para enlistarlos; y el tercero la letra de la inicial de su nombre. A la empresa se asignó el código *AGENCIA*.

A continuación, se enlistan las características de cada participante:

Tabla 1. *Características del líder y los sublíderes durante el diagnóstico*

Participante	Sexo	Edad	Nacionalidad	Estado Civil	Profesión	Puesto
L	Masculino	41 años	Mexicana	Casado	Comunicólogo	Líder
S1-B	Femenino	42 años	Venezolana	Soltera	Socióloga	Sublíder
S2-P	Femenino	32 años	Mexicana	Soltera	Comercio Internacional	Sublíder
S3-K	Femenino	31 años	Mexicana	Soltera	Filosofía y Letras	Sublíder

Los colaboradores eran cuatro: dos mujeres y dos hombres. Todos de nacionalidad mexicana y su rango de edad iba desde los veinticinco hasta los treinta y dos años, solteros y en su mayoría con profesiones distintas.

A continuación, se enlistan las características de cada uno:

Tabla 2. *Características de los colaboradores durante el diagnóstico*

Participante	Sexo	Edad	Nacionalidad	Estado Civil	Profesión
C1-K	Femenino	25 años	Mexicana	Soltera	Comunicóloga
C2-M	Femenino	33 años	Mexicana	Soltera	Ciencias Políticas
C3-B	Masculino	28 años	Mexicano	Soltero	Comunicólogo
C4-JP	Masculino	28 años	Mexicano	Soltero	Diseñador gráfico

Para realizar los grupos focales y la entrevista se realizaron dos cuestionarios, uno para los colaboradores (Apéndice 1) y otro para los sublíderes y el líder (Apéndice 2). Ambos tenían las mismas preguntas, la cuales se dividieron en cuatro secciones. La primera buscaba generar rapport con los entrevistados; la segunda estaba enfocada en conocer la productividad en Planning, donde se buscaba identificar las metas del área y las estrategias que aplicaban para lograrlas; la tercera tenía el objetivo de conocer las estrategias de liderazgo aplicadas por parte de los líderes a los colaboradores y del líder con los sublíderes; en la cuarta se incluyeron preguntas para conocer el tipo de liderazgo y las estrategias aplicadas en el área. En el cuestionario dirigido a los colaboradores y sublíderes se agregaron preguntas para identificar si ellos percibían las estrategias de sus jefes.

Los resultados de dicho diagnóstico fueron los siguientes:

El líder sí practicaba estrategias de liderazgo con los sublíderes, así como los sublíderes con sus colaboradores. Con el fin de tener una mejor comprensión, dichas estrategias se clasificaron de la siguiente forma:

- **Estrategias de dirección:**

- Aseguraban guiar a sus sublíderes/colaboradores en el proceso de trabajo,
- Afirmaban que les daban su punto de vista para guiarlos.

- **Estrategias de comunicación:**

- Daban por sentado que tenían buena comunicación con ellos, que los escuchaban y conocían sus necesidades.

Sin embargo, al hablar con los colaboradores y sublíderes, se detectó un problema: estas estrategias no eran percibidas por los colaboradores ni por los sublíderes.

En cuanto a las estrategias de dirección afirmaban lo siguiente:

- se sentían solos en el proceso de trabajo, que debían resolver los proyectos por su propia cuenta y sin ayuda de sus jefes;
- tenían la sensación de que “los aventaban al ruedo”, muchas veces sin estar preparados; es decir, que les pedían proyectos o asistir a juntas sin que ellos se sintieran listos.
- percibían que sus jefes les daban autonomía, pero sin darles las herramientas suficientes para serlo.
- repetían el trabajo con frecuencia, a causa de la falta de dirección.

Las estrategias de comunicación tampoco las percibían, pues afirmaban lo siguiente:

- sus jefes no se detenían a escuchar sus necesidades y percibían que había poco tiempo para expresarlas.
- no recibían una retroalimentación sobre su trabajo y habilidades, por lo que desconocían qué necesitaban hacer para mejorar y crecer.

Por su lado, los sublíderes tampoco percibían las estrategias de líder, pues expresaron lo siguiente:

- se sentían solos en el proceso de trabajo, ya que no sabían hacia dónde ir, si estaban cumpliendo con sus responsabilidades de forma adecuada, ni qué necesitaban para mejorar.

En cuanto a las metas a lograr, los sublíderes y los colaboradores aseguraban que no había una meta definida, pero cuando se le preguntó al líder, afirmó que había metas que cumplir, como la de ayudar al cliente para crecer su negocio y realizar un trabajo de calidad.

Con respecto a la percepción del liderazgo en el área de Planning, líderes y sublíderes aseguraron que existía un liderazgo dividido: “cada quien navega hacia su propio camino” (S1-B,

comunicación personal, 27 de octubre, 2014) y todos afirmaron que les gustaría tener mayor dirección.

En septiembre del 2015, un año después del primer diagnóstico, con el fin de realizar un programa adecuado de intervención, se decidió actualizarlo y explorar con mayor profundidad el problema. Se llevó a cabo un cuestionario en línea, de corte cuantitativo, utilizando la escala de Likert (Apéndice 3).

La finalidad fue validar las conclusiones del primer diagnóstico y verificar si el sentimiento de soledad seguía presente. Asimismo, se agregaron dos temas para obtener mayor información, quedando dividido en cuatro secciones:

- en la primera se presentaban las afirmaciones que habían surgido en el primer diagnóstico, con respecto al sentimiento de soledad.
- la segunda cuestionaba cómo era percibido el liderazgo en el equipo;
- en la tercera se preguntó la percepción sobre el trabajo en equipo;
- en la cuarta si detectaban algún área de oportunidad sobre la que se debiera trabajar.

Adicionalmente, al final de las secciones una, dos y tres, se incluían dos preguntas abiertas, donde se preguntaba la razón por la cual se presentaba el panorama planteado: a) si percibían que el sentimiento de soledad seguía presente, que explicaran la razón; b) si se había aplicado alguna solución a dicho problema y si era así, que la explicaran.

Para comprender los resultados, se calcularon los porcentajes de las personas que estaban de acuerdo, parcialmente de acuerdo y en desacuerdo, esto permitía conocer qué tanto regía en los encuestados el sentimiento de soledad, así como la percepción del liderazgo y del trabajo en equipo. En cuanto a las preguntas abiertas, se hizo una codificación de contenido de todas las

respuestas, para identificar aquellos patrones que se repetían y poder agruparlos en categorías. Esta información permitiría tener un diagnóstico más completo y preciso.

Es importante mencionar que del primer diagnóstico (octubre del 2014), al segundo (septiembre del 2015), hubo algunos cambios en la población. El equipo de Planeación Estratégica creció, ya que se sumaron integrantes de la compañía hermana de la agencia (se refiere a ella con el código de HERMANA), la cual era especialista en realizar estrategias de comunicación en plataformas digitales, mientras que AGENCIA las realizaba en medios tradicionales, como es televisión, prensa y radio. Asimismo, algunos miembros del equipo que habían estado en el primer diagnóstico salieron de la empresa. El área de Planeación Estratégica (Planning, como lo mencionan los empleados) creció de ocho a once personas. El cuestionario se envió a todo el equipo por correo electrónico, con excepción del líder, ya que se acordó que él no la respondería y sólo conocería los resultados, pues le servirían a él y a la facilitadora para definir puntualmente la intervención. La facilitadora también respondió este cuestionario, debido a que al ser parte del equipo, su sentir sumaría al diagnóstico; además, al ser una encuesta, su participación no afectaba a las respuestas de los integrantes y la colocaba en un nivel de igualdad dentro del equipo.

La encuesta fue respondida por diez de los once integrantes. Se desconocen las razones por las cuales una persona no la respondió.

A continuación, se detallan los resultados de la actualización del diagnóstico. Se explican los más importantes, a partir de los cuales se diseñó la intervención:

- **El sentimiento de soledad seguía presente:**

- El 80% estaba de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que cuando tenían que resolver una situación (junta, estrategia, problema) se sentían poco apoyados y solos.

- El 50% aseguraba estar parcialmente de acuerdo en sentir que su jefe lo aventaba al ruedo sin estar preparado.

- El 50% estaba de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que hacía las cosas solo, recibiendo escasa o nula dirección de su jefe.

- El 60% estaba de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que en ocasiones repetían el mismo trabajo por no tener una dirección clara.

- El 40% estaba parcialmente de acuerdo en que entre su jefe y él/ella había poca comunicación y que no conocían sus necesidades e inquietudes.

- El 40% estaba de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que no recibían retroalimentación de su trabajo para saber cómo mejorar.

- El 50% estaba de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que desconocían sus fortalezas y debilidades, debido a que no se reunían para platicarlas.

- El 60% estaba de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que el sentirse solos en el trabajo les provocaba frustración, enojo y/o desmotivación.

- El 70% respondió que el sentimiento de soledad se debía a la falta de tiempo.

- **Prevalcía la falta de liderazgo en el equipo:**

- El 80% estaba de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que en Planning no había dirección por parte de los líderes (jefes).

- **No existía el trabajo en equipo:**

- El 80% estaba de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que todos trabajan de manera individual o por duplas, sin un trabajo que involucrara a todo el equipo.

A partir de la codificación de contenidos, se encontraron otros factores que permitieron comprender la problemática:

- El equipo se encontraba en una zona de confort, por lo que les resultaba más fácil trabajar de forma individual;

- los líderes y colaboradores tenían como prioridad su propio bienestar, antes que el del equipo;

- existía falta de compromiso por parte de los jefes y colaboradores para darle continuidad a los proyectos, ocasionando que muchos no se terminaran;

- la falta de seguimiento hacía que el trabajo en equipo no se lograra de forma continua y permanente;

- no había claridad en cuanto el rol de Planning y de sus miembros, debido a lo siguiente:

- había un desconocimiento sobre el objetivo de Planning, cada integrante del equipo se enfocaba en diferentes áreas, algunos en creativo y otros en servicio al cliente;

- no estaban claros los roles de AGENCIA y HERMANA. Existía la duda de cómo se integraban en la misma dinámica de trabajo;

- no comprendían las posiciones y funciones de cada integrante del equipo, no existía un organigrama con posiciones de acuerdo a los años de experiencia y habilidades;

- aplicación de mecanismos poco eficientes: convocaban reuniones sin utilidad. Por ejemplo, la junta de estatus era percibida como un momento para desahogarse y no para trabajar en equipo y ayudarse.

- inexistencia de procesos y mecanismos establecidos que agilizaran el trabajo interno y con las otras áreas.
- falta de inducción. Las personas recién egresadas desconocían los procesos internos y debían conocer la dinámica por su propia cuenta.
- La alta carga de trabajo y la falta de tiempo ocasionaba problemas como a) comunicarse y trabajar en equipo, b) improvisar y hacer poca planeación estratégica.

De acuerdo a la actualización del diagnóstico, se pudo notar que las características del departamento de Planning: a) sentimiento de soledad, enojo y frustración; b) ausencia de dirección; c) falta de claridad sobre el rol del área y de sus miembros; d) trabajo de forma individual y no en equipo, e) la inexistencia de mecanismos eficientes. Estos rasgos eran propios del estilo de liderazgo laissez-faire (White & Lippitt, 1940,1943), lo que dejó ver la ausencia de los otros estilos (autocrático y democrático) y no habiendo un liderazgo situacional.

Ante este problema se hizo evidente la necesidad de realizar una intervención cuyo objetivo fuera fortalecer el liderazgo del equipo; es decir, sumar el liderazgo autocrático y democrático para contrarrestar las desventajas del estilo laissez-faire y tener un liderazgo más equilibrado, con el objetivo de tener una mayor dirección y trabajo en equipo.

1.4 Justificación

Anteriormente, miembros del equipo de Planning habían renunciado debido a la frustración y enojo que les generó la falta de claridad y dirección en el área. Hasta ese momento, ninguna medida se había aplicado para evitar que esto siguiera sucediendo.

Resultaba importante aplicar esta intervención para evitar que el enojo y la frustración a causa del sentimiento de soledad y falta de apoyo continuaran, ya que promovían una merma en el desempeño de los colaboradores o su posible renuncia.

Asimismo, la realización de este estudio de caso trae aprendizajes sobre el liderazgo en las industrias cuyo foco es la creatividad, permitiéndoles aplicar nuevas prácticas que les permitan tener un equilibrio en su liderazgo, fomentando la creatividad y logrando también, una mejor comunicación, desempeño en el trabajo y metas alcanzadas.

1.5 Objetivos del taller

Objetivo general

Fortalecer los estilos de liderazgo en el área de Planning, tanto los líderes con los colaboradores como a nivel grupal, acompañando el estado emocional de soledad, desde tres actitudes del Enfoque Centrado en la Persona.

Objetivos particulares

Se buscó que los participantes logaran lo siguiente:

Tabla 3. *Objetivos e indicadores durante la intervención*

Objetivo	Indicador
1. Conozcan los resultados del diagnóstico y sean conscientes de la realidad de Planning y generen propuestas para solucionar la problemática.	Es la afirmación por parte de los participantes de ser más conscientes de la realidad de Planning, así como la realización de un documento con las propuestas.
2. Comprendan los diferentes estilos de liderazgo, sus ventajas y desventajas, así como el liderazgo	Es la mención de al menos una ventaja o desventaja de cada estilo o la explicación de

situacional.	cada uno, así como del significado del liderazgo situacional.
3. Identifiquen el estilo de liderazgo que predomina en la relación con sus jefes y/o colaboradores, sus ventajas y desventajas, y que identifiquen con qué estilos pueden fortalecerlo.	Es la mención del estilo de liderazgo que predomina con sus jefes/colaboradores, de una ventaja o desventaja, así como la pronunciación del estilo que pueden fortalecer.
4. Reconozcan el estilo que predomina en Planning, sus ventajas y desventajas, y generen propuestas para fortalecerlo.	Es la mención de los participantes del estilo que predomina en Planning, la mención de al menos una ventaja o desventaja, así como al menos una propuesta para fortalecerlo.
5. Conozcan y apliquen tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona (congruencia, empatía y aceptación positiva incondicional) para que expresen sus necesidades de forma honesta con sus sublíderes o líder y lleguen a acuerdos para fortalecer su liderazgo.	Es la afirmación de los participantes de haber expresado sus necesidades de forma honesta debido a la aplicación de las tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona, así como la elaboración de acuerdos, especificando el estilo de liderazgo que quieren fortalecer.
6. Reconozcan las condiciones (congruencia, empatía y aceptación positiva incondicional) del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes de los tres estilos de liderazgo.	Es la discusión y elaboración en equipo, de una matriz donde se especifiquen las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona en los diferentes estilos de liderazgo.
7. Que los sublíderes con el líder y los colaboradores con los sublíderes generen un plan de seguimiento	Es la redacción de un plan de seguimiento de sus acuerdos, con fechas y procedimientos, por

de sus acuerdos.	parte de los sublíderes con el líder y los colaboradores con los sublíderes.
8. Que los participantes lleguen a acuerdos grupales para fortalecer el liderazgo en Planning y generen un plan de seguimiento.	Es la elaboración de un plan que indique los acuerdos grupales a llevarse a cabo, con fechas y responsables definidos.

Tabla 4. *Objetivos e indicadores después de la intervención*

9. Que el líder con los sublíderes y los colaboradores apliquen los estilos de liderazgo acordados.	Es el comportamiento por parte de los líderes y colaboradores correspondiente a los acuerdos o la afirmación de haber cumplido con ellos.
10. Que los participantes lleven a cabo los acuerdos grupales.	Es la afirmación de la ejecución de los acuerdos.
11. Que los participantes apliquen las condiciones del enfoque centrado en la persona como actitudes de los diferentes estilos.	Es el comportamiento de los participantes acorde a los diferentes estilos de liderazgo con sus respectivas actitudes, y la afirmación de su parte de haber asumido dichas actitudes.
12. Acompañar y disolver el sentimiento de soledad.	Son las afirmaciones por parte de los participantes de sentirse comprendidos y su confirmación de sentir que dicho sentimiento disminuyó.

2. Marco conceptual

2.1 Historia del constructo de liderazgo.

El concepto de liderazgo se puede comprender desde su origen etimológico:

- Por un lado, su génesis del latín

“se encuentra en la palabra “lis-litis”, que tiene como significado querrela, disputa, pleito o proceso. Esto implica reconocer que el líder es un ser activo que asume posturas entre sus pares, y para ello requiere de capacidades o competencias especiales que le permitan enfrentarse adecuadamente los diversos conflictos, disputas o procesos” (Ganga & Navarrete, 2013, p.54).

- Por otro lado, su origen anglosajón proviene de la palabra ““laed”, que significa “camino”. Leaden -el verbo- significa “viajar”, se refiere también a “llevarlo de la mano” (Ganga & Navarrete, 2013, p.54). Así, un líder no sólo acompaña, sino también muestra a sus compañeros de viaje el camino o la ruta a seguir” (Ganga & Navarrete, 2013, p.54).

El liderazgo se ha construido en la psique del humano, debido al largo periodo que los humanos necesitaron del cuidado de los padres para poder sobrevivir. Durante el periodo de cacería y recolección, se le comenzaron a llamar líderes a aquellos hombres que coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural de trabajo acordes con el sexo y edad entre hombre y mujeres; adultos, niños y ancianos (Estrada, 2007). Además, estos hombres debían ser independientes y lo suficientemente fuertes para poder defender a su grupo o seguidores de otros grupos o de desastres naturales (Bass, 2008).

El liderazgo comprendido hoy en día parte de la filosofía de Hegel (1830,1971), quien argumenta que la mejor forma para que un líder puede servir a sus seguidores es siendo primero

un servidor. Hegel pensó que este entendimiento era un requerimiento para el liderazgo efectivo (Bass, 2008).

Durante siglos, la historia, la filosofía y todas las ciencias sociales desarrolladas, se han encargado de estudiar el liderazgo y sus principios. Hoy todavía hay una búsqueda por entender el liderazgo desde un enfoque psicoanalítico, basado en el análisis del desarrollo, la motivación y las competencias de líderes prominentes, vivos y muertos (Bass, 2008).

2.2 Marco teórico

El liderazgo como relación interpersonal

Para la realización de este caso, se utilizó el constructo de liderazgo visto desde una perspectiva del Desarrollo Humano. Se le ha mirado como una relación interpersonal, donde las personas involucradas tienen influencia sobre la otra.

De acuerdo a Buber en las Palabras Principio, “el hombre solo no existe, sino solo en relación, por lo tanto, existimos de manera en que entramos en relación con el otro” (Cohen, 2007, p.08). Esto quiere decir que el hombre no es un ser distante del otro. El Yo se convierte en tú y viceversa cuando entran en contacto y en relación:

una palabra básica es el par Yo-Tú... y la otra palabra básica es el par Yo-Ello (...) Las palabras básicas no expresan algo que estuviera fuera de ellas, sino que, pronunciadas, fundan un modo de existencia (...). La palabra básica sólo puede ser dicha con todo el ser (...) Cuando el hombre dice Yo, quiere decir uno de los dos (Buber, M. 1923).

De esta forma, Buber explica que en el momento en que nos encontramos con el otro somos Yo. Es así como podemos comprender al liderazgo, como un encuentro humano, donde el yo y el tú son el mismo, llámese líder-sublíder o sublíder-colaborador.

Sobre la misma línea, Bass (1990), uno de los estudiosos más importantes de liderazgo, lo comprende como:

La interacción entre dos o más miembros de un grupo (...) los agentes de cambio: personas cuyos actos afectan a otras personas (...) Esta interacción tiene un componente básico: la relación interpersonal, que es uno de los elementos diferenciadores de la función de liderazgo con respecto a otras facetas del hecho de dirigir (...) (Ganga & Navarrete, 2013, p.55).

Asimismo, Peiró (1991) define al líder como “focus para la conducta de los miembros del grupo (...) como el miembro que ejerce influencia sobre otros” (Ganga & Navarrete, 2013, p.55); Yukl y Van Fleet (1992) lo definen como “un proceso que incluye influencia en los objetivos de tarea y estrategias de un grupo u organización, influyendo en las personas en la organización para implementar las estrategias y lograr los objetivos” (Ganga & Navarrete, 2013, p. 56). Por su lado, Kurt Lewin habla sobre el liderazgo como la “habilidad potencial de una persona para lograr que otra persona se conduzca de cierto modo.” (Cartwright, & Zander, 1971, p. 278),

Estilos de liderazgo

Se centra en el análisis de las conductas de los líderes. Los principales autores son Kurt Lewin, Ralph White y Ronald Lippit (1939) (Ganga & Navarrete, 2013, p. 70).

Desde 1939, Lewin descubrió tres estilos de liderazgo, que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores (Garza, 2009):

- *Autocrático*: el líder toma las decisiones sin consultar a los seguidores.

- *Democrático*: el líder involucra a los seguidores en los procesos de toma de decisiones.

- *Laissez-faire*: parte del término francés cuyo significado es *dejar hacer - dejar pasar*. En este liderazgo los seguidores toman sus propias decisiones con una mínima participación del

líder, aunque éste sea el responsable de los resultados. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo” (Nader & Castro, 2007, p.694).

Asimismo Ralph White y Ronald Lippit (1971) estudiaron la influencia que tienen estos estilos en el clima de los grupos. Encontraron que cada uno influye de manera distinta, siendo el autocrático el que genera mayor dependencia hacia el líder; el democrático, aquel que promueve un ambiente amistoso; y el Laissez-faire, que ante la falta de dirección del líder, crea un ambiente propicio para el juego (Cartwright, & Zander, 1971, pp. 349-367).

En esta intervención, con el objetivo de comprender cada estilo de liderazgo, se hizo un resumen de las características, ventajas y desventajas de cada uno, de acuerdo a los estudios realizados por Ralph White y Ronald Lippit (1940,1943) (Cartwright & Zander,1972, pp. 349-367):

Liderazgo autocrático.

Características:

Pone orden, es directo y aclara metas. Puede tener una tendencia autoritaria si se maneja un tono de voz alto o de enojo, si es impulsivo.

Ventajas:

Se obtienen resultados rápidos para la organización; proporciona poca información importante. Ante la ambigüedad, clarifica las metas; ante la ignorancia, dirige; impera en el orden (leyes, reglamentos).

Desventajas:

Individual, egoísta, puede quedarse solo; se despreocupa por el grupo y se ocupa en los resultados; genera emociones negativas en el grupo, como apatía, enojo, desacuerdo; genera

enemistad; al inicio hay resultados rápidos, pero con la enemistad desanima a las personas y hay retrasos o reprocesos; se enferma (gastritis, estrés, contracturas musculares); se queda con la información y genera dependencia.

Liderazgo democrático.

Características:

Piensa en “nosotros”; Motiva la cooperación y la sinergia; delega la autoridad y reparte la responsabilidad; promueve la participación y sentido de pertenencia.

Ventajas:

Genera vínculos importantes; proporciona información y conocimientos para tomar decisiones; se preocupa por los resultados y desarrollo de su equipo; provoca iniciativa, disposición y sentido de pertenencia; propicia resultados articulados, más rápidos y procura su calidad; genera emociones de empatía y apoyo; suele integrar y reconocer; genera vínculos amistosos.

Desventajas:

El proceso al inicio es más lento porque se llevan a cabo varias reuniones. Hay diferencias de opinión y estas no se aclaran con la persona indicada; en ocasiones la opinión de la mayoría no coincide con los valores individuales; se pierden en la discusión si no hay mecanismos para establecer acuerdos. Pocos hablan y el resto calla y escucha; es fácil que se pierda el objetivo.

Liderazgo Laissez-faire.

Características:

Da libertad para trabajar; el grupo decide más y en ocasiones por su propia cuenta. Tiene tendencia a la poca o nula intervención del líder

Ventajas:

Permite que su equipo trabaje con libertad y sin presiones; las personas trabajan a gusto y sin la necesidad de un líder.

Desventajas:

Si no hay información y material necesarios, se pierde el objetivo; en ocasiones el objetivo no está claro; es individual y se trabaja por objetivos personales; se puede dar la desarticulación y retrasos; trabajan poco en grupo y más a nivel individual.

Liderazgo situacional

Esta teoría enmarca al liderazgo eficaz a aquel donde:

se asumen diferentes patrones de conducta (o de rasgos) que serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismos patrones óptimos en situaciones distintas. De esta forma, los líderes adaptaran su conducta a los requerimientos del rol, constricciones y demandas de la situación de liderazgo (Ganga & Navarrete, 2013, p.62).

Así, los rasgos que se adoptan son los estilos de liderazgo, cada uno de acuerdo a la necesidad de la circunstancia.

En esta intervención se buscó que los participantes ejercieran un liderazgo efectivo, incluyendo los tres estilos de Kurt Lewin (Garza, 2009), de acuerdo a la situación y de acuerdo a la necesidad de los otros (líder, sublíderes y/o colaboradores).

Condiciones del Enfoque Centrado en la Persona en las actitudes del líder

Al ser el liderazgo una relación interpersonal, se aplicaron algunas de las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers (1962), para promover la relación y su

efectividad. Las condiciones aplicadas fueron la *congruencia*, la *empatía* y la *aceptación positiva incondicional* (Lafarga & Gómez Del Campo, 1989, pp. 122-123).

Para Rogers (1962), la congruencia es:

mostrarse honesto y sin máscara o dobleces, siendo abiertamente los sentimientos y las actitudes los que en ese momento están fluyendo en él (...), capaz de vivir estos sentimientos, ser ellos en la relación y ser capaz de comunicarlos si resulta apropiado (...) Significa estar siendo él mismo y no negándose a sí mismo (Lafarga & Gómez Del Campo, 1989, pp. 122-123).

La empatía se refiere a:

la comprensión empática del mundo del paciente y es capaz de comunicar algunos de los fragmentos significativos de esa comprensión. Percibir el mundo interno de significados privados y personales del paciente como si fueran los propios, pero nunca sin perder la cualidad del “como si.” (...) así si él percibe que estoy tratando de entender sus significados, esto será de provecho, pues le comunica el valor que le estoy dando como individuo. Puede captar el hecho de que percibo sus sentimientos y significados como algo que vale la pena comprender (Lafarga & Gómez Del Campo, 1989, pp. 125-126).

Asimismo, Rogers define la aceptación positiva incondicional como:

la actitud afectuosa, positiva y aceptante hacia lo que hay en el paciente (...) El orientador aprecia al paciente de una forma total, más que condicional. Él no acepta ciertos sentimientos del paciente y desapueba otros. Siente un interés positivo incondicional por esta persona. Éste es un sentimiento positivo que se manifiesta sin reservas ni

evaluaciones; significa *no* hacer juicios (Lafarga & Gómez Del Campo, 1989, pp. 126-127).

El uso de estas tres condiciones tuvo tres propósitos:

- El primero, como medios para llevar a cabo una de las sesiones del seminario para que los participantes pudieran establecer un encuentro uno a uno, sin máscaras y así entablar una comunicación honesta y expresar sus necesidades.

- El segundo, como una aportación que hace la facilitadora a la teoría de los estilos de liderazgo, incluyendo estas tres condiciones como actitudes que pueden adoptarse de acuerdo a cada estilo e invitar a los líderes a incorporarlas de manera consciente en el momento de ejercer cada estilo de liderazgo.

- El tercero fue darle un enfoque humanista al seminario. De no haber integrado estas tres condiciones, la intervención corría el riesgo de centrarse en la teoría en un nivel intelectual, sin promover la experiencia, el aprendizaje significativo, el desarrollo de conciencia en los participantes y el aprendizaje de nuevas actitudes.

A continuación, se muestran las actitudes que pueden presentarse como actitudes en cada uno de los tres estilos de Kurt Lewin (Garza, 2009):

Autocrático:

- *Congruencia*. Al ser claro y directo es congruente consigo mismo.
- *Empatía*. No es empático. Es directo y sólo expresa su punto de vista.
- *Aceptación positiva incondicional*. Es aceptante sólo consigo mismo, no con el otro.

Democrático:

- *Congruencia*. Es congruente consigo mismo.

- *Empatía*. Es empático con los demás sin perderse a sí mismo.
- *Aceptación positiva incondicional*. Es completamente aceptante con el otro.

Laissez-faire:

- *Congruencia*. Es congruente consigo mismo; pero no es percibido por los demás.
- *Empatía*. No es empático, puesto que no establece comunicación con el otro.
- *Aceptación positiva incondicional*. Es completamente aceptante consigo mismo, pero no con el otro debido a como no hay empatía, tampoco puede haber una aceptación positiva incondicional.

2.3 Estado del arte

Se presentan dos estudios recientes que abordan los estilos de liderazgo, uno relacionado con el ámbito publicitario y otro con el ámbito laboral educativo. El primero se situó en el 2008 en España, donde se llevó a cabo un estudio cuantitativo con el objetivo de examinar los estilos de los directivos de las agencias de publicidad. Los hallazgos encontrados indican que el valor más apreciado por ellos es la creatividad y se encontró que no todas las agencias cuentan con declaraciones formales de misión y visión, cuestiones que forman parte del liderazgo autocrático. En cuanto a los estilos más practicados, se encontró que “existe una tendencia de los directivos entrevistados hacia el modelo orientado a las relaciones. Ésta viene dada, principalmente, por la toma de decisiones participativa y por la alta valoración que se hace de las recompensas intrínsecas” (Etayo & Preciado, 2008, p. 10) Además, se encontró que debido a que la mayoría de las agencias en España son pequeñas, los directivos se ven orillados a ejercer todo tipo de roles, tanto administrativos, como técnicos.

Puede concluirse que el liderazgo en las agencias de publicidad de España es similar al que se presenta en la población de este caso, pues muestran un liderazgo con orientación al democrático (enfocado en las relaciones y la motivación extrínseca) y al laissez-faire, careciendo del autocrático (haciéndose evidente al no tener definida una misión, visión y roles de los empleados).

El segundo estudio ocurrió en el 2005, llamado *Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo*. Este retoma investigaciones anteriores hechas en diferentes contextos y situaciones, que ofrecen una amplia perspectiva sobre los procesos de liderazgo y la motivación en el ambiente laboral. El estudio evidencia el vínculo existente entre el liderazgo y la motivación laboral “tratando de profundizar en las características de la relación entre liderazgo-motivación en el ambiente educativo.” (Mejía, 2004, párr. 1). La investigación arrojó que los docentes “son personas inscritas dentro de un sistema especial y específico, que los hace tener características similares (Mejía, 2004, p. 212) y que en su ámbito laboral persiste el tipo de liderazgo autocrático. “Son poco complacientes las estrategias de control que los gobiernos utilizan para la implementación de sus políticas” (Mejía, 2004, p. 212). Este estilo ha hecho que la vivencia de emociones como estrés, frustración y ansiedad, desgasten y perjudiquen a la persona, su trabajo, su eficiencia y en consecuencia a la misma organización. Por esta razón, la autora propone poner en marcha modelos con estilos democráticos, donde los docentes puedan proponer y dejen de ser controlados, lo que les permitirá sentirse cómodos y desarrollarse en su proceso laboral, personal y profesional; propone fortalecer los estilos de liderazgo, incorporando el democrático en un ambiente donde predomina el autocrático.

3. Planteamiento de soluciones plausibles

El fortalecimiento de los estilos de liderazgo en el equipo se realizó a través de un seminario de dieciséis horas. Éstas se ocuparon en seis sesiones. Las primeras cuatro duraron tres horas y se implementaron a la mayoría del grupo, las otras duraron dos horas cada una y fueron destinadas a los integrantes que no pudieron asistir a las primeras en las fechas establecidas.

Las cuatro sesiones se dividieron en dos grupos de discusión y dos exposiciones-taller

A continuación se definen cada uno de las modalidades empleadas:

Seminario

De acuerdo a Gerza (2009), tiene por objeto la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo planificadas. Es un grupo de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca (Anónimo, Sección de Seminario, párr 1). Posee las siguientes características:

- Está integrado por no menos de cinco ni más de doce miembros.
- Los participantes tienen intereses comunes en cuanto al tema y un nivel de información semejante acerca del mismo.
- El tema exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado y expuesto en un libro no justificaría el trabajo de Seminario.
- Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo de seminario.
- Concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.
- Puede tener una duración de varios días.

- Está sustentado en unidades o módulos, los cuales cada uno cumple con una meta y forma parte de un proceso para su cumplimiento general. (Anónimo, Sección de Seminario, “Características del seminario”, párr 1).

Se eligió el seminario ya que es un formato que permite que se conozca y discuta una problemática, fomentando a los participantes a que encuentren las soluciones en equipo. Además, da la posibilidad de tener sesiones espaciadas, lo que faculta a los participantes a asimilar lo aprendido en cada una (Anónimo, 2009, Sección de Seminario, párr 1).

Grupos de discusión

Están conformados entre cinco y veinte personas, que se reúnen para intercambiar ideas sobre un tema de manera informal, aunque con un mínimo de normas. Es un intercambio "cara a cara" entre personas que poseen un interés común para discutir un tema, resolver un problema, tomar una decisión o adquirir información por el aporte recíproco. Todo ello dentro de un máximo de espontaneidad y libertad de acción, limitando solamente por el cumplimiento más o menos flexible de algunas normas generales que favorecen el proceso y diferencias a esta técnica de una charla o conversación corriente. Tales normas son el intercambio de ideas en un orden lógico en torno del objetivo central; la discusión motiva la confrontación de puntos de vista contrastantes en un clima democrático y con el mayor estímulo para la participación activa y libre (Anónimo, 2009, Sección de Mesa de Discusión, párr. 1).

Los grupos de discusión se llevaron a cabo en la primera y cuarta sesión. Se eligió esta modalidad porque facilitaba que los participantes conocieran la situación del equipo, una temática que era afín a todos y que al conocerla les permitía llegar a acuerdos y soluciones

benéficas para el grupo. Esta técnica permitió que los participantes dieran su punto de vista en un ambiente libre y democrático, para después llegar a comunes acuerdos.

Exposición

Se refiere a la presentación oral de un tema, hecha por un experto ante un grupo. Puede ser usada para lograr objetivos relacionados con el aprendizaje de conocimientos teóricos o información variada. Mientras el especialista expone el tema, la actividad de los participantes consiste en reflexionar sobre lo que escuchan, contestar preguntas que el expositor formula y posteriormente aclarar aquellos incisos que no hayan quedado comprendidos. El experto puede facilitar la comprensión del material oral utilizando material didáctico como pizarrón, grabadoras, material audiovisual, maquetas, fotografías, etc. (Anónimo, 2009, Sección de Exposición).

Taller

“Admite grupos pequeños, de diez a treinta participantes y se vale de la combinación de técnicas didácticas que propician el conocimiento a través de la acción” (Anónimo, 2009, Sección de Taller de trabajo). Tiene las siguientes características:

- La información que los conductores desean transmitir se proporciona a base de asesores que promueven el desarrollo de las capacidades del participante y la elaboración de un producto que puede ser un instrumento o una estrategia, los cuales deben ser necesariamente evaluables, tangibles, útiles y aplicables.
- Tiene propósitos y objetivos definidos que deben estar estrechamente relacionados con lo que el participante realiza habitualmente.

- Se adapta a las necesidades de los participantes, por lo que es flexible. (Anónimo, 2009, Sección de Taller de trabajo).

Las sesiones tres y cuatro fueron divididas en dos, siendo la primera parte destinada a exposición y la segunda a taller. La exposición tuvo el propósito de impartir conocimientos y el taller el de aplicar lo aprendido durante la exposición. Fue una modalidad que se adaptó a las características de la población, ya que es un grupo muy analítico y visual, al que le gusta reflexionar, cuestionarse y luego llevar a la práctica lo disputado.

Las cuatro sesiones se llevaron a cabo de la siguiente forma:

- Sesión uno (25 de septiembre de 2015). Mesa de discusión para conocer los resultados del diagnóstico. Esta técnica permitió intercambiar puntos de vista divergentes o contradictorios, para después llegar a acuerdos.
- Sesión dos (9 de octubre de 2015). Se llevó a cabo una exposición-taller para que los participantes tuvieran un acercamiento al constructo de liderazgo y comprendieran las características de los diferentes estilos. El taller permitió que aplicaran lo aprendido en la teoría.
- Sesión tres (15 de octubre de 2015). Se aplicó también una exposición-taller, debido a que este formato permitía que los participantes conocieran las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona y luego las aplicaran de forma vivencial.
- Sesión cuatro (23 de octubre de 2015). Se desarrolló una mesa discusión con el fin de que los participantes llegaran a acuerdos grupales.

- Primera sesión adicional (14 de octubre): Se implementó una exposición-taller con duración de una hora al participante S3-A, para transmitir los estilos de liderazgo, que se impartieron en la sesión 2.

- Segunda sesión adicional (21 de octubre). Se aplicó una exposición-taller de tres horas, con los contenidos de las sesiones dos y tres, para dos participantes que estuvieron ausentes (S4-K y S5-E). En esta sesión se involucró el participante C2-B, ya que no asistió a la sesión tres.

Adicionalmente se llevaron a cabo cinco horas de intervención individual con el líder. Estas horas se ocuparon en dos sesiones, cuyo objetivo fue impulsarlo para que desarrollara los diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a las necesidades del equipo. En estas intervenciones, la facilitadora aplicó las cinco condiciones del Enfoque Centrado en la Persona (el contacto con el otro, la congruencia, la empatía, la aceptación positiva incondicional y fomentó que todas estas fueran percibidas por el cliente) (Lafarga & Gómez Del Campo,1989, p. 121-136).

También se hicieron intervenciones individuales con dos participantes. Estas no eran parte del programa, sino que se dieron como efecto de la intervención; estas personas se acercaron con la facilitadora de manera voluntaria con el fin de comentar sus reflexiones durante el seminario. Cada intervención tomó una hora y media, donde se les facilitó la toma de conciencia entorno a los diferentes estilos, así como el aprendizaje que obtenían sobre sí mismos y su relación con los otros.

4. Metodología

4.1 Descripción de los participantes

La intervención se llevó a cabo con los integrantes del equipo de Planning, los mismos participantes a quienes se les aplicó el cuestionario para la actualización del diagnóstico. De los

once miembros, nueve fueron los que participaron; de los otros dos restantes, una era la facilitadora y el otro faltante no regresó después de la primera sesión, se desconoce la razón.

A continuación, se detallan las características de los participantes:

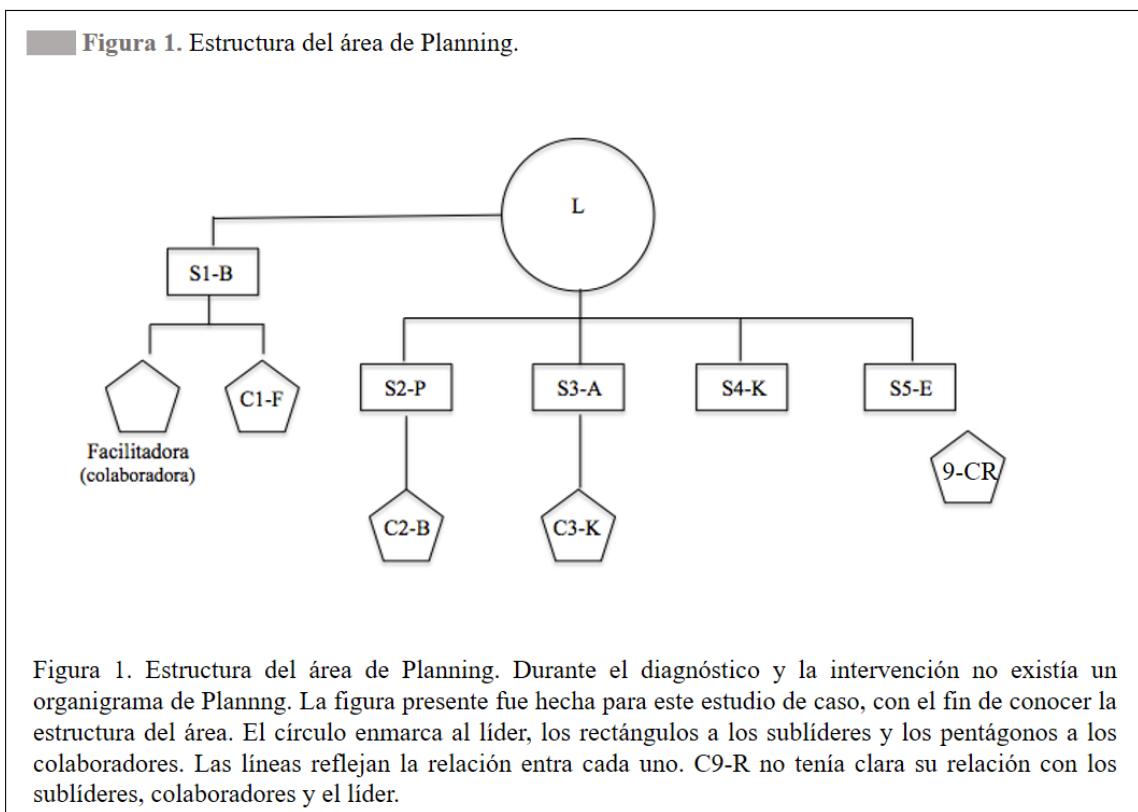
Tabla 5. *Características del líder y los sublíderes participantes*

Participante	Sexo	Edad	Nacionalidad	Estado Civil	Profesión	Puesto
L	Masculino	42 años	Mexicana	Casado	Comunicólogo	Líder
S1-B	Femenino	42 años	Venezolana	Soltera	Socióloga	Sublíder
S2-P	Femenino	33 años	Mexicana	Soltera	Comercio Internacional	Sublíder
S3-A	Masculino	29 años	Mexicana	Soltero	Psicólogo	Sublíder
S4-K	Femenino	33 años	Mexicana	Soltera	Filosofía y letras, Mtra. en Mercadotecnia	Sublíder
S5-E	Femenino	31 años	Mexicana	Soltera	Mercadóloga	Sublíder

Tabla 6. *Características de los colaboradores participantes*

Participante	Sexo	Edad	Nacionalidad	Estado Civil	Profesión
C1-F	Masculino	36 años	Mexicana	Soltero	Administrador de empresas, Mtro. en Sociología
C2-B	Masculino	29 años	Mexicana	Soltero	Comunicólogo
C3-K	Femenino	26 años	Mexicana	Soltera	Comunicóloga
C4-R	Masculino	29 años	Mexicana	Soltero	Comunicólogo

La estructura del equipo era la siguiente:



4.2 Ética

A todos los participantes se les pidió firmar una carta de consentimiento, donde se les explicó que la participación era libre y voluntaria, y que podían abandonar el seminario cuando lo desearan (APÉNDICE 4). Asimismo, en las entrevistas y en las intervenciones individuales se garantizó discreción absoluta, confidencialidad y el uso exclusivo de la información para el estudio de caso.

4.3 Procedimiento

En la siguiente tabla se detalla el procedimiento de la intervención:

Tabla 7. Procedimiento

Actualización de diagnóstico	Primera intervención individual con el líder	Aplicación de la primera sesión	Segunda intervención individual con el líder
20 de septiembre	24 de septiembre	25 de septiembre	08 de octubre
Aplicación de la segunda sesión	Aplicación de la tercera sesión	Aplicación de la cuarta sesión	Tercera intervención individual con el líder
9 de octubre	15 de octubre	23 de octubre	01 de noviembre

4.4 Cartas descriptivas por sesión

A continuación, se muestran las hojas descriptivas que presentan el detalle de las actividades de las cuatro sesiones:

Tabla 8. Sesión 1: Un vistazo a la realidad de Planning

Fecha: 25 de septiembre de 2015
Hora: 15:00-18:00
Lugar: “Sala grande” de la agencia.
Formato: Mesa de discusión

Objetivo particular:

Indicador:

Que los participantes:

- | | |
|--|---|
| <p>1. Conozcan los resultados del diagnóstico, sean conscientes de la realidad de Planning y generen propuestas para solucionar la problemática.</p> | <p>- Es la afirmación por parte de los participantes de ser más conscientes de la realidad de Planning, así como la realización de un documento con las propuestas.</p> |
|--|---|
-

Evaluación:

Para medir los indicadores se realizó lo siguiente:

- Observación de la sesión a partir del video que se grabó.
 - Encuesta aplicada al final de la sesión (Apéndice 5)
 - Entrevista posterior a la sesión.
-

Bibliografía: N/A

Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales
Inauguración	Brindis	10 min	Botella de vino, copas de plástico, destapador, servilletas.
Objetivos del seminario y de la sesión.	Presentación por parte de la facilitadora.	15 min	Presentación en Powerpoint
Resultados del diagnóstico	Presentación por parte de la facilitadora.	15 min	Instrumento 1: Resultados del diagnóstico.
Reflexión personal sobre la realidad en Planning	Reflexión por parte de los participantes de por qué se han dado esos resultados.	25 min	Instrumento 2: ¿Cómo estamos?

Reflexión grupal	Se armarán dos equipos para que en conjunto analicen lo que puede pasar si la realidad sigue igual.	40 min	Instrumento 3: ¿A dónde vamos? Reflexión por equipos.
	Descanso	10 min	N/A
Reflexión grupal	Exposición del equipo 1	15 min	Instrumento 3: ¿A dónde vamos? Reflexión por equipos.
Reflexión grupal	Exposición del equipo 2	10 min	Instrumento 3: ¿A dónde vamos? Reflexión por equipos.
Reflexión sobre el Planning deseado	Discusión grupal	30 min	N/A
Evaluación	Evaluación	10 min	Cuestionario de evaluación.

Tabla 9. *Sesión 2: Planning: sus líderes y su liderazgo*

Fecha: 9 de octubre de 2015.

Hora: 15:00-18:00

Lugar: “Sala grande” de AGENCIA.

Formato: Exposición-taller

<i>Objetivo particular:</i>	<i>Indicadores:</i>
Que los participantes:	
2. Comprendan los diferentes estilos de liderazgo, sus ventajas y desventajas, así como el liderazgo situacional.	- Es la mención de al menos una ventaja o desventaja de cada estilo o la explicación de cada uno, así como del significado del liderazgo situacional.
3. Identifiquen el estilo de liderazgo que predomina en la relación con sus jefes/ colaboradores, sus ventajas y desventajas, y que identifiquen con qué estilos pueden fortalecerlo.	- Es la mención del estilo de liderazgo que predomina con sus jefes/colaboradores, de una ventaja o desventaja, así como la afirmación del estilo a fortalecer.
4. Reconozcan el estilo que predomina en Planning, sus ventajas y desventajas y generen propuestas para fortalecerlo.	- Es la mención de los participantes del estilo que predomina en Planning, la mención de al menos una ventaja o desventaja, así como al menos una propuesta para fortalecerlo.

Evaluación:

Para medir los indicadores se realizó lo siguiente:

- Observación de la sesión a partir del video que se grabó.
- Encuesta aplicada al final de la sesión (Apéndice 6)
- Observación por parte de la facilitadora después de la sesión (Guía de observación en (Apéndice 7).

Bibliografía:

- Buber, M. (Buber, M. (1998). Primera Parte. Las Palabras Principio. En M. Buber, *Yo y tú* (págs. pp. 11-35). Madrid: Colección Espirit.
- White, R., & Lippitt, R. (1971). Conducta del líder y reacción del miembro en tres "climas sociales". En D. Cartwright, & A. Zander, *Dinámica de grupos* (págs. pp.331-367).

México: Trillas.

- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, p. 52-77.

Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales
Objetivo de la sesión, encuadre, filtraje y reflexión sobre la primera sesión.	Exposición por parte de la facilitadora.	20 min	Presentación en power point
Breve teoría sobre el desarrollo humano	Exposición por parte de la facilitadora.	10 min	Presentación en powerpoint
Característica de los estilos de liderazgo (autocrático, democrático y Laissez-faire)	Dinámica Popotes y alfileres (se construirán tres torres y para cada torre habrá un diferente líder, cada uno ejerciendo uno de los tres estilos de liderazgo). El objetivo es que los participantes vivan de forma experiencial el clima que genera cada estilo de liderazgo, así como el tipo de resultados generado.	35 min	Popotes, alfileres, tijeras y cronómetro.
	Reflexión en equipo sobre la experiencia y análisis del	15 min	Pizarrón y plumones.

	clima, y los sentimientos vividos, así como las actitudes percibidas por el líder.		
Teoría sobre los estilos de liderazgo (ventajas y desventajas) y liderazgo situacional.	Exposición por parte de la facilitadora.	15 min	Presentación en powerpoint
Reflexión sobre el estilo de liderazgo predominante en la relación de los sublíderes con el líder y de los colaboradores con los sublíderes. Reflexión sobre cómo fortalecer el liderazgo.	Los participantes responderán el cuestionario sobre el estilo de liderazgo con su líder o colaborador. Posteriormente compartirán lo que escribieron.	25 min	Instrumento: Cuestionario “Mi propio estilo”. Lápices y cuadernos. Música clásica.
	Descanso	10 min	N/A
Reflexión sobre el estilo de liderazgo predominante en	Los participantes responderán el cuestionario sobre el liderazgo en Planning.	35 min	Instrumento: Cuestionario: el liderazgo en Planning

Planning y generación de propuestas para fortalecerlo.

Aprendizaje de los participantes.

Cierre: se preguntó a los participantes cómo se van y qué aprendieron.

5 min

N/A

Evaluación

10 min

Cuestionario de evaluación

Autoría de las dinámicas:

Popotes y alfileres fue extraído de una página de internet llamada Gerza.com, una compañía especializada en Integración y dinámicas de grupos.

Tabla 10. *Sesión 3: Diálogo y técnicas de comunicación para Planners*

Fecha: 15 de octubre de 2015

Hora: 17:00-20:00

Lugar: “Sala grande” de la agencia.

Formato: Exposición-taller

Objetivo particular:

Que los participantes logren:

5. Conozcan y apliquen tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona (congruencia, empatía y aceptación positiva incondicional) para que expresen sus necesidades de forma honesta con sus sublíderes o líder y lleguen a acuerdos para fortalecer su liderazgo.

6. Reconozcan las condiciones (congruencia, empatía y aceptación positiva incondicional) del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes de los tres estilos de liderazgo.

Indicadores:

- Es la afirmación de los participantes de haber expresado sus necesidades de forma honesta debido a la aplicación de las tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona, así como la elaboración de acuerdos, especificando el estilo liderazgo que quieren fortalecer.

- Es la discusión y elaboración en equipo, de una matriz donde se especifiquen las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona en los diferentes estilos de liderazgo.

Evaluación:

Para medir los indicadores se realizó lo siguiente:

- Observación del video que se grabó durante la sesión.
- Encuesta aplicada al final de la sesión (Apéndice 8).
- Documento con la matriz que relaciona las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona con las actitudes del líder en los diferentes estilos del liderazgo.

Bibliografía:

- Buber, M. (1998). Primera Parte. Las Palabras Principio. En M. Buber, *Yo y tú* (págs. pp. 11-35). Madrid: Colección Espirit.
- Rogers, C. (1989). La relación interpersonal: el núcleo de la relación. En J. Lafarga, & J. Gómez del Campo, *Desarrollo del potencial humano* (Vol. 2, págs. pp.121-137). México, D.F.: Trillas.

Contenido

Actividades

Tiempo

Materiales

Bienvenida, objetivos de la sesión.	Exposición por parte de la facilitadora.	10 min	Presentación en Powerpoint
Tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona (congruencia, empatía y aceptación positiva incondicional)	Exposición por parte de la facilitadora. Ejercicio: compartir el estado emocional del momento, comenzando a expresar los sentimientos.	10 min	N/A
	Dinámica: <i>Tres preguntas</i> . Se divide el grupo en dos. Cada participante crea en el momento tres preguntas profundas para poder conocer al otro. Una vez elaboradas, se las pregunta a una persona. Ésta las responde y el entrevistador no puede responderle, sino escucharlo aplicando la congruencia, empatía y aceptación positiva incondicional. Una vez que todos terminan de hacer sus preguntas, la persona que preguntó le reporta al grupo lo que percibió de la otra	40 min	N/A

	persona al utilizar las tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona.		
	Elaboración de acuerdos para fortalecer el liderazgo del líder con los sublíderes y los colaboradores con los sublíderes.	60 min	Instrumento: Acuerdos de liderazgo
Teoría sobre Carl Rogers y las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona.	Presentación por parte de la facilitadora	20 min	Presentación en Powerpoint
Actitudes de los líderes	Discusión y elaboración de una matriz donde se especifique qué actitudes del Enfoque Centrado en la Persona tiene los diferentes estilos de liderazgo.	10 min	Presentación en Powerpoint
	Cierre: se preguntó a los participantes cómo se van y qué aprendieron.	20 min	N/A
	Evaluación	10 min	Cuestionario de evaluación

Autoría de las dinámicas:

Tres preguntas fue una dinámica que la facilitadora experimentó en una clase de la Maestría en Desarrollo Humano. El docente que la aplicó fue el Maestro José Cohen Cohen.

Tabla 11. *Sesión 4: Fortaleciendo el liderazgo en Planning*

Fecha: 23 de octubre de 2015

Hora: 10:00-13:00

Lugar: “Sala grande” de la agencia.

Formato: Mesa de discusión

Objetivo particular:

Indicadores:

Que los participantes logren:

- Es la redacción de un plan de seguimiento

7. Que los sublíderes con el líder y los colaboradores con los sublíderes generen un plan de seguimiento de sus acuerdos.

de sus acuerdos, con fechas y procedimientos, por parte de los sublíderes con el líder y los colaboradores con los sublíderes.

8. Que los participantes lleguen a acuerdos grupales para fortalecer el liderazgo en Planning y generen un plan de seguimiento.

- Es la elaboración de un plan que indique los acuerdos grupales a llevarse a cabo, con fechas y responsables definidos.

Evaluación:

Para medir los indicadores se realizó lo siguiente:

- Realización de documento con planes de seguimiento grupal e individual.
 - Encuesta aplicada al final de la sesión (Apéndice 9)
-

Bibliografía: N/A

Contenido	Actividades	Tiempo	Materiales
Bienvenida	Los participantes comparten su estado emocional del momento.	10 min	N/A

Discusión: ¿qué opinas sobre los procesos y seguimientos de los acuerdos?	Grupo focal: la facilitadora hace algunas preguntas para comprender lo que opinan los participantes sobre los procesos y los seguimientos de acuerdo. Cada uno de los participantes tiene dos minutos para responder. El objetivo es discernir el miedo sobre los procesos.	40 min	Cuestionario
	Formulación de seguimiento de los acuerdos individuales entre el líder con los sublíderes y los sublíderes con los colaboradores.	40 min	Instrumento: seguimiento de acuerdos
	Descanso	10 min	N/A
Generación de acuerdos grupales para fortalecer el liderazgo en Planning.	Mesa de discusión. La facilitadora muestra las propuestas de los participantes para fortalecer el liderazgo en Planning (aquellos propuestos en el instrumento “El liderazgo en Planning”), así como los generados en la sesión 1. El grupo debate cuáles son los	50 min	Presentación en powerpoint con las propuestas de los participantes

	que sí son viables y traen beneficios para el equipo.		
Cierre del seminario	La facilitadora muestra un video del seminario y hace un recuento de lo vivido.	20 min	Video
	Evaluación	10 min	Cuestionario de evaluación

5. Análisis de la información

Para determinar si los objetivos se alcanzaron y medir los indicadores se llevaron a cabo diversas formas de evaluación: encuestas cualitativas después de cada una de las sesiones, video de las mismas, diarios de campo y entrevistas uno a unos. Para medir el resultado final, se aplicó una entrevista con los participantes un mes después de haber finalizado la intervención (APÉNDICE 10), con el objetivo de cuestionar la información que no quedó clara en las encuestas e indagar si los participantes habían aplicado el liderazgo situacional y si habían mantenido los acuerdos a los que llegaron con sus colaboradores, líderes y/o sublíderes; todos estos instrumentos y métodos permitieron medir los indicadores a partir de evidencias.

Para corroborar el cumplimiento del décimo objetivo (que se lleven a cabo los acuerdos grupales), la facilitadora realizó una entrevista telefónica a L, debido a que ella dejó de laborar en esa empresa en febrero de 2016.

6. Resultados

Para obtener los resultados por participante, fue necesario vaciar la información de todas las evaluaciones, revisar los videos y diarios de campo, para conocer si los objetivos específicos se iban logrando. Los resultados de este vaciado fueron meramente descriptivos.

Es importante mencionar que en todos los participantes se halló un aspecto importante para comprender su proceso, mismo que no era un objetivo de la intervención; se refiere al descubrimiento que hicieron los participantes sobre estilo de liderazgo que predominaba en su persona y no solamente dentro del trabajo. Esto les ayudó a conocerse mejor y a detectar los estilos que debían reforzar.

6.1. Resultados del proceso por participante

Líder:

Objetivos durante la intervención

- Se dio cuenta de que el estilo que más le gustaba era el autocrático, ya que durante la segunda sesión mencionó que era “el más eficiente, directo y permite sacar lo mejor de los otros.”
- En la evaluación de la primera sesión afirmó que se sintió más consciente de la realidad de Planning, cumpliendo con el indicador del primer objetivo. Además, en la primera intervención individual afirmó a la facilitadora que era muy bueno conocer la actualización del diagnóstico en el equipo: “Yo pensaría que el equipo va muy bien, pero con esto me doy cuenta de que no es así”. Además, se mostró muy participativo durante esta sesión, haciendo varias aportaciones, como establecer una visión de Planning, tener juntas periódicas para compartir el trabajo, así como la creación de un organigrama y definición de puestos. Aceptó que esa sesión era algo

positivo para el equipo, pues permitía conocer cómo estaban funcionando y debatir al respecto.

Al final de la sesión aceptó los acuerdos establecidos.

- En la evaluación de la segunda sesión, respondió estar totalmente de acuerdo en comprender los tres estilos de liderazgo y durante el primer curso-taller identificó de forma clara las ventajas y desventajas de cada uno, explicándolos a través de ejemplos en la sesión dos: “Guardoli es un director técnico democrático que se ve que dialoga y consensua con los jugadores”, “en un pitch (concurso) no puedes ser tan democrático porque necesitas sacar el trabajo a tiempo, ahí conviene más ser autocrático.” De igual manera cumplió con el indicador de comprender el liderazgo situacional, al explicarlo así: “Cuando conoces los estilos de liderazgo te das cuenta que son herramientas con las que puedes hacer estrategias, no usas siempre el mismo estilo, depende de la situación, la persona y el objetivo que quieres lograr”; lo explicó también a través de ejemplos: “En nuestra área, si de repente aplicas el autocrático en una lluvia de ideas, las matas. En un pitch (concurso) puedes decidir a dónde ir, que es el autocrático. Es crítico saber qué liderazgo aplicar de acuerdo al objetivo.”

- En el instrumento *Mi propio estilo*, mencionó los estilos que predominaban en su relación con los sublíderes y las ventajas y desventajas de cada uno: “Con algunos predomina el democrático. Discutimos el proyecto durante todo el proceso y llegamos a acuerdos sobre qué presentar y cómo hacerlo. La ventaja es que genera decisiones consensuadas y la desventaja es que prolonga mucho más un peloteo.” Asimismo, afirmó que con otros sublíderes era Laissez-faire, pues no se metía en lo absoluto con su trabajo, ya que confiaba plenamente en ellos y sentía que intervenir sería entorpecerlo. La ventaja que percibió es que se quitaba trabajo de encima; la desventaja es

que era más complicado dar un comentario o punto de vista. No mencionó la manera para fortalecer sus estilos.

- Cumple con el objetivo de identificar el liderazgo que prevalece en el área, mencionando que es *laissez-faire* con democrático. Asimismo, identifica algunas de sus ventajas al mencionar que genera un buen ambiente de trabajo; como desventaja menciona que el grupo no tiene un mismo entendimiento sobre lo que es Planning y la calidad del trabajo varía de un equipo a otro. Para fortalecer el estilo autocrático, propone realizar una junta para determinar la visión de Planning y crear un organigrama con definición de roles de los puestos.

- Durante la sesión tres se pudo percibir la aplicación de las tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona. El líder fue congruente desde el inicio, expresando su forma de sentir y ubicándola en el cuerpo; mencionó que se sentía ansioso por todo lo trabajado durante el seminario y aceptó que hay muchas cosas que mejorar. Durante el ejercicio *Tres preguntas*, responde de forma congruente de acuerdo a sus creencias sobre el amor y su percepción de la espiritualidad. Asimismo, fue empático y aceptante incondicionalmente, porque pudo reflejar el mundo interior de las personas a las que escuchó y particularmente con una de ellas (C3-K) se percibió su empatía y aceptación positiva incondicional, pues cuando le reflejó su experiencia, C3-K lloró por lo conmovida que estaba de haber sido escuchada y aceptada por él. C3-K aseguró que era la primera vez que L la conocía bien. Gracias a la aplicación de las tres actitudes, logró hacer acuerdos con los sublíderes:

- Con S1-B mantuvo una conversación honesta, pues afirma que pudieron conversar muy bien sobre todas las necesidades del equipo y dialogar acerca de los cambios. Uno de ellos fue “ser más autocrático con el equipo y dirigir más a Planning.” Además, acuerda

que su relación es de laissez-faire y lo fortalecerán con el democrático, teniendo reuniones con mayor frecuencia.

- Con S2-P escuchó sus necesidades de forma empática, aceptante y congruente; llegaron a acuerdos. Identificaron que el liderazgo que predominaba en su relación era laissez-faire y autocrático, pasando de del uno al otro sin incluir el democrático, por eso acordaron incluir este último. Para que esto sucediera, L sería más abierto al recibir el punto de vista de S2-P.
- Con S3-A afirmó que escuchó sus necesidades y que elegirían los proyectos en los que deben poner atención. Además, identificaron que en su relación predominaba el Laissez-faire y acordaron fortalecerlo con el autocrático, para que el líder le diera más seguimiento a los proyectos y no se presentara sólo al final. Esto lo harían teniendo más juntas intermedias durante los proyectos.
- Al final de la sesión tres, L mencionó que fue una buena oportunidad para que el equipo se comunicara. Afirmó que supo conocer lo que cada quien necesitaba y cómo accionarlo. De esta manera se cumple el objetivo seis, donde el líder y los sublíderes expresaron sus necesidades de forma honesta y llegaron a acuerdos para fortalecer su liderazgo.

- Con respecto al objetivo de reconocer la congruencia, aceptación positiva incondicional y la empatía como actitudes los estilos de liderazgo, L lo realizó. Durante la sesión tres, mencionó que el autocrático era congruente porque se movía de acuerdo a lo que pensaba y sentía. Mencionó que el democrático aplicaba las tres. En cuanto al laissez-faire, afirmó que tenía las tres, pero que éstas no eran percibidas por el otro debido a la falta de comunicación.

- En cuanto a realizar un plan de seguimiento de los acuerdos, el objetivo no se logró, debido a que cuando se realizó la cuarta sesión y el planteamiento de este plan, L se mostró resistente y mencionó que no era posible hacer un plan debido a que diario tenía muchas actividades y que los tiempos los dictaba la dinámica del trabajo, los clientes y la empresa misma. Se mostró molesto y dijo que él no podía hacerlo porque estaba muy ocupado. Esto ocasionó que la actividad para que los sublíderes y colaboradores generaran un plan de seguimiento a sus acuerdos tampoco se llevara a cabo.

Objetivos después de la intervención

- Con respecto a la aplicación de los estilos de liderazgo acordados con los sublíderes, el indicador se logró. Con S1-B tuvo más juntas, aunque a veces no era posible tener todas por la falta de tiempo; con S2-P permitió que ella diera su punto de vista, fortaleciendo el democrático; y con S3-A llevó a cabo más reuniones para darle seguimiento a los proyectos.

- En cuanto al objetivo de aplicar tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona de acuerdo a los estilos de liderazgo, se cumple. Durante el seminario, en las horas laborales, pudo verse en L el fortalecimiento del estilo autocrático con su equipo y la aplicación de la congruencia. En una ocasión marcó límites a una persona del área de Servicio al Cliente, al decirle que Planning no asistiría a una junta porque no se le había invitado durante todo el proceso. Asimismo, impartió una reunión para compartir la visión de Planning. Antes de comenzar la junta, mencionó: “Voy a aplicar el liderazgo autocrático y democrático; seré democrático para recibir sus puntos de vista, pero aplicaré el autocrático cuando haya algo que a mi me parece que debe de ser de cierta manera.”; sin embargo, se desconoce si L fue consciente

de su congruencia debido a que no se logró concretar el cuestionario de evaluación un mes después, ya que nunca se presentó en la fecha acordada con la facilitadora.

S1-B:

Objetivos durante la intervención

Esta participante se mostró muy comprometida durante toda la intervención, no faltó a ninguna sesión y siempre fue muy participativa.

- Se dio cuenta que el estilo de liderazgo que predominaba en ella era el del laissez-faire, debido a lo que mencionó en la segunda sesión: “Antes yo era autocrática y me enfermé por el estrés, entonces me fui del otro lado y ahora soy laissez-faire.”

- Durante la primera sesión declaró que “la sesión fue muy catártica, donde todo el equipo se dio cuenta que había fallas que se podían mejorar” y en la evaluación mencionó que estaba totalmente de acuerdo en estar consciente de la realidad de Planning. Estuvo participativa y generó propuestas.

- Fue de las personas que más distinguió los diferentes estilos de liderazgo, al reflejar con ejemplos su comprensión. Mencionó los estilos de liderazgo que ejercían algunas de las personas que ahí trabajaban: “El director de la cuenta es súper Laissez-faire porque está al principio del proyecto y luego suelta todo, por eso se vuelve un relajo el trabajo” o “La vicepresidenta es súper autocrática, por eso su equipo no quiere opinar, ya que saben que ella siempre hará lo que quiere.” Asimismo, en la evaluación explicó bien el liderazgo situacional: “es aplicar los diferentes estilos según la situación.” Así, el objetivo de comprender los estilos de liderazgo y el liderazgo situacional, se logró.

- En cuanto al objetivo de identificar el estilo de liderazgo con su líder y sus colaboradores también lo cumple, ya que identificó que con ambos predomina el estilo de laissez-faire. En ambos cita como desventajas la falta de aterrizaje de los proyectos y como ventaja un ambiente de trabajo libre. Identifica que el liderazgo a fortalecer es el autocrático.

- Cumplió con el objetivo de reconocer el estilo que predominaba en Planning, al mencionar que era el Laissez-faire, teniendo como ventaja que cada quien trabaja según su estilo, lo que estimula la creatividad y saca a relucir el potencial de cada persona; como desventaja menciona que en el equipo hay sub grupos remando cada quien por su lado y sin un objetivo de lo que se quiere alcanzar para Planning. Asimismo, hace dos propuestas para fortalecer el liderazgo autocrático.

- Cumplió el objetivo de expresar sus necesidades de forma honesta y en la evaluación de la tercera sesión aseguró que comunicó sus necesidades debido a que “en la sesión todos estábamos iguales, hubo confianza”. Aseguró que esto se logró, debido a que en la sesión se aplicaron las tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona. Durante la tercera sesión se mostró congruente al expresar sus experiencias y sentir; asimismo afirmó que sintió la aceptación positiva incondicional de sus compañeros, del líder y de los colaboradores, por lo que pudo mostrarse a sí misma.

- Gracias a que pudo expresar sus necesidades con honestidad, con su jefe *L* llegó al acuerdo de fortalecer el estilo de liderazgo democrático, citando formas para hacerlo: “Sentarnos a platicar para hacer que las cosas en Planning sucedan”, la forma como lo llevarían a cabo sería “en la junta de los lunes agendar nuestras reuniones de la semana.” En cuanto a sus colaboradores,

también llegó a acuerdos. Con 3C-F acordó fortalecer el liderazgo autocrático, dando mayor seguimiento a los proyectos y teniendo juntas de status.

- Con la facilitadora acordó fortalecer el liderazgo autocrático, a partir de dar mayor seguimiento a los proyectos y a ella mayor dirección; también acordaron fortalecer el democrático para aclarar dudas y compartir puntos de vista. De esta manera, se cumplen los objetivos de detectar el estilo de liderazgo que predomina en relación con su líder y colaboradores, así como de llegar a acuerdos.

- Cumple con el objetivo de identificar las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes de los estilos de liderazgo, mencionando en la evaluación que el autocrático aplica la congruencia, el democrático la congruencia, la aceptación positiva incondicional y la empatía, y en cuanto al Laissez-faire menciona que es ambiguo para las tres condiciones.

- El objetivo de generar un plan de seguimiento para los acuerdos no se logró, debido a que L mostró resistencia y enojo para llevar a cabo esa actividad durante la sesión cuatro.

Objetivos después de la intervención

- El objetivo de aplicar los acuerdos con su líder y colaboradores, le cumplió con L y con su colaboradora (la facilitadora). Con L tuvo más reuniones para acordar los cambios que se harían en Planning: “El otro día le dije a L que si no podía tener nuestra reunión, que la posponíamos y me dijo no, de una vez”. Con su colaboradora comenzaron a dividir los trabajos y a comunicarse constantemente con ella para darles seguimiento y aclarar duda; asimismo, la sublíder comenzó a darle mayor dirección.

- Se desconoció si llevó a cabo los acuerdos con su colaborador C1-F, debido a que la sublíder no accedió a tener la entrevista posterior a la intervención, justificando que no tenía tiempo para hacerlo.
- Se desconoció si aplicó las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona de acuerdo a los diferentes estilos, debido a que no se pudo tener la entrevista posterior a la intervención.
- En cuanto al objetivo de haber disuelto el sentimiento de soledad, la participante aseguró que el sentimiento de soledad seguía vigente, dudando que pudiera eliminarse y afirmando que sólo sucederá si los acuerdos se llevaban a cabo.

S2-P:

Objetivos durante la intervención

Esta sublíder se mostró muy comprometida en la intervención.

- Identificó que el estilo que predominaba en ella era el democrático, ya que mencionó que le gustaba ser considerada y aseguró que le costaba trabajo ser autocrática porque a ella no le gustaba que se dirigieran así.
- En la primera sesión fue consciente de la realidad de Planning, ya que hizo comentarios para comprender el problema y mencionó que hacían falta “cursos de management para saber cómo atender las necesidades de cada persona”. También mencionó que la sesión le había gustado porque se dio cuenta de los aspectos que se podían mejorar en el equipo y de ver cuál de ellos era su responsabilidad. Logró, entonces el objetivo de ser consciente de la realidad de Planning.
- Cumplió el objetivo de identificar los diferentes estilos de liderazgo, lográndose el indicador de mencionar sus ventajas y desventajas. Aseguró que el “laissez-a faire te deja libre, pero también puede sentirse como falta de atención o seguimiento.” En el instrumento *mi propio estilo*

mencionó que una ventaja del democrático era que permitía conciliar, pero su desventaja era que los procesos eran lentos. Comprendió el liderazgo situacional al afirmar que no había estilos buenos ni malos, sino el que aplicas en cada situación.

- Identificó el estilo que predominaba con su líder y colaborador: “Con L somos laissez-faire y autocrático”, identificando que podían fortalecer el democrático, para que L aceptara sus puntos de vista. Con su colaborador aseguró que predominaba el democrático y que podían fortalecer el autocrático.

- Identificó que el estilo que predominaba en el equipo era laissez-faire, teniendo la ventaja de reconocer la autonomía y transmitiendo confianza en el equipo; la desventaja era que la falta de presencia de los jefes podía percibirse como desinterés, otra desventaja que citó fue la falta de seguimiento y retroalimentación. Propuso tener sesiones de retroalimentación con el equipo, así como la definición de los roles de los planners de AGENCIA.

- Logró llegar a acuerdos con su líder y colaborador, así como expresar sus necesidades de forma honesta gracias a la aplicación de las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona. Esto se cerciora cuando ella mencionó al final de la tercera sesión: “no siempre puedes hablar así, como ponerle atención al otro y escucharlo y aceptarlo, siempre estamos con el estrés y no nos podemos comunicar”. En la evaluación mencionó que pudo comentarle a su jefe que en ocasiones en sus conversaciones él solía ser muy autocrático y que le gustaría que fuera más democrático; le comentó que su liderazgo iba del laissez-faire al autocrático y que no había un punto intermedio. El acuerdo al que llegó con L fue el de fortalecer el democrático, donde el líder recibiría más el punto de vista de S2-P. Con su colaborador acordó ser más democrática, teniendo mayor comunicación. Sin embargo, no sumaron nuevos estilos. Su colaborador C2-B le propuso

sumar el estilo autocrático para distribuirse las tareas y solo darles seguimientos, pero ella mencionó que ese estilo no iba con ella.

- También cumplió con el objetivo de reconocer las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes de los diferentes estilos de liderazgo, al afirmar durante la sesión que el autocrático es congruente, el democrático tiene las tres y el Laissez-faire es aceptante y empático, pero sin lograr transmitirlo.

- No realizó un plan de seguimiento con su líder ni con su colaborador, debido a que L no permitió que se llevara a cabo esta actividad.

Objetivos después de la intervención

- En cuanto al objetivo de llevar a cabo los acuerdos, comentó que sí lo cumplió, debido a que ya tenía más comunicación con su colaborador, y que con su jefe había sido más autocrática expresar su punto de vista.

- En cuanto al objetivo de aplicar las diferentes actitudes de acuerdo al estilo, también lo realizó, pues mencionó: “he mostrado mi punto de vista y he sido más asertiva” lo que deja ver que ha podido ser congruente con ella misma.

- En cuanto al objetivo de disolver el sentimiento de soledad, aseguró que éste dejó de estar presente y que comprendía que ese sentimiento se debió a una falta de comunicación en el equipo.

S3-A:

Objetivos durante la intervención

Fue un participante muy comprometido, siempre asistiendo a las sesiones y dando retroalimentación.

- Mencionó que se dio cuenta que su tendencia era el estilo de *aaissez-faire* porque con él se sentía creativo y seguro.
- Fue consciente de la realidad de Planning pues así lo aseguró en la evaluación de la primera sesión; asimismo aseveró que se dio cuenta que hay varios aspectos sobre los cuales trabajar y que él no estaba haciendo nada por promoverlos.
- Cumplió el objetivo de identificar los diferentes estilos, ya que al describir el liderazgo que predominaba con su líder y colaborador comprendía las diferencias. Aseguró que con su líder predominaba el *laissez-faire*, citando como ventaja la autonomía y libertad, y como desventaja el sentimiento de frustración de no sentirse acompañado. Citó como ventaja del autocrático la dirección y la claridad; asimismo comprendió el liderazgo situacional “no es aplicar un solo estilo, sino el balance de varios de acuerdo a la ocasión y objetivo.”
- Identificó el estilo que predominaba con L y con su colaborador era el *laissez-faire*, acordando fortalecer el democrático.
- Reconoció que el liderazgo predominante en Planning era el *laissez-faire*, citando como ventajas la creatividad y libertad, y como desventajas la incertidumbre, la poca claridad y la frustración. Propuso fortalecer el autocrático porque lo haría sentir supervisado y que lo están acompañando. Para lograrlo, acordó realizar juntas intermedias de revisión con L.
- Cumplió el objetivo de aplicar las tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona y expresar sus necesidades con su jefe y colaborador, así como generar acuerdos con ellos, ya que durante la tercera sesión se mostró congruente expresando su sentir, aceptante y empático reflejando el mundo interior de S1-B en la dinámica de *tres preguntas*. Aseguró que pudo expresar sus necesidades con su jefe y escuchar a su colaboradora, debido al ambiente de

confianza que se generó. Expresó que con su colaborador fortalecerá el estilo autocrático, dándole seguimiento y dirección. Con L llegó al acuerdo de fortalecer el liderazgo autocrático, teniendo más juntas intermedias en los proyectos para darles seguimiento; con su colaboradora también acordó fortalecer este estilo, a partir de definir tiempos con claridad, estando él más involucrado y dándole seguimiento a los proyectos.

- Cumplió el objetivo de reconocer las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como las actitudes del líder en los diferentes estilos, al mencionar que el autocrático era congruente, el democrático aplicaba las tres y el laissez-faire era ambiguo en todas las actitudes.

Objetivos después de la intervención

- En cuanto a mantener los acuerdos con su líder y colaborador, se cumple el objetivo, ya que con el líder ha tenido más juntas intermedias y se pudo observar que con su colaboradora trabajaba más de cerca. Él aseguró que le daba mayor dirección y acompañamiento.

- Cumplió el objetivo de aplicar las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes del líder, pues mencionó que al ser democrático buscaba ser más conciliador, empático y aceptante, y en el autocrático más firme y congruente con su decisión. Aseguró que le hacía falta fortalecer el autocrático y que comenzó a ejercerlo después de la intervención, siendo más congruente consigo mismo y más tomador de decisiones en su trabajo y en la vida personal.

- Aseguró que el sentimiento de soledad disminuyó, pero no desapareció; asimismo comprendió que lo que le había provocado ese sentimiento era la falta de comunicación.

S4-K:***Objetivos durante la intervención***

La participante estuvo de viaje la mayor parte de la intervención. Sólo acudió a las sesiones uno y cuatro, la dos y tres se le impartieron de forma breve. De esta forma, su proceso no cumplió todos los objetivos. Aquellos que se lograron fueron los siguientes:

- Identificó el estilo de liderazgo que predominaba en ella, asegurando que era el laissez-faire y autocrático.

- Afirmó estar completamente de acuerdo de estar consciente de la realidad de Planning, asimismo, durante la sesión fue participativa y dio sugerencias para llegar a acuerdos, como hacer una sesión para definir un objetivo para el área.

- Identificó los estilos de liderazgo, con sus ventajas y desventajas a través de ejemplos: “Los clientes globales son autocráticos porque sólo imponen la campaña que debemos desarrollar.” Mencionó que la desventaja del autocrático era que no permitía el trabajo en equipo y alejaba a los colaboradores. Asimismo, al reconocer el estilo que predominaba en Planning y sus desventajas, dejó ver que comprendió el estilo laissez-faire. También identificó el democrático, al mencionar que era el que generaba diálogo.

- Reconoció el estilo de liderazgo que predominaba con su líder, al indicar que era el laissez-faire y que podrían fortalecer el autocrático, ya que muchas veces ella tomaba decisiones sin tener claridad sobre el asunto, lo que le generaba confusión y ansiedad.

- Reconoció que el estilo que predominaba en Planning era el laissez-faire, con la ventaja de generar un buen ambiente de trabajo y la desventaja de que cada quien trabajaba como quería, lo

que causaba ansiedad y confusión. Propuso fortalecer el democrático a través de reuniones periódicas para compartir el trabajo y fomentar la proactividad.

- En la sesión adicional que se le impartió, conoció y aplicó las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona. En la evaluación de la sesión especificó que nunca había escuchado a alguien sin hacer algún juicio (aceptación positiva incondicional) y entrando en su mundo (empatía) y viendo con qué se identificaba (congruencia).

- No reconoció las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona con los estilos de liderazgo, debido a que la sesión adicional que se impartió no abarcó este tema.

- Debido a que no asistió a la sesión de comunicación, no logró el objetivo de generar acuerdos con su líder.

Objetivos después de la intervención

- Debido a que no generó acuerdos con su líder, tampoco los llevó cabo.

- No aplicó las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes del líder, debido a que no asistió a la sesión en las que se relacionaron.

- Afirmó que el sentimiento de soledad seguía presente. Esto se debía a que la participante no estuvo en todas las sesiones y no generó acuerdos con su líder.

S5-E:

Objetivos durante la intervención

Esta participante se involucró poco en el seminario y se mostró con resistencia para participar. Estuvo ausente en las sesiones uno, dos y tres, argumentando que se le dificultaba asistir porque tenía otras ocupaciones. Se le dio una sesión adicional junto con S4-K, donde se

abarcó de forma breve los temas de la sesión dos y tres. Por esta razón, su proceso no cumplió todos los objetivos. Los que se lograron fueron los siguientes:

- Identificó los estilos de liderazgo y sus ventajas y desventajas: la ventaja del Laissez-faire es fomentar la creatividad y del democrático la colaboración, como desventaja del primero mencionó la falta de dirección y de definición de roles.
- Reconoció el estilo de liderazgo en relación con su líder, afirmando ser el laissez-faire y en menor medida el democrático. También generó propuestas para fortalecerlo.
- Identificó el liderazgo predominante en Planning, al decir que era laissez-faire, describiendo como ventaja la libertad en creación de ideas y como desventaja al poco entendimiento de los roles. Hizo propuestas para fortalecer el autocrático, proponiendo establecer una metodología o procesos claros.
- Los objetivos sobre conocer y aplicar las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona no se pudieron medir debido a que no devolvió las hojas de evaluación.
- Asimismo, no logró el objetivo de generar acuerdos con su líder y colaborador debido a que no asistió a la sesión correspondiente.

Objetivos después de la intervención

- No siguió ningún acuerdo con su líder, debido a que no hicieron ninguno.
- No alcanzó el objetivo de aplicar las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes de liderazgo debido a que este tema no se vio en la sesión breve que se le impartió.
- La participante no devolvió la evaluación de la tercera sesión, por lo que se desconoce cómo se sintió con respecto a la vigencia del sentimiento de soledad al final de la intervención.

C1-F***Objetivos durante la intervención***

Este participante se mostró comprometido durante toda la intervención, siempre asistiendo a todas las sesiones y reflexionando sobre los diferentes temas.

- Mencionó que se dio cuenta de que el estilo que predominaba en él era el autocrático porque le gustaba enseñarle y explicarle a los demás; además, después de la intervención se dio cuenta que quería fortalecer el democrático.

- Afirmó que estaba totalmente de acuerdo en ser más consciente sobre la realidad de Planning.

- Comprendió el liderazgo situacional, al mencionar que “el liderazgo es una actitud y es necesario adoptar una diferente de acuerdo a la situación y al objetivo que se quiere alcanzar”.

Con respecto a comprender los estilos de liderazgo cumplió el objetivo explicando que “el laissez-faire te da libertad y el democrático buen ambiente de trabajo y toma en cuenta tus opiniones.”

- Cumplió también con el objetivo de identificar el estilo de liderazgo que predominaba en la relación con su líder S1-B. Mencionó que regían el democrático y el laissez-faire, y aseguró que debían de fortalecer el autocrático. Cito como ventajas de este, la entrega de información y un ambiente de seguridad.

- Identificó el estilo que predominaba en Planning, mencionando ser el democrático y laissez-faire, citando como ventajas la “libertad para la creatividad y buen ambiente de trabajo”, la desventaja que mencionó fue “la falta de guía cuando no tienes claridad.” Hizo propuestas para fortalecer el autocrático: “debería de haber una inducción.”

- Cumplió el objetivo de llegar a acuerdos con su líder, así como de hacerlo de forma honesta y expresando sus necesidades, gracias a la aplicación de las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona. Aseguró que “se rompieron barreras de comunicación”, mostró su congruencia y pudo ver la de sus compañeros; afirmó que todos pudieron ser ellos mismos y esto fue recibido de forma empática y aceptante. A los acuerdos que llegó con su líder, fue tener más juntas de status y mayor seguimiento a los proyectos; además de marcar límites con el área de Servicio al Cliente.

- Cumplió con el objetivo de reconocer las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes del líder, al decir que el autocrático era congruente, el democrático congruente, empático y aceptante; explicó que en el laissez-faire las actitudes eran ambiguas.

- No generó un plan de seguimiento a sus acuerdos debido a que esta actividad no pudo llevarse a cabo.

Objetivos después de la intervención

- No logró el objetivo de mantener el acuerdo al que se llegó con el líder, debido a que no reconoció que se hayan cumplido.

- Realizó el objetivo de adoptar las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona de acuerdo a los estilos de liderazgo, ya que mencionó que al buscar ser más democrático, se volvió más aceptante y tolerante, pudiendo integrar a los demás.

- Afirmó que el sentimiento de soledad disminuyó, pero no desapareció del todo.

C2-B:***Objetivos durante la intervención***

Este participante se mostró muy involucrado durante el seminario, ya que participaba y entregaba todos los instrumentos a tiempo.

- El participante se dio cuenta de que su estilo de liderazgo se orillaba al autocrático y laissez-faire y afirmó que el democrático lo debía fortalecer, pues muchas veces no era aceptante con los puntos de vista de las otras personas.
- Cumplió con el objetivo de ser consciente de la realidad de Planning, pues así lo aseveró en el cuestionario de evaluación de la primera sesión y aseguró que se pudieron hablar cosas que tienen que ver con el equipo, “algo que no sucede en el día a día.” Asimismo estuvo muy participativo y propuso establecer lo que se esperaba de Planning.
- Conoció e identificó todos los estilos de liderazgo, pues durante la entrevista posterior a la intervención hizo mención de que “el autocrático te dice cómo hacer las cosas y muchas veces tiene razón”; también comprendió el democrático al explicar que era el que predominaba con su líder y citaba como ventaja que la constante comunicación, lo que hacía que tuvieran un fuerte vínculo; estableció como desventaja la demora con la que realizaban el trabajo. Comprendió también el liderazgo situacional pues explicó que “ningún estilo es bueno ni malo, todo depende de cuándo y para qué lo uses.”
- Cumplió con el objetivo de identificar el estilo que predominaba con su líder, al decir que era el democrático, especificando que debían fortalecer el autocrático y el laissez-faire.

- Reconoció que el estilo que predominaba en Planning era el laissez-faire, citando como ventaja que “permite que cada quien trabaje a su manera” y como desventaja, que “no hay una autoridad ni guía”. Asimismo, hace propuestas para fortalecerlo: “Que haya protocolos de procedimientos.”
- En cuanto a llegar a acuerdos para fortalecer el liderazgo con su líder, aseguró que pudo expresar sus necesidades de forma honesta. Mencionó ser muy congruente y que pudo pedir lo que necesitaba, algo que no hacía durante el trabajo. Pidió a su líder fortalecer el autocrático; sin embargo, ella no lo aceptó, argumentando que no iba con su personalidad. De este modo se logró el objetivo de haber aplicado las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona para comunicarse de forma honesta y llegar a acuerdos.
- Debido a que este participante tomó la sesión de comunicación de forma breve, no logró reconocer todas las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como diferentes actitudes para cada estilo.
- No llevó a cabo un plan de seguimiento del acuerdo con su sublíder debido a que el líder no permitió que se llevara a cabo.

Objetivos después de la intervención

- Logró el objetivo de cumplir con los acuerdos con su líder, pues afirmó que sí los habían llevado a cabo y que dialogaron más acerca de los proyectos.
- Cumplió con el objetivo de aplicar las diferentes actitudes del Enfoque Centrado en la Persona de acuerdo a los estilos de liderazgo, pues se le pudo ver más congruente al expresar su punto de vista. Asimismo, aseguró que comenzó a acercarse con personas de otras áreas con la finalidad de dialogar y con la intención de ser más aceptante y empático con ellos.

- Este colaborador afirmó que el sentimiento de soledad se disolvió, pues aseguró que la palabra ya no era vigente y lo que lo había provocado era la falta de comunicación.

C3-K:

Objetivos durante la intervención

Esta participante se mostró muy comprometida e involucrada en todas las sesiones. En el trabajo suele ser callada; sin embargo, en el seminario se mostró abierta y participativa.

- Se dio cuenta que el estilo de liderazgo que predominaba en ella era el democrático.
- En la evaluación de la primera sesión, afirmó sentirse más consciente de la realidad de Planning. Asimismo, durante la primera sesión hizo gerencias para llegar a acuerdos.
- Cumplió con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo al citar ejemplos: “el autocrático da dirección y es necesario cuando un proyecto o alguien está comenzando”; “el democrático es más incluyente y permite intercambiar diferentes ideas.”, “en el laissez-faire hay falta de comunicación, pero hay libertad.” Asimismo, comprendió el liderazgo situacional, pudiendo explicarlo así: “es que todos los estilos tienen ventajas y desventajas, sólo hay que saber combinarlos. Puede haber algunas situaciones que requieran complementarse con otro”.
- Identificó el estilo que predominaba en la relación con su líder, al mencionar ser el democrático, con la ventaja de que “hay mayor flujo de ideas y mayor interacción”.
- Asimismo, cumplió con el objetivo de haberse comunicado con su líder de forma honesta y de haber expresado sus necesidades para llegar a un acuerdo. Confirmó que se pudo hacer debido a la confianza que la moderadora creó en la sesión tres, lo que propició que la participante aplicara las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona, ya que se mostró como ella era, de forma empática y aceptante con los otros, y aseguró que ella misma aplicó las tres condiciones.

- El acuerdo al que llegó con su líder fue el de fortalecer el liderazgo autocrático, ya que estaban en el laissez-faire. Acordaron tener más seguimiento en los proyectos con la finalidad de usar las herramientas adecuadas, tener mejores resultados y mejorar la relación como equipo.
- El objetivo de reconocer las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes de un líder también se cumplió, afirmando que el autocrático era congruente, que el democrático era empático y aplicaba la aceptación positiva incondicional, así como la congruencia; explicó que el Laissez-faire era ambiguo porque no se podía saber si aplicaba estas actitudes y si las aplicaba no eran percibidas por la otra persona.

Objetivos después de la intervención

- El objetivo de mantener acuerdos también se logró, ya que durante y después del seminario se le vio más de cerca con su líder y en la entrevista posterior a la intervención, afirmó que éste se había acercado más y le daba más dirección.
- Cumplió el objetivo de poder adoptar las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes en los diferentes estilos de liderazgo. Explicó que busca aplicar el autocrático y ser más congruente con ella misma, sin embargo, aseguró que le cuesta trabajo porque no quiere ser mandona.
- El objetivo disolver el sentimiento de soledad se cumplió, ya que aseguró que ese sentimiento desapareció y comprendió que lo que lo ocasionaba era la falta de comunicación con el equipo.

C9-R:

Sólo participó en la primera sesión y no regresó, por lo que su proceso fue limitado y no se pudo medir.

El objetivo particular de generar un plan de seguimiento de los acuerdos individuales no se cumplió en ninguno de los participantes, debido a que cuando se hizo la propuesta, el líder no estuvo de acuerdo, pues argumentó que tener un plan de seguimiento no era posible, ya que había muchas juntas y proyectos que surgían espontáneamente y que no estaban en su control. Por esta razón, el objetivo de generar planes de seguimiento para los acuerdos individuales no se cumplió.

6.2. Resultados del proceso grupal

Objetivos durante la intervención

- El primer objetivo se cumplió de manera grupal, pues se logró el indicador de la afirmación por parte de los participantes de ser más conscientes de la realidad de Planning. En la encuesta aplicada después de la sesión, los ocho participantes que asistieron contestaron que estaban totalmente de acuerdo en ser más conscientes de ella, además en este mismo cuestionario afirmaron que lo que más les gustó es que fueron “capaces de detectar el problema de Planning” y que “hubo disposición por parte del grupo para solucionarlo.” Asimismo, en consenso realizaron un documento con las propuestas para darle solución a la problemática, siendo éstas las siguientes:

Tabla 12. Documento de propuestas de la primera sesión

Propuestas	Responsable	Fecha
a) Construir una visión de Planning unificada, para darle vida y perpetuarla.	L	16 de octubre
b) Establecer el organigrama y procesos de Planning.	L y S2-B	30 de septiembre

c) Definir perfiles de puestos	S2-P, S4-K y S5-E	5 de octubre
d) Definir los tiempos a dedicarle a cada cuenta y al trabajo en equipo	Por definir	Por definir
e) Crear un proceso de inducción a los nuevos integrantes, sobre roles y puestos.	Por definir	Por definir
f) Dar retroalimentación de los líderes a los colaboradores de forma periódica.	Por definir	Por definir
g) Detectar los temas en común para generar un banco de información.	C1-F	Por definir
h) Compartir periódicamente procesos de trabajo con ejemplos o casos prácticos	Por definir	Por definir

- El segundo objetivo también se logra en el grupo, cumpliendo con el indicador, pues todos los participantes mencionaron al menos una ventaja o desventaja de cada estilo y explicaron el significado del liderazgo situacional. Los mencionaron tanto en sus instrumentos como al momento de citar ejemplos. En cuanto al liderazgo situacional, todos en la evaluación y en las sesiones dieron cuenta de haber comprendido ese liderazgo, explicándolo con sus propias palabras.

- El tercer indicador se refiere a la mención del estilo predominante con sus jefes y/o colaboradores, la descripción de sus ventajas y desventajas, así como la indicación del estilo a fortalecer. Todos los participantes supieron reconocer el estilo que predominaba con sus líderes o colaboradores, lo dejaron claro en el instrumento *Mi propio estilo*; asimismo supieron señalar cuál o cuáles eran aquellos que se debían de fortalecer.

- El cuarto objetivo se alcanzó, pues el indicador, donde se estipulaba que los participantes mencionaran el estilo predominante en Planning, alguna ventaja y desventaja, así como las propuestas para fortalecerlo, se logró de manera grupal: ocho personas aseguraron que el liderazgo predominante era Laissez-faire y las otras dos aseguraron que era laissez-faire con democrático. Asimismo, mencionaron algunas ventajas y desventajas de aplicar ese estilo. Algunas ventajas que mencionaron fue: “libertad en creación y propuestas de ideas” “modelo de trabajo dinámico”, “autonomía” buen ambiente de trabajo, cada quien trabaja a su estilo”, “permite la creatividad”. Como desventajas se mencionaron las siguientes: “confusión”, “cada quien hace lo que quiere”, “poco entendimiento de roles”; “genera incertidumbre”, “hay poca claridad”, “causa frustración”, “sub grupos remando cada quien por su lado, tratando de sobrevivir, sin un objetivo de lo que queremos alcanzar para Planning”. Asimismo, los participantes generaran propuestas para fortalecer el liderazgo del equipo, algunas de las propuestas para fortalecer el democrático fueron “tener sesiones donde se comparta el trabajo” y “generar un banco de información en el que se reúnan los temas que tienen en común”; para fortalecer el autocrático propusieron ideas como “crear un organigrama con definición de puestos”, “construir una visión de Planning unificada, para darle vida y perpetuarla.”

- El quinto objetivo, cuyo indicador era que los participantes afirmen haber expresado sus necesidades de forma honesta gracias a la aplicación de las tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona (congruencia, empatía y aceptación positiva incondicional) y elaboren acuerdos con su líder o sublíder especificando el estilo de liderazgo que quieren fortalecer, se logra en su totalidad en siete participantes, afirmando que “gracias al ambiente generado en las sesión pudieron entrar en confianza y hablar temas que no se hablan en el día a día debido al estrés”. En la evaluación aseguraron que aplicaron las tres actitudes del Enfoque Centrado en la Persona. Además, pudieron hablar con su líder o sublíder sobre sus necesidades y generaron acuerdos para fortalecer su liderazgo. En la mayoría de los casos el estilo predominante era el *laissez-faire*, por lo que los estilos que acordaron fortalecer fueron el autocrático y el democrático. El resto de los participantes no lograron el objetivo debido a que estuvieron presentes en la sesión tres y no se acercaron a generar acuerdos con sus líderes.

- El sexto objetivo, cuyo indicador era discutir y elaborar una matriz donde se especifiquen las actitudes del Enfoque Centrado en la Persona que tienen los diferentes estilos de liderazgo, se logra en la mayor parte del grupo, ya que durante la sesión tres elaboraron una matriz que resumía las actitudes por estilo de liderazgo. Para llegar a ella discutieron en equipo, hasta que consensuaron las conclusiones. Los participantes que no estuvieron en esta sesión, tres en total, no alcanzaron este objetivo.

- El séptimo objetivo no se logró. El indicador era la redacción de un plan de seguimiento de sus acuerdos, con fechas y procedimientos por parte de los sublíderes con el líder y los colaboradores con los sublíderes. Esto no se llevó a cabo debido a que la sesión en la que se programaba llevar

a cabo esta actividad, el líder se molestó y argumentó que era complicado llevar a cabo estos acuerdos y no aceptó que la dinámica se llevara a cabo.

- El objetivo ocho, cuyo indicador era la elaboración de un plan que indique los acuerdos grupales a llevarse a cabo, con fecha y responsables definidos, sí se cumplió. Una vez que el equipo detectó que el liderazgo en el área era predominantemente laissez- faire, durante la última mesa de discusión acordaron realizar acciones para fortalecer el estilo democrático y autocrático, en los que se incluyeron las propuestas de la primera mesa de discusión. Los acuerdos fueron los siguientes:

Tabla 13. *Plan para fortalecer el liderazgo autocrático*

Propuestas	Responsable	Fecha
a) Construir una visión de Planning unificada, para darle vida y perpetuarla.	L	30 de octubre
b) Crear un proceso de inducción para entender procesos, las herramientas, el formato de brief y la visión de Planning.	Por definir	Cuando entre un nuevo miembro
c) Crear un organigrama y definición de puestos	L y S2-B	30 de noviembre
d) Definir los tiempos a dedicarle a cada cuenta y	L	30 de octubre

al trabajo en equipo

Tabla 14. *Plan para fortalecer el liderazgo democrático*

Propuestas	Responsable	Fecha
e) Compartir periódicamente procesos de trabajo con ejemplos y casos prácticos con PROXY y AGENCIA.	Facilitadora	f) 9 de noviembre
f) Identificar los temas en común para generar un banco de información	C1-F	Noviembre
g) Hacer sesiones periódicas para darle seguimiento a los acuerdos	Facilitadora	Principios de febrero de 2016

Objetivos después de la intervención

- El objetivo nueve se logró, ya que se cumplió el indicador de tener el comportamiento por parte de los líderes y colaboradores correspondiente a los acuerdos o la afirmación de los mismos de haber cumplido con ellos. Todos los participantes que llegaron a acuerdos con su líder o sublíderes, afirmaron haber llevado a cabo los acuerdos, sólo C1-F lo negó, sin explicar la razón. El resto aseguró que sí fue así. Sin embargo, en el caso de L se constató que llevaba a cabo los

acuerdos, pero con algunas limitantes pues no los seguía de manera constante. S1-B aseguró que veía un cambio en él, pues acudía a las juntas de manera más disciplinada, aunque a veces se le tenía que estar persiguiendo, por otro lado S2-P aseguró que al inicio L se había mostrado más aceptante y democrático, pero después regresaba a su forma de ser autocrática.

- En cuanto al décimo objetivo, cuyo indicador era la ejecución de los acuerdos grupales, se cumplen la mayoría:

Fortalecimiento del estilo autocrático:

- *Punto a:* Construir una visión de Planning unificada, para darle vida y perpetuarla. L preparó la presentación y la compartió con el equipo en la fecha establecida.

- *Punto b:* Crear un proceso de inducción para entender procesos, las herramientas, el formato de brief y la visión de Planning. En la llamada telefónica, L aseguró que es algo que sí ha llevado a cabo con los nuevos integrantes del área y que lo ha hecho a causa del aprendizaje que tuvo durante el seminario. Asimismo, C3-K, quien continúa laborando en AGENCIA, mencionó a la facilitadora que le sorprendía el efecto de esta intervención, pues L le había dado una inducción a un nuevo planner.

-*Punto c:* Crear un organigrama y definición de puestos. En la llamada, L aseguró que a partir de la intervención decidió tener más estructura en el área, confirmó que ahora que hay un nuevo equipo dejó claro cuáles eran las funciones de cada integrante y la persona a la cual reportarle.

El *Punto d* (Definir los tiempos para dedicarle a cada cuenta) fue el único que no se llevó a cabo, debido a la falta de tiempo de L.

Fortalecimiento del estilo democrático:

- *Punto f:* Identificar los temas en común para generar un banco de insights e investigaciones.

C1-F se encargó de recopilar los temas en común, posteriormente impartió un taller para compartir uno de esos temas.

- *Punto e:* Compartir periódicamente el trabajo con PROX. L asegura que sí lo han llevado a cabo, aunque sin una periodicidad establecida.

- El onceavo objetivo, cuyo indicador era el comportamiento de los participantes acorde a los diferentes estilos de liderazgo con sus respectivas actitudes, y la afirmación de su parte de haberlas asumido, se logró en la mayoría de los participantes, afirmando que después de la intervención habían podido asumir nuevos estilos de liderazgo y con ello nuevas actitudes que antes no tomaban: “soy más congruente conmigo mismo y más tomador de decisiones en mi trabajo y en la vida personal”, “ahora busco ser más aceptante y escuchar a los demás, aplico más el democrático”, “quiero ser más congruente y autocrática, no siempre lo logro porque no me gusta ser mandona, pero lo estoy trabajando.”

- El doceavo objetivo, cuyo indicador son las afirmaciones por parte de los participantes de sentirse comprendidos en su sentimiento de soledad se cumple en la mayoría del grupo. Desde la actualización del diagnóstico se acompañó a dicho sentimiento, pues a través de la encuesta se les dio un foro a los participantes para que expresaran de forma anónima su sentir y estos así lo expresaron con respuestas como “me siento frustrado por no saber si lo que estoy haciendo está bien”; adicionalmente, durante la sesión uno, algunas de las expresiones fueron “nos dimos cuenta que nos sentíamos de la misma manera” o “fue una sesión de catarsis donde todos

expresaron lo que sentían.” En la evaluación de la sesión tres, seis participantes aseguraron que el sentimiento de soledad disminuyó. Además, comprendieron que dicho sentimiento era provocado por una falta de comunicación.

En resumen, el seminario cumplió con su objetivo general, pues el grupo comprendió cuáles eran los diferentes estilos de liderazgo, hizo consciencia del estilo que predominaba en el equipo de Planning, así como en relación con su líder o sublíder, y a partir de la aplicación de las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona, pudieron generar acuerdos y sentirse acompañados en su estado emocional de soledad.

La intervención tuvo éxitos adicionales. a) Se hizo un diagnóstico más personalizado que el que hizo AGENCIA al total de la empresa, en el que se detectó no sólo la prevalencia del estilo laissez-faire, sino también del democrático, ya que los colaboradores no se sentían tomados en cuenta y no había espacios para hacer consensos; b) no solo se llegaron a acuerdos, sino que muchos de ellos se llevaron a cabo y en el caso de los grupales, algunos se han mantenido después de un año del seminario; c) aportó crecimiento personal en la mayoría de los participantes, habiéndoles facilitado un autoconocimiento en cuanto el estilo de liderazgo y las actitudes que predominaban ellos, y facultándolos para poder sumar nuevos estilos y actitudes que les han permitido ser más congruentes consigo mismos y tener mejores relaciones de trabajo y personales.

7. Conclusiones

En este estudio de caso se miró al liderazgo como una relación interpersonal. Esta teoría se vio reflejada durante la intervención de dos maneras. La primera en el estilo de liderazgo predominante en el equipo: los miembros consensuaron que el estilo prevaleciente era el laissez-

faire, este mismo era aquel que regía en el líder, por lo que se confirma lo que Bass mencionaba sobre liderazgo, “la interacción entre dos o más miembros de un grupo (...) los agentes de cambio: personas cuyos actos afectan a otras personas (...)”(Ganga & Navarrete, 2013, p. 55). Se pudo observar cómo la conducta del líder impactó en el liderazgo de todo el grupo, ya que al predominar el estilo *laissez/faire* en el líder, este mismo permeó en la forma de liderar en los sublíderes. La segunda forma como se hizo evidente esta teoría, fue en cómo las conductas del líder afectaron el estado emocional del equipo. El diagnóstico arrojó que los miembros de Planning se sentían enojados, frustrados y solos, debido a la falta de orientación y trazo de metas. Una de las desventajas del *laissez faire*, de acuerdo a Ralph White y Ronald Lippit, es la provocación de emociones como estas (Cartwright & Zander, 1972 pp. 349-367). Mirando al liderazgo como una relación interpersonal, puede leerse este sentimiento como una consecuencia de la falta de reconocimiento del otro. La falta de participación del líder, propio de este estilo, puede interpretarse como desinterés de él hacia el equipo o como una manera de no reconocerlos, pues dice Buber que “el hombre no es un ser distante del otro. El Yo se convierte en tú y viceversa cuando entran en contacto y en relación” (Cohen, S. 2007). Existimos en cuanto somos con el otro, por lo que cuando un líder se conduce con el *laissez-faire* no se involucra con él y no lo mira, de cierta manera no reconoce su existencia, lo que provoca en éste estados emocionales como la frustración y el enojo.

Mirar al liderazgo como una relación interpersonal permitió que la aplicación de las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona lograra su fin: promover el encuentro personal y la efectividad en la relación (Lafarga & Gómez Del Campo, 1989, pp. 122-123), pues impulsaron a que los miembros del equipo se acercaran el uno al otro y se miraran, fortaleciendo el estilo

democrático, que integra, acepta y fomenta el sentido de pertenencia (Cartwright & Zander, 1972 pp. 349-367).

En cuanto al liderazgo situacional, aquel donde “se asumen diferentes patrones de conducta (o de rasgos) que serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismos patrones óptimos en situaciones distintas” (Ganga & Navarrete, 2013, pp. 62-63) cubrió su función para comprender que un liderazgo eficaz es aquel en el que se utilizan diferentes estilos; asimismo, al integrar el autocrático, caracterizado por poner orden, ser directo y aclarar metas (Cartwright, & Zander, 1972 pp. 349-367) permitió trazar objetivos grupales. Sin embargo, este enfoque no fue suficiente, pues para poder acordar los estilos a fortalecer de acuerdo a las situaciones, los integrantes antes tuvieron la necesidad de comunicar el estilo que se debía de fortalecer de acuerdo a sus necesidades. No era posible acordar los estilos para cada situación, sin antes comprender cuáles se debían de aplicar en la relación con cada sublíder o colaborador. Por eso, resulta importante considerar que para lograr un liderazgo eficaz, además de aplicar los estilos de acuerdo a la situación, es necesario conocer los estilos que responden a las necesidades de relación de cada integrante.

Por otro lado, la aportación de vincular la congruencia, empatía y aceptación positiva incondicional como actitudes de los diferentes estilos de liderazgo permite tener una perspectiva más integral del liderazgo, pues a partir de éstas la persona puede ser congruente consigo mismo sin olvidarse del otro y a la vez alcanzar las metas requeridas por el trabajo. Es decir, cuando el líder o colaborador desarrollan estas actitudes y hacen conciencia de ellas, pueden elegir cómo comportarse de acuerdo a la situación y el objetivo a alcanzar, siempre manteniendo su propia

congruencia y tomando en cuenta al otro, pudiéndose dar así un liderazgo eficaz tanto en la situación como en la relación.

Al mirar al liderazgo como una relación interpersonal, es muy importante reconocer que la actitud del líder afectará de forma directa al comportamiento y estado emocional del sublíder o colaborador, lo que determinará el alcance de la meta deseada y la calidad de la relación. Por este motivo, la propuesta de relacionar las tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona como actitudes de los diferentes estilos de liderazgo permite resultados positivos en ambos aspectos, ya que cuando el líder desarrolla estas actitudes y es consciente de ellas, puede elegir cómo comportarse y qué estilo aplicar para lograr cierto objetivo, respetando su propia congruencia y tomando en consideración al otro. Podemos empezar a hablar de un liderazgo que engloba lo situacional y también lo personal, tal vez un liderazgo eficaz situacional, con un Enfoque Centrado en la Persona.

En México, el liderazgo suele dirigirse a un solo estilo, siendo el autocrático el mayor presente (El empresario, 2012, parr.1) y en el caso de las agencias de publicidad, el democrático (Etayo & Del Río, 2008, p.210). Tener un liderazgo con un estilo predominante, como hemos visto, tiene ciertas implicaciones que afectan tanto en el estado emocional de los colaboradores, como en el alcance de las metas. Valdría la pena comenzar a implementar un liderazgo situacional con Enfoque Centrado en la Persona, con la finalidad de mitigar las desventajas del estilo prevaleciente y así lograr un equilibrio, tanto en la relación con los colaboradores como en la concreción de metas. Así, en la mayoría de las empresas mexicanas, pudiera comenzar a fortalecerse el estilo autocrático con el democrático y el laissez-faire, fomentando en los colaboradores un estado emocional positivo, con la motivación suficiente para dar lo mejor de sí

mismos y alcanzar las metas; y en el rubro de las agencias publicitarias o creativas, continuar fomentando el estilo democrático, pero fortalecido con el autocrático y el laissez-faire, con lo que se pudiera tener una mayor organización y fomento a la creatividad (Cartwright & Zander ,1972 , pp. 349-367).

Para alcanzar un liderazgo situacional con Enfoque Centrado en la Persona es necesario que los líderes comiencen a entender estos estilos y sobre todo que comiencen a autoconocerse, para que detecten el estilo que predomina en ellos y las actitudes que puedan desarrollar, para luego ser congruentes consigo mismos y serlo también con sus colaboradores.

7.1. Ventajas de una intervención con Desarrollo Humano

Realizar una intervención en Desarrollo Humano sobre liderazgo resultó relevante, debido a que desde el diagnóstico se vieron reflejadas realidades que no son del todo satisfactorias para los integrantes del equipo, pues como mencionó el líder: “me mostraste un espejo de mí, pero las partes malas. Uno siempre se ve las partes buenas”. El Desarrollo Humano permitió acompañar a los involucrados en este proceso, desde que descubren las áreas a mejorar hasta que las solucionan.

La relevancia de una intervención como esta se debe a que aborda al liderazgo como una cuestión humana y no sólo como una herramienta para el trabajo y la tarea, sino que lo aborda como una relación interpersonal y a los estilos como diferentes formas de relacionarse con los otros de manera más efectiva. El éxito del taller se debió a que los participantes obtuvieron una nueva perspectiva sobre el liderazgo, dejando de percibirlo como un término corporativo y comprendiéndolo como herramientas de vida que pueden utilizar para relacionarse con el otro, no solo en el trabajo, sino con su familia y amistades.

7.2. Alcances y limitaciones

Esta intervención cumplió con su objetivo; sin embargo, tuvo dos limitaciones. La primera fue que algunos debieron pasar por un proceso de aprendizaje para poder sumar otros estilos y en esta transformación suelen caer en puntos extremos que resultan ser poco benéficos para el grupo. Es decir, que si uno de ellos buscaba fortalecer el estilo autocrático, en el proceso de aprendizaje su comportamiento rebasó los límites, yéndose hacia un estilo autoritario en el lugar de uno asertivo. La intervención se limitó a que los participantes conocieran los diferentes estilos y no a darle seguimiento al aprendizaje. La segunda limitación fue no intervenir en historia de vida de los participantes; trabajarlas resulta importante debido a que algunos participantes se veían limitados a fortalecer algún estilo porque encontraban barreras personales, cuyo origen se remonta en la infancia y si no se trabajan, difícilmente podrán desarrollar dichos estilos.

8. Recomendaciones

Debido a las limitaciones y alcances que tuvo esta intervención, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Recordar y reforzar los conceptos de los estilos de liderazgo, sus ventajas y desventajas, así como el liderazgo situacional, con el objetivo de que con el paso de los días el aprendizaje no se diluya y los participantes continúen aplicándolos.
2. Darle seguimiento a los acuerdos a través de reuniones periódicas, con la finalidad de que dichos convenios se lleven a cabo o se actualicen con nuevas necesidades.
3. Realizar una sesión o intervención que trabaje la historia de vida de los participantes, con el objetivo de que puedan trabajar los bloqueos que les impiden desarrollar ciertos estilos de liderazgo.

4. En caso de que se vuelva a trabajar con la misma población, se sugiere aplicar actividades dinámicas, que involucren el trabajo en equipo y estimulen la mente y el cuerpo; asimismo incluir teoría, debido a que es una población muy analítica e intelectual.
5. Tener sesiones con tiempo amplio para la discusión, ya que al ser una población reflexiva ocupan gran parte del tiempo para compartir y debatir sus ideas. Llevarlas a cabo afuera de las oficinas tendría una mayor eficiencia.
6. Realizar una intervención en el resto de las áreas, con el fin de fortalecer el liderazgo, que se mostró debilitado en la encuesta hecha al total de la empresa.
7. Pedir apoyo por parte del Director General, para que los participantes se involucren con mayor compromiso, dándole el tiempo merecido a cada actividad.

9. Valor agregado y evaluación económica de la intervención

El valor agregado que ofrece esta intervención en Desarrollo Humano es la realización de un objetivo general, que tiene resultados positivos en el desarrollo personal del líder, como en la estructura y trabajo en el área. La mayoría de las intervenciones de liderazgo o coaching, están enfocadas en el desarrollo personal del líder o en la integración del equipo, pero no cumplen resultados integrados en todos los involucrados. Con esta intervención se fortalece el liderazgo individual de todos los participantes, así como el grupal. Esto contribuye a lograr un resultado de mayor trascendencia y duración.

En términos económicos, el mayor valor agregado es la retención de personal y el aumento en la productividad. Para el primero, la intervención contribuyó de las siguientes formas:

- *Escucha y atención de las necesidades de los líderes y colaboradores:* desde el diagnóstico se les da un foro para que expresen sus necesidades de forma libre y sincera.

La intervención logra atender sus necesidades, teniendo como resultado la disolución del sentimiento de frustración y soledad.

- *Mejor comunicación:* Los colaboradores pudieron expresar de forma asertiva y empática sus necesidades con su equipo de trabajo, logrando llegar a acuerdos que funcionen para ambos lados (líder-sublíder y sublíder-colaborador).

Con respecto al segundo, incremento en la productividad, los aportes fueron los siguientes:

-*Fortalecimiento de los diferentes estilos de liderazgo:* con el estilo autocrático, el trabajo se hace más eficiente, debido a que los participantes tienen claridad de lo que deben realizar; con el democrático, se pueden llegar a soluciones de manera más rápida gracias a la participación de todo el equipo y a los acuerdos establecidos; el *laissez-faire* incluye la delegación de tareas, lo que permite hacer más eficiente el uso del tiempo.

La rotación de personal resulta un gasto importante para las empresas. Este gasto involucra la caída de productividad (el tiempo en que se deja de producir mientras se encuentra la reposición del puesto), reclutamiento, capacitación y el tiempo de la curva de aprendizaje para que el nuevo empleado pueda entender sus roles y funciones (personal, 2017). Por esta razón, impartir una intervención de este tipo resulta un ahorro a largo plazo para las empresas.

A continuación se detalla la inversión de la intervención de este estudio de caso, así como el ahorro que le aporta al cliente (debido a la confidencialidad de la información de la empresa, los datos expuestos sobre las renuncias y sus sueldos son solo supuestos).

Tabla 15. *Valor económico de la intervención*

Concepto	Horas presenciales		Inversión
	Cantidad	Número de horas	
Sesiones grupales	6	16	

Sesiones individuales			
- Líder	2	5	
- Sublíder	1	1.5	
- Colaboradores	1	1.5	
Subtotal horas		24	
Horas no presenciales -Proceso y metodología-			
Diseño de sesiones	6	60	
Evaluación	N/A	25	
Subtotal horas		85	
Inversión adicional			
Materiales (manuales, videos)	N/A		\$4,000
Coffee Break	6		\$3,000
Subtotal			\$7,000
Inversión total			
Costo por hora			\$1,000
Subtotal horas presenciales		24	\$24,000
Subtotal horas no presenciales		85	\$85,000
Inversión adicional			\$7,000
Total			\$116,000

Tabla 16. *Ahorro para la empresa*

Concepto	Cantidad	Costo
Número de empleados que renunciaron en los últimos 3 años	3	
Sueldo de cada empleado	3	\$10,000
Prima de antigüedad acordada	20 días por año	

Costo de liquidación para la empresa

Como ejemplo, serian 3 meses mas 20 dias por año de cada empleado
esto es $3 \times 10,000 + 60 \text{ días} = 2 \text{ meses}$, resultarían 5 meses = 50,000.00 para el primer caso.

Empleado 1, con 3 años de antigüedad		\$50,000
Empleado 2, con 6 años de antigüedad		\$70,000
Empleado 3, con 9 años de antigüedad		\$90,000
Subtotal o costo de la sustitución de los tres empleados		\$210,000
Costo de sustitución de los empleados		
Selección de cada empleado	1 mes de sueldo	\$30,000
Capacitación y entrenamiento de cada empleado	2 meses de sueldo	\$60,000
Subtotal		\$90,000
Costo total de las renunciaciones para el cliente		
Costo de liquidación		\$210,000
Costo de sustitución de los empleados		\$90,000
Total		\$300,000
Ahorro para el cliente		
Inversión de la intervención		\$116,000
Costo por renunciaciones		\$300,000
Ahorro total como prevención de que no se repita la experiencia anterior		\$184,000

Estos números dejan ver la efectividad de la intervención y el beneficio que deja para la empresa, siendo en primer lugar la recuperación de su inversión y en segundo lugar, un ahorro del 61.3% al reducir las posibilidades de futuras renunciaciones.

9. Referencias bibliográficas

Anónimo. (24 de Octubre de 2012). *el EMPRESARIO.MX*. Obtenido de Creemos en tu negocio:

<http://el EMPRESARIO.MX/actualidad/liderazgo-autoritario-estilo-mas-comun-empresas>

Anónimo. (2012). *gerza.com*. Obtenido de Integración de equipos de trabajo y dinámicas para

grupos: gerza.com

Bass, B. M. (2008). *the Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial*

Applications. New York, USA: The Free Press.

Buber, M. (1998). Primera Parte. Las Palabras Principio. En M. Buber, *Yo y tú* (págs. pp. 11-35).

Madrid: Colección Espirit.

Cohen, S. (2007). *Martin Buber y su aproximación a la psicoterapia*. (Maestría).

Universidad Iberoamericana, México D.F.

Cockburn, T., & Smith, P. (2013). Liderazgo: ¿Un concepto complejo esperando una

explicación? *Universidad & Empresa*(25), pp.33-51.

Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo

transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual*

Universidad Católica del Norte(39), pp-152-164. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>

Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de Desarrollo e Investigación. *International*

Journal of Psychological Research, 1(2), pp.64-72. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>

- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, pp.13-32.
- Editorial. (16 de Septiembre de 2015). *Merca 2.0*. Obtenido de Mercadotecnia publicidad medios: <http://www.merca20.com/estas-son-las-10-agencias-creativas-best-place-to-work>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13, pp. 343-348.
Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>
- Etayo, C., & del Río, J. (2008). Influencia de los factores humanos sobre la creatividad en agencias de publicidad. *Zer*, 13(25), pp. 197- 219. Obtenido de <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer25-10-etayo.pdf>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, p. 52-77. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>
- González, O., & González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario . *Multiciencias*, 12(1), pp. 35-44. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90423275005>
- Martín, N., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass . *Universitas Psychologica*, 6(3), pp. 689-698. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>
- Mejía, A. C. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), pp. 203-2014. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310615>

- Pariante, J. L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. En L. Garza, *Procesos de cambio y desarrollo organizacional* (págs. pp. 117-145). Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Pérez Etayo, C., & Preciado Hoyos, Á. (2008). Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11(63), pp. 151-164. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81912006014>
- Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, pp.395-418.
- Rogers, C. (1989). La realción interpersonal: el núcleo de la relación. En J. Lafarga, & J. Gómez del Campo, *Desarrollo del potencial humano* (Vol. 2, págs. pp.121-137). México, D.F.: Trillas.
- White, R., & Lippitt, R. (1971). Conducta del líder y reacción del miembro en tres "climas sociales". En D. Cartwright, & A. Zander, *Dinámica de grupos* (págs. pp.331-367). México: Trillas.

10. Apéndices

Apéndice 1

Cuestionario Colaboradores

Aplicación: Octubre 27 de 2014

Objetivo:

- Identificar cuáles son las estrategias de liderazgo que utilizan los líderes con sus colaboradores y si éstas son percibidas por ellos.

RAPPORT

1. ¿Cómo se llaman?
2. ¿Cómo es un día suyo en la empresa?

PRODUCTIVIDAD EN PLANNING

3. ¿Cómo es la productividad en Planning? ¿Cómo la miden? (Ejemplo: número de cuentas ganadas, satisfacción del cliente, etc.)
4. ¿Qué planes se llevan a cabo para lograr estas metas/productividad?

RELACIÓN LÍDERES-COLABORADORES

5. ¿Cuál creen ustedes que es el rol de un jefe en Planning? ¿Qué cosas deberían hacer los jefes?
6. En ese rol que ustedes plantean ¿Qué cosas hacen sus jefes y cuáles no?
7. ¿Practican algunas actividades específicas con ellos? (juntas, talleres, se sientan a platicar, etc.)
8. ¿Cuál es la finalidad de esas actividades?
9. ¿Les comunican sus inquietudes a sus jefes? ¿Cómo?
10. ¿Sus jefes las atienden? ¿Cómo?

11. ¿Cuáles son los valores que practican entre ustedes y sus jefes? (Confianza, respeto, trabajo, trabajo en equipo, etc.) ¿Cuál es el más importante? ¿Por qué?
12. ¿Sus jefes los recompensan? ¿Cómo? ¿En qué ayuda que los recompensen?
13. ¿Cómo influye su jefe en su productividad? ¿Qué hace para influir en ésta?
14. En lo personal, ¿qué es lo que más les motiva para trabajar?

LIDERAZGO EN PLANNING DE AGENCIA

15. Desde su punto de vista, ¿cómo es el liderazgo que hay en este departamento de Planning?
¿Qué lo predomina?
16. En comparación con otras empresas en las que han trabajado, ¿cómo es diferente ese liderazgo que el de Planning en AGENCIA?
17. ¿Qué de ese liderazgo le sumarían al de Planning de AGENCIA?

CIERRE Y GRACIAS

Apéndice 2

Cuestionario Líder y Sublíderes

Aplicación: Octubre 27 de 2014

Objetivo:

- Identificar cuáles son las estrategias de liderazgo que utilizan los líderes con sus colaboradores.

RAPPORT

1. ¿Cómo se llaman?
2. ¿Cómo es un día suyo en la empresa?

3. ¿Cuántas personas tienen a su cargo?

PRODUCTIVIDAD EN PLANNING

4. ¿Cómo es la productividad en Planning? ¿Cómo la miden? (Ejemplo: número de cuentas ganadas, satisfacción del cliente, número de tareas/presentaciones al día).

5. ¿Qué planes se llevan a cabo para lograr estas metas/productividad?

RELACIÓN LÍDERES-COLABORADORES

6. ¿Cómo describen la relación que tienen con sus colaboradores?

7. En AGENCIA, ¿cuál es su rol como jefes? ¿Qué es lo que ustedes deben hacer como jefes? (hacer una lista/luvia de ideas en rotafolio).

8. ¿Cuáles son las principales inquietudes de ellos? ¿Ustedes cómo las atienden?

9. ¿Practican algunas actividades específicas con ellos? (juntas, talleres, platican con ellos).
¿Cada cuándo?

10. ¿Cuál es la finalidad de esas actividades?

11. ¿Cuáles son los valores que se practican con sus colaboradores? (Confianza, respeto, trabajo, trabajo en equipo, comunicación). ¿Cuál es el más importante? ¿Por qué?

12. ¿Cómo atienden sus inquietudes?

13. ¿Qué métodos utilizan para recompensarlos?

14. ¿Qué métodos usan para motivar la productividad en sus colaboradores?

LIDERAZGO EN PLANNING DE AGENCIA

15. Desde su punto de vista, ¿cómo es el liderazgo que hay en este departamento de Planning?
¿Qué lo predomina?

16. ¿Qué le agregarían/sumarían?

17. En comparación con otras empresas en las que han trabajado, ¿cómo es diferente ese liderazgo que el de Planning en AGENCIA?

18. ¿Qué de ese liderazgo le sumarían al de Planning AGENCIA?

CIERRE Y GRACIAS

Apéndice 3

SEMINARIO DE LIDERAZGO

ACTUALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO EN EL EQUIPO DE PLANNING

Destinatarios: Miembros del equipo de Planning

Contexto y objetivo:

El año pasado se realizó un diagnóstico para encontrar las áreas de oportunidad en cuanto a liderazgo en el equipo de Planning. Los resultados arrojaron que el 100% de los 7 integrantes del equipo experimentan un sentimiento de soledad con respecto a los líderes.

El objetivo de este cuestionario es validar si este diagnóstico sigue vigente y detectar otras áreas de oportunidad que podemos trabajar como equipo.

Instrucciones:

Conocer tu punto de vista nos es de mucha utilidad, por lo que te pedimos que contestes con honestidad.

Si eres nuevo en el equipo, es posible que tengas algunas percepciones al respecto. Te pedimos que también respondas la encuesta.

Las respuestas son anónimas y la información será completamente confidencial y su uso sólo será interno.

Sentimiento de soledad

1- Por favor indica qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones:

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo (en ocasiones)	En desacuerdo	Llevo poco tiempo para percibir lo planteado
a) Entre mi jefe y yo hay poca comunicación, no conocemos nuestras necesidades e inquietudes.				
b) Siento que debo hacer las cosas yo solo, recibo escasa o nula dirección de mi jefe.				
c) Siento que mi jefe me avienta al ruedo sin estar preparado. (Ejemplo: me pide que vaya a una junta sin saber qué hacer).				
d) No recibo una retroalimentación de mi trabajo para saber cómo puedo mejorar.				
e) Desconozco mis fortalezas y debilidades, no nos hemos reunido a platicarlas.				
f) Cuando tengo que resolver una situación (junta, estrategia, problema) me siento poco apoyado, me siento solo.				

g) Cuando tengo que resolver una situación (junta, estrategia, problema) me siento poco apoyado, me siento solo.				
--	--	--	--	--

h) Cuando tengo que resolver una situación (junta, estrategia, problema) me siento poco apoyado, me siento solo.				
i) Existen momentos en los que repito muchas veces el mismo trabajo, ya que no tengo una dirección clara.				
j) Me siento perdido en cuanto a mi crecimiento. No sé si voy por buen camino ni qué me hace falta para ser un mejor Planner.				
k) Sentirme solo en el trabajo me provoca frustración y/o enojo y/o desmotivación.				

2- Si estás de acuerdo con una o más de las afirmaciones anteriores, ¿a qué crees que se deban estos sentimientos de soledad y de falta de comunicación entre líderes y colaboradores? Por favor, elige solo la opción más importante.

- a) Comunicarnos implica tiempo que no tenemos.
- b) No sabemos cómo comunicarnos.
- c) Falta de compromiso y atención por parte de mi jefe.
- d) No me siento cómodo comunicando mis necesidades e inquietudes.

- e) No lo creemos necesario.
- f) Otro: _____
- g) No estuve de acuerdo con ninguna de las afirmaciones anteriores.

3- ¿Se han aplicado algunas soluciones en el equipo para mejorar esta situación? Si es así, explícalas y comenta si éstas fueron exitosas o no y por qué. *(Ejemplo: Agendamos una reunión para comunicar nuestras necesidades. Sin embargo no funcionó, debido a que con el paso del tiempo, todos dejaron de asistir y la reunión se diluyó. O sí, mi jefe y yo nos comunicamos todo el tiempo lo que pensamos y eso nos ha ayudado a evitar malentendidos y a hacer un mejor trabajo).*

No se han aplicado ninguna solución.

Sí, esta fue la experiencia:

Liderazgo

4- Por favor indica qué tan de acuerdo estás con las siguiente afirmaciones:

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo (en ocasiones)	En desacuerdo	Llevo poco tiempo para percibir lo planteado
a) En Planning hace falta dirección por parte de los líderes (jefes).				

b) Personalmente, no me siento líder o no sé cómo serlo o practicar el liderazgo.				
c) Al equipo de Planning le hace falta ser percibido como líder ante las otras áreas (Cuentas y Creativo).				

5- ¿Se han aplicado algunas soluciones en el equipo para mejorar el liderazgo? Si es así, explícalas y comenta si éstas fueron exitosas o no y por qué. *(Ejemplo: tomamos un curso de liderazgo, pero no funcionó porque yo no creo en él. O sí, el curso me ayudó mucho para saber liderar, lo cual ha ayudado a mi equipo a tener claridad).*

No se han aplicado ninguna solución.

Sí, esta fue la experiencia:

6. Estoy interesado(a) en ser un buen(a) líder. Por favor responde sí o no y explica tus motivos.

Trabajo en equipo

7. Por favor indica qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones:

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo (en ocasiones)	En desacuerdo	Llevo poco tiempo para percibir lo planteado
a) En Planning existe un ambiente amigable y todos somos buenos compañeros; sin embargo, no percibo una cohesión de todas las partes para formar un equipo.				
b) En Planning todos trabajamos de manera individual o por duplas, no existe un trabajo que involucre a todo el equipo.				
c) Desconozco cuál es mi rol en el equipo de Planning y lo que puedo aportar a partir de mis conocimientos y talento.				
d) Creo que podríamos hacer un trabajo más completo y en menor tiempo si el equipo de Planning trabajara en equipo.				
e) Tener un trabajo en equipo nos daría más seguridad a nivel grupal.				

8. Si consideras que hace falta cohesión y trabajo en equipo, ¿a qué crees que se deba?

- a) No tenemos tiempo para trabajar en equipo
- b) Trabajar en equipo implica mayor compromiso y limita mi tiempo para aspectos personales.
- c) Hemos hecho esfuerzos, pero los jefes no le dan seguimiento.
- d) No considero que haga falta cohesión ni trabajo en equipo.
- e) Otro: _____

9. ¿Qué recomendaciones para fomentar el trabajo en equipo en Planning?

- a) Reunirnos periódicamente para compartir y aprender del trabajo de los demás.
- b) Reunirnos periódicamente para resolver un proyecto o conflicto en equipo.
- c) Designar de forma periódica proyectos para trabajar en equipo.
- d) Que exista un verdadero compromiso por parte de los jefes y los colaboradores para darle seguimiento.
- e) No recomiendo realizar juntas periódicas y programadas, ya que eso es muy godín.
- f) Otro: _____

10. ¿Se han aplicado algunas soluciones para promover el trabajo en equipo? Si es así, explícalas y comenta si éstas fueron exitosas o no y por qué. *(Ejemplo: en un pitch participamos todos en conjunto y fue un gran trabajo, pero después pasó mucho tiempo y ya no trabajamos en equipo, cada quien se deslindó de esa iniciativa. O sí fue exitoso y actualmente trabajamos en equipo cada mes).*

No se han aplicado ninguna solución.

Sí, esta fue la experiencia:

Áreas de oportunidad

¿Detectas alguna área que como equipo debamos trabajar para ser mejores? Por favor explica de forma precisa:

Apéndice 4

Consentimiento informado.

Estimado (participante).

El siguiente Seminario de Liderazgo tiene la finalidad de Fortalecer el liderazgo en el área de Planning, a través de la aplicación de herramientas del Desarrollo Humano.

La aplicación está a cargo de Elena Esperanza Galeana.

Tu participación es estrictamente voluntaria y se te garantiza que el manejo de la información es completamente confidencial. Puedes retirarte del proyecto en el momento que desees sin que esto te afecte de cualquier forma.

Si tienes alguna duda puedes comunicarte directamente con Elena Esperanza Galeana Ugalde, al 04455.1951.6719, o a elenagaleana@gmail.com o con el Mtro. Sergio Molano Romero al correo electrónico sergio.molano@ibero.mx o al número telefónico 5950 4000, ext. 4652.

Agradezco tu participación.

ATTE.

Elena Esperanza Galeana Ugalde

Alumna de la Maestría en Desarrollo Humano

Consentimiento informado.

Acepto colaborar voluntariamente en el proyecto “Seminario de Liderazgo” y estoy consciente que al hacerlo participo en el fortalecimiento del liderazgo.

Se me ha informado y estoy de acuerdo en que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- La información que proporcione será manejada de manera confidencial.
- Puedo retirarme del proyecto en el momento que yo decida.
- Puedo contactar Elena Esperanza Galeana Ugalde o al Mtro. Sergio Molano a través de correo electrónico (sergio.molano@ibero.mx) o teléfono (59504000, ext. 4652)

Nombre y firma del participante: _____.

Fecha: _____.

Apéndice 5

MÓDULO 1: Un Vistazo a la realidad de Planning

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

Facilitadora: Elena E. Galeana Ugalde

Fecha: Septiembre 25 de 2105.

Por favor tacha con una x el puesto que ocupas:

VP de Planning Director Jr., Planner, Sr. (AGENCIA/PROX/KNOW)

Instrucciones: De acuerdo a tus percepciones, indica en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo las siguientes afirmaciones; además, responde las preguntas abiertas. Por favor responde con honestidad.

Objetivo de la sesión: Dar a conocer la realidad actual de Planning, para generar autoconciencia de esta y compromiso para trazar acciones a corto y mediano plazo con el fin de generar un cambio positivo en el equipo.

*Tipo de evaluación: Escala de Likert.

I. Objetivo de la sesión					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Me siento más consciente de la realidad actual de Planning.					
3. Me siento comprometido en mente y cuerpo para llevar a cabo las acciones establecidas y generar un cambio positivo en Planning.					
3. Creo que lo platicado en la sesión nos va a ayudar a generar un cambio					

positivo en el área.					
4. La sesión logró su objetivo.					

III. Flujo de la sesión					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1. Al inicio de la sesión se explicó el objetivo.					
2. Los contenidos se ajustaron al objetivo del curso.					
3. El tiempo para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado.					
4. La duración de la sesión fue adecuada.					
5. ¿Tienes algún comentarios sobre el flujo de la sesión (contenidos, duración, etc.)?					
IV. Metodología					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1. La secuencia de las actividades, los temas y las técnicas fueron adecuados para cubrir el objetivo de la sesión.					
2. Los temas y las técnicas					

permitieron una participación activa.					
3. El ritmo de exposición y orden de las actividades es adecuado.					
4. Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje.					
5. ¿Tienes algún comentario sobre la metodología de la sesión (secuencia de actividades, congruencia entre temas, técnicas y el objetivo, etc.)?					
VI. Facilitadora					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1. Explicó claramente el objetivo de la sesión.					
2. Demostró conocimiento sobre el tema.					
3. Fomentó la participación del grupo.					
4. Demostró capacidad para resolver preguntas.					
5. Empleó lenguaje de fácil comprensión.					
6. Despierta el interés de los participante.					
7. Inspira confianza en los participantes.					
8. Fomenta un proceso de conciencia					

individual y grupal.					
----------------------	--	--	--	--	--

VII. Retroalimentación	
1. ¿Qué fue lo que más te gustó de la sesión?	
2. ¿Qué fue lo que menos te gustó?	
3. ¿De qué forma se puede mejorar esta sesión?	

Muchas gracias.

Apéndice 6

MÓDULO 2: Planning: sus líderes y su liderazgo

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

Facilitadora: Elena E. Galeana Ugalde

Fecha: Octubre 09 de 2105.

Esta información será sólo para uso personal de la facilitadora y se usará para fines de investigación y mejora del seminario.

Por favor, indica tu nombre:

Instrucciones: De acuerdo a tus percepciones, indica en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones y responde las preguntas abiertas. Por favor responde con honestidad.

Objetivo de la sesión: Dar a conocer el significado de liderazgo y sus estilos, con el fin de que los miembros encuentren el liderazgo que quieren adoptar a nivel individual, así como definir el liderazgo que quieren para Planning.

*Tipo de evaluación: Escala de Likert.

I. Objetivo de la sesión					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Comprendí que liderazgo tiene que ver con la relación y comunicación que establezco con mi jefe y/o colaboradores.					
2. Aprendí los diferentes estilos de liderazgo de forma clara. a) Autocrático					

b) Democrático					
c) Dejar ser/hacer					
3. Identifiqué el estilo de liderazgo que predomina en mí.					
4. Encontré formas para equilibrar mi estilo de liderazgo, integrando todos de manera equilibrada y de acuerdo a la situación.					
5. Considero que las formas que encontré para equilibrar mi liderazgo puedo aplicarlas con mi jefe y/o colaboradores.					
6. Hice conciencia del estilo de liderazgo que predomina en Planning.					
7. Encontramos formas para equilibrar el estilo de liderazgo en Planning.					
8. Las formas que encontramos para equilibrar el liderazgo en Planning son accionables.					
9. Se llegaron a acuerdos que nos ayudarán a equilibrar el liderazgo en Planning.					
10. La sesión logró su objetivo.					
III. Flujo de la sesión					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1. Al inicio de la sesión se explicó el					

objetivo.					
2. Los contenidos se ajustaron al objetivo del curso.					
3. El tiempo para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado.					
4. La duración de la sesión fue adecuada.					
5. ¿Tienes algún comentarios sobre el flujo de la sesión (contenidos, duración, etc.)?					
IV. Metodología					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. La secuencia de las actividades, los temas y las técnicas fueron adecuados para cubrir el objetivo de la sesión.					
2. Los temas y las técnicas permitieron una participación activa.					
3. El ritmo de exposición y orden de las actividades es adecuado.					
4. Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje.					
5. ¿Tienes algún comentario sobre la metodología de la sesión (secuencia de actividades, congruencia					

entre temas, técnicas y el objetivo, etc.)?

VI. Facilitadora					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1. Explicó claramente el objetivo de la sesión.					
2. Demostró conocimiento sobre el tema.					
3. Fomentó la participación del grupo.					
4. Demostró capacidad para resolver preguntas.					
5. Empleó lenguaje de fácil comprensión.					
6. Despierta el interés de los participante.					
7. Inspira confianza en los participantes.					
8. Fomenta un proceso de conciencia individual y grupal.					
VII. Aprendizaje					
¿Qué aprendiste en la sesión?					

¿De qué te diste cuenta?

VIII. Retroalimentación

1. ¿Qué fue lo que más te gustó de la sesión?

2. ¿Qué fue lo que menos te gustó?

3. ¿De qué forma se puede mejorar esta sesión?

IX. Sesión pasada: ¿A dónde vamos? Un vistazo a la realidad de Planning

¿Qué crees que se logró en la sesión pasada?

¿De qué te diste cuenta en la sesión pasada?

Muchas gracias.

Apéndice 7**Módulo 2: Planning: sus líderes y su liderazgo****Guía de observación****Objetivo:**

- Identificar si los participantes comprendieron los diferentes estilos de liderazgo y si los aplican de manera consciente.

Aspectos a observar:

- Si los participantes ejemplifican los estilos de liderazgo con casos del trabajo.
- Si los participantes incluyen en su vocabulario los estilos de liderazgo (autocrático, democrático y Laissez-faire).

Apéndice 8

MÓDULO 3: Diálogo y técnicas de comunicación para los Planners

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

Facilitadora: Elena E. Galeana Ugalde

Fecha: Octubre 15 de 2105.

Objetivo de la sesión: Generar un espacio de diálogo con el fin de que los colaboradores, sublíderes y líder expresen sus necesidades y lleguen acuerdos, a partir de los estilos de liderazgo y las condiciones del Enfoque Centrado en las persona.

Metas:

1. **Estilos de liderazgo:** promover la comunicación como un elemento del estilo democrático.
2. **Condiciones básicas del ECP:** fomentar las tres condiciones básicas del ECP como las actitudes de un líder con respecto a los diferentes estilos.
3. **Diálogo:** Establecer acuerdos entre el líder y sublíderes, y sublíderes y colaboradores, a partir de un diálogo recíproco.

Esta información será sólo para uso personal de la facilitadora y se usará para fines de investigación y mejora del seminario.

Indica tu nombre:

Instrucciones: De acuerdo a tus percepciones, indica en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones y responde las preguntas abiertas. Te pido que respondas con honestidad.

*Tipo de evaluación: Escala de Likert y preguntas abiertas.

I. Objetivo de la sesión

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. La sesión cumplió su					

objetivo					
----------	--	--	--	--	--

II. Estilos de liderazgo:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Mi jefe y yo encontramos formas para fortalecer nuestro liderazgo.					
2. Las formas que encontramos son aplicables al trabajo.					
¿Por qué?					
3. Mi(s) colaborador(es) y yo encontramos formas para fortalecer nuestro liderazgo.					
4. Las formas que encontramos son aplicables al trabajo.					
¿Por qué?					

1. ¿Expresa a mi jefe mis necesidades?

- a) Sí
- b) No

c) ¿Cuáles?

2. ¿Expresa a mi(s) colaborador(es) mis necesidades?

d) Sí

e) No

f) ¿Cuáles?

3. ¿Consideras que el haberte comunicado con tu jefe tiene beneficios?

a) Sí

b) No

¿Cuáles? En caso de no tener beneficios, explica por qué.

4. ¿Consideras que el haberte comunicado con tu(s) colaborador(es) tiene beneficios?

a) Sí

- b) No
- c) No trabajo con colaboradores

¿Cuáles? En caso de no tener beneficios, explica por qué.

5. ¿Qué sentimiento(s) despertó(aron) en ti el comunicarte con tu jefe?

- a) Confianza
- b) Seguridad
- c) Claridad
- d) Miedo
- e) Inseguridad
- f) Otro: _____

6. ¿Qué sentimiento(s) despertó (aron) en ti el comunicarte con tu(s) colaboradores?

- g) Confianza
- h) Seguridad
- i) Claridad
- j) Miedo
- k) Inseguridad
- l) No trabajo con colaboradores
- m) Otro: _____

7. El comunicar tus necesidades con jefe y/o colaboradores, ¿qué estilo de liderazgo es?

III. Condiciones básicas del enfoque centrado en la persona:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Comprendí las tres condiciones del enfoque centrado en la persona:					
a) Aceptación positiva incondicional					
b) Empatía					
c) Congruencia					

2. ¿Qué condiciones del enfoque centrado en la persona se aplican por cada estilo de liderazgo?

Autocrático: _____

Democrático: _____

Laissez-Faire: _____

3. ¿En qué estilo de liderazgo aplicarías **las tres condiciones** del enfoque centrado en la persona?

4. Pude aplicar las **tres** condiciones del enfoque centrado en la persona durante la sesión.

a) Sí

b) No

¿Si sí, cómo? Si no ¿por qué no?

5. Considero que las **tres** condiciones del enfoque centrado en la persona motivan la comunicación y la formulación de acuerdos.

a) Sí

b) No

¿Por qué?

6. Considero que las **tres** condiciones del enfoque centrado en la persona puedo practicarlos en el trabajo

a) Sí

b) No

¿Por qué sí o porqué no? ¿Si sí, en qué momentos?

7. Considero que las **tres** condiciones del enfoque centrado en la persona despiertan el (los) siguiente(s)

sentimiento(s):

a) Confianza

b) Seguridad

c) Miedo

d) Inseguridad

e) Otro: _____

IV. Comunicación y diálogo

1. Mi jefe y yo entablamos una comunicación y un diálogo honesto durante la sesión.

a) Sí

b) No

¿A qué se debió?

2. Mi(s) colaborador(es) y yo entablamos una comunicación y un diálogo honesto.

c) Sí

a) No

b) No trabajo con colaboradores

¿A qué se debió?

V. Sentimiento de soledad

1. En el diagnóstico de hace un año se detectó a la *soledad* como una palabra que describía el sentimiento que vivían los líderes y colaboradores con respecto a sus jefes.

¿Crees que la palabra sigue vigente?

- a) Sí
- c) No

Si crees que no, elige una de las siguientes frases para describir el sentimiento o escribe aquella que refleje tu sentir.

- a) Falta de seguimiento en los proyectos
- b) Falta de comunicación
- c) Desatención por parte de mi jefe en el trabajo
- d) Otro: _____

2. ¿Esta sesión te ayudó a eliminar este sentimiento/sensación?

- a) La eliminó por completo
- b) Ayudó a disolverla, pero no desapareció
- c) No ayudó en nada
- d) Otro: _____

Explica por qué

III. Flujo de la sesión					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1. Al inicio de la sesión se explicó el objetivo.					
2. Los contenidos se ajustaron al objetivo del curso.					
3. El tiempo para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado.					
4. La duración de la sesión fue adecuada.					
4. Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje.					
5. ¿Tienes algún comentarios sobre el flujo de la sesión (contenidos, duración, etc.)?					
VI. Facilitadora					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1. Explicó claramente el objetivo de la sesión.					
2. Demostró conocimiento sobre el tema.					
3. Fomentó la participación del grupo.					
4. Demostró capacidad para resolver					

preguntas.					
6. Despierta el interés de los participante.					
7. Inspira confianza en los participantes.					
8. Fomenta un proceso de conciencia individual y grupal.					
VII. Aprendizaje					
¿Qué aprendiste en la sesión?					
¿De qué te diste cuenta?					
VIII. Retroalimentación					
1. ¿Qué fue lo que más te gustó de la sesión?					
2. ¿Qué fue lo que menos te gustó?					
3. ¿De qué forma se puede mejorar esta sesión?					

Muchas gracias.

Apéndice 9

Módulo 4: Fortaleciendo el liderazgo en Planning

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

Facilitadora: Elena E. Galeana Ugalde

Fecha: Octubre 23 de 2105.

Objetivo de la sesión: Fortalecer el liderazgo entre líderes y colaboradores, así como en Planning, a través un plan de seguimiento.

Metas:

Fortalecimiento del liderazgo en parejas: redactar un plan de seguimiento entre líder y sublíderes, así como sublíderes y colaboradores.

Fortalecimiento del liderazgo grupal: definir acuerdos para fortalecer el liderazgo a nivel área y establecer un plan de seguimiento.

Dar feedback entre compañeros.

Esta información será sólo para uso personal de la facilitadora y se usará para fines de investigación y mejora del seminario.

Indica tu nombre:

Instrucciones: De acuerdo a tus percepciones, indica en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones y responde las preguntas abiertas. Te pido que respondas con honestidad.

*Tipo de evaluación: Escala de Likert y preguntas abiertas.

VI. Objetivo de la sesión

	Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Indeci so	Desacue rdo	Totalmente desacuerdo
1. La sesión cumplió su objetivo					

VII. Fortalecimiento del liderazgo en parejas:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Mi jefe y yo redactamos un plan de seguimiento para fortalecer nuestro liderazgo.					
2. El seguimiento que acordamos es aplicable al trabajo.					
¿Por qué?					
3. Mi(s) colaborador(es) y yo redactamos un plan de seguimiento para fortalecer nuestro liderazgo.					
4. El seguimiento que acordamos es aplicable al trabajo.					
¿Por qué?					

VIII. Fortalecimiento del liderazgo en parejas:

III. Flujo de la sesión					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1. Al inicio de la sesión se explicó el objetivo.					
2. Los contenidos se ajustaron al objetivo del curso.					
3. El tiempo para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado.					
4. La duración de la sesión fue adecuada.					
4. Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje.					
5. ¿Tienes algún comentario sobre el flujo de la sesión (contenidos, duración, etc.)?					
VI. Facilitadora					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1. Explicó claramente el objetivo de la sesión.					
2. Demostró conocimiento sobre el tema.					
3. Fomentó la participación del grupo.					

4. Demostró capacidad para resolver preguntas.					
6. Despierta el interés de los participante.					
7. Inspira confianza en los participantes.					
8. Fomenta un proceso de conciencia individual y grupal.					
VII. Aprendizaje					
¿Qué aprendiste en la sesión?					
¿De qué te diste cuenta?					
VIII. Retroalimentación					
1. ¿Qué fue lo que más te gustó de la sesión?					
2. ¿Qué fue lo que menos te gustó?					
3. ¿De qué forma se puede mejorar esta sesión?					

Muchas gracias.

Apéndice 10

GUÍA DE TÓPICOS

Después de la intervención

1. ¿Habías tomado antes un curso/taller sobre liderazgo? ¿Cuál? ¿Qué aprendiste?
2. ¿Qué estilo de liderazgo predomina en ti? Ventajas y desventajas. ¿Te diste cuenta de cómo lo puedes complementar con otros?
3. De lo que aprendiste en el seminario ¿Qué significa liderazgo? ¿Qué implicaciones tiene?
4. ¿Crees que liderazgo tiene que ver en cómo te relaciones con el otro? ¿Por qué? De acuerdo a lo que aprendiste en el seminario.
5. ¿Cómo influye el líder en el colaborador por cada estilo de liderazgo? ¿Cómo es la comunicación en cada estilo?
6. La sesión de comunicación, ¿Qué pasó? ¿Cómo la viviste? ¿Qué te gustó? ¿Cómo te sentiste? ¿Aplicaste la empatía? (Énfasis en S2-P)
7. ¿Cómo fue la plática que tuviste con tu jefe/colaborador? ¿Cómo te sentiste?
8. ¿Hubo algo diferente en esa plática de las pláticas que mantienen en el día a día? ¿Qué? ¿Pudieron expresarse? ¿Qué expresaron? ¿A qué se debió?
9. Cuando conversaron, aplicaron las tres condiciones del Enfoque Centrado en la Persona? ¿Aceptación positiva incondicional, empatía, congruencia? ¿Cómo?
10. ¿Son viables los acuerdos a los que llegaste con él? ¿Por qué?
11. ¿Ayudó la dinámica de las “tres preguntas” para poder platicar de frente? ¿Cómo?
12. Cuando hablamos de las tres condiciones del ECP. ¿Cuáles dirías que tiene cada líder? El autocrático..., democrático y autocrático...

13. ¿Aplicas hoy los diferentes estilos de liderazgo? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con qué fin?
14. ¿Has complementado el estilo que predomina en ti? ¿Cómo?
15. Después de lo aprendido durante el seminario, ¿has cambiado la forma de comunicarte en el trabajo? ¿Con tu jefe/colaborador? ¿Cómo?
16. ¿Las condiciones del Enfoque Centrado en la Persona? ¿Las aplicas? ¿En qué situación?
17. ¿Cómo ha sido la comunicación con tu líder/colaboradores después de la sesión? ¿Ha cambiado? ¿Cómo?
18. ¿Han llevado a cabo lo que formularon en los acuerdos? ¿Cómo lo notas?
19. Más allá del trabajo, lo que aprendiste ha repercutido en tu vida personal (familia, amigos, reflexión individual)? ¿Te ayudó en algo más allá del trabajo? ¿Cómo?
- 20.** ¿Qué beneficios trajo el seminario en ti y en el grupo?